

**CENTRE D'ETUDES
EN SCIENCES SOCIALES DE LA DEFENSE**

***AGIR ET DECIDER COLLECTIVEMENT
EN SITUATION D'EXCEPTION:
UNE ETUDE DE CAS***

**Ewa DROZDA-SENKOWSKA,
François RIC et Dominique MULLER**

Mai 2007

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commandée par le C2SD au Laboratoire de
Psychologie Sociale de l'Université René Descartes-Paris 5.
CCEP 2005 n°139 SOC – DEF/C2SD 2005-82*

TABLE DES MATIERES

I. Introduction	5
A. Avant propos.....	5
B. Défi de la demande.....	7
1. Objectifs de la recherche	7
2. Cadre général de la recherche	9
C. Défis de terrain.....	11
1. Premier contact, présentation de l'équipe et de la recherche.....	11
2. Constitution de l'échantillon	12
3. Faible effectif de l'échantillon et diversité des missions	13
4. Expression écrite.....	14
D. Points sur la méthode.....	15
 II. Groupe : regard de psychologie sociale.....	 19
A. Qu'est-ce un groupe ?	19
B. Pourquoi se joint-on aux groupes ?	21
C. Rôle des comparaisons intra et intergroupes	22
1. Besoin d'auto-évaluation précise : comparaisons intra-groupe	22
2. Besoin de rehausser l'estime de soi et besoin d'identité sociale positive : comparaisons intra et intergroupe.....	25
D. Groupe de travail	28
1. Tâches collectives.....	29
2. Productivité du groupe.....	30
3. Schèmes décisionnels	32
4. Consensus	34
5. Discussion du groupe et polarisation collective.....	35
6. Pensée de groupe (<i>groupthink</i>)	37
7. Travailler bien ensemble c'est aussi pouvoir s'entendre	38
E. En résumé.....	46
 III. Motivations à joindre une unité d'élite : perceptions du soi et perceptions du groupe	 47
A. Etude 1 : « Dis-moi comment tu te décris, je te dirai que vaut ton groupe pour toi »	49
1. Méthode.....	50
2. Résultats.....	51
3. Synthèse.....	57
B. Etude 2 : « Dis-moi comment tu penses « ton groupe », je te dirai ce que tu attends de lui »	59
1. Traditions, symboliques et attentes	59
2. Entretiens préliminaires	60
3. Le groupe dans les associations spontanées	64

C. Etude 3 : « Dites-moi qu'a-t-il votre groupe de si particulier ? ».....	80
1. Choix consensuel, choix sous contrôle	80
2. Méthode.....	81
3. Résultats.....	81
4. Synthèse.....	83

IV. Perception des situations exceptionnelles, extrêmes, à risque 87

A. Des dimensions centrales : incertitude, absence de contrôle et réactions affectives.....	88
1. Incertitude	88
2. Absence de contrôle	88
3. Réactions affectives	89
B. Incertitude, absence de contrôle et réactions affectives dans les situations d'exception, extrêmes, et à risque.....	89
1. Situations d'exception et extrêmes.....	89
2. Situations à risque	90
C. Retrouve-t-on ces dimensions chez les membres d'unité d'élite ?.....	91
D. Etude 4 : Représentation des situations exceptionnelles, extrêmes et à risque chez les militaires appartenant à des unités d'élite.....	91
1. Entretiens préliminaires	92
2. Associations concernant les situations exceptionnelles, extrêmes et à risque.....	95
3. Synthèse.....	101

V. Etude 5 : Prise de décision, réponses affectives et cognitives, en situation d'incertitude103

A. Réactions affectives et cognitives aux situations d'absence de contrôle et d'incertitude	104
B. Le rôle des réactions affectives.....	104
C. Le rôle de l'évaluation de son groupe et de son fonctionnement.....	106
1. Entitativité et similarité perçues.....	106
2. Identification au groupe.....	107
3. Le fonctionnement du groupe par rapport à la tâche	107
4. Fonctionnement relationnel du groupe.....	108
5. Confiance dans le groupe et dans les solutions élaborées en groupe	108
D. Méthode.....	109
1. Mesures.....	109
2. Séquence expérimentale.....	113
E. Résultats	115
1. Réactions à l'absence de contrôle et à l'incertitude	115
2. Les individus convergent au niveau émotionnel.....	118
3. Performances	120

4. Facteurs favorisant l'adhésion à la réponse du groupe	124
F. Synthèse	127
VI. Conclusions générales	131
A. Attentes et motivations de soldats interrogés	131
B. Préparation aux situations exceptionnelles, extrêmes et à risque.....	134
C. Facteurs de la prise de décision collective	136
Bibliographie	139
Annexes	157

I. INTRODUCTION

A. AVANT PROPOS

Si chaque recherche est un défi, certaines deviennent aussi des aventures humaines. Celle que nous avons réalisée en réponse à l'appel à propositions « Agir et décider collectivement en situation d'exception, à risque et extrême » et dont nous présentons les résultats ici, fait partie de cette catégorie. Elle nous a amenés sur un terrain qui nous était relativement inconnu, celui de l'Armée et plus précisément, sur une toute petite « parcelle » de l'Armée de Terre, celle de trois unités d'élites situées entre Chamonix, Vannes et Paris. Sa traversée nous a fait rencontrer 46 personnes :

- 11 soldats de la 4^{ème} Compagnie du 3^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine (RIMA)
- 7 membres du Groupe Militaire de Haute Montagne (GMHM),
- 14 tireurs d'élite du 3^{ème} RIMA
- et 14 pompiers du 3^{ème} Groupement d'Incendie dont sept du Centre de Secours d'Issy-les-Moulineaux appartenant au Groupe de Recherche et d'Exploration Profonde (GREP), et sept du Centre de Secours de Bourg-la-Reine.¹

Toutes ces personnes, dont la grande majorité appartient à des unités d'élite, étaient de par leurs missions confrontées à des situations exceptionnelles, à risque et/ou extrêmes. Elles avaient donc une expérience plus ou moins grande et diversifiée de l'action et de la prise de décision en groupe dans ces conditions particulières. L'objectif principal de notre recherche était de récolter et de comparer leurs réactions afin de faire ressortir les facteurs spécifiques et pertinents du fonctionnement collectif dans ce genre de situations.

Dans sa conception, le GMHM avait un statut particulier pour deux raisons. Tout d'abord, en 2006, ce groupe très prestigieux au sein de l'Armée de Terre, qui a conquis l'Everest, le pôle Nord et le pôle Sud en totale autonomie, fêtait le 30^{ème} anniversaire de sa constitution. Les préparatifs de cet événement sont à

¹ Etant donné que le GMHM comporte un civil nous utiliserons par la suite le terme de « membres » et non pas « soldats » en référence aux membres de ce groupe. Nous adopterons le terme de « soldats » à l'égard des membres du 3^{ème} RIMA, et garderons celui de « pompiers » pour désigner les sapeurs pompiers des deux Centres de Secours.

l'origine de cet appel à propositions. L'idée consistait à analyser et à partager avec le monde civil l'expérience des situations exceptionnelles, à risque et extrêmes des unités militaires d'élite dont fait partie le GMHM.² Pour une recherche à caractère comparatif, l'inclusion de ce groupe unique des sept personnes constituant la plus petite unité militaire prise en compte, impliquait de le prendre comme base de comparaison. Autrement dit, pour pouvoir comparer ce qui est comparable, il fallait définir et constituer les autres unités en fonction des caractéristiques majeures des membres du GMHM. Cette contrainte méthodologique, impossible à contourner, a eu des conséquences diverses sur lesquelles nous reviendrons plus loin. Entre autres, elle nous a fait vite comprendre que notre recherche ne pourrait dépasser le statut d'une étude de cas. Ses résultats, indépendamment de leur intérêt, seraient difficilement généralisables. Au mieux, conduiraient-ils à dégager quelques pistes et questions à explorer.

Toutefois, avant d'y arriver, avant de tenter de faire ressortir des facteurs pertinents et spécifiques de l'expérience particulière du fonctionnement collectif des participants de cette étude dans des situations à risque, extrêmes et exceptionnelles, il fallait récolter des données concernant cette expérience. Plus précisément, il fallait définir ce que nous devons faire et pourquoi. Autrement dit, il nous fallait relever non seulement le défi intellectuel classique des chercheurs, mais aussi le défi du terrain, de la rencontre avec ces militaires des trois unités d'élite sélectionnées.

Nous avons appréhendé ce terrain avec beaucoup de curiosité, mais aussi, il faut bien l'avouer, avec quelques idées préconçues. Avec le recul, nous avons retrouvé certaines de celles-ci dans le petit ouvrage « Les militaires » de Sourbier-Pinter (2003). Réciproquement, et alors même que nous avons été très bien accueillis sur le terrain, nous nous sommes nous-mêmes retrouvés l'objet de préconceptions. Psychologues, psychologues sociaux de surcroît (spécialité quasi-inconnue), chercheurs, universitaires. Nous accumulions autant de handicaps que nous suscitions de curiosité.

Des deux côtés, la curiosité étant forte, l'impressionnante culture d'accueil de l'armée aidant, notre aventure a bien commencé.

² Cette idée servit aussi de base à l'organisation du colloque « Agir collectivement et décider en situation d'exception », organisé en honneur du GMHM à Grenoble du 31 mars au 1 avril 2006, lors duquel des militaires et des civils ont pu échanger leurs expériences.

B. DEFI DE LA DEMANDE

Disons d'emblée que la demande associée à cet appel à propositions nous a parue très ambitieuse, difficile à réaliser dans le cadre d'un contrat d'un an prévoyant un nombre d'heures de travail et de présence sur place bien déterminé, trop court par rapport à nos habitudes de chercheurs. Nous étions donc face à un véritable défi.

1. Objectifs de la recherche

Outre la rédaction d'un état de l'art sur la prise de décision dans des situations d'exception, à risque et extrêmes, en grande partie intégré dans ce rapport (cf. Chapitre II et IV, pour la totalité voir annexe 30) notre contrat prévoyait la réalisation d'une série d'études exploratoires de terrain auprès des unités sélectionnées.

Ces études devaient porter sur :

1. les caractéristiques des soldats appartenant aux unités d'élite et se centrer sur leurs motivations à rejoindre une unité militaire ainsi que sur leurs perceptions des situations d'exception, à risque et extrêmes,
2. les modalités de formation et d'entraînement
 - a) en se focalisant sur les éléments pertinents pour la préparation psychologique aux situations exceptionnelles, à risque et extrêmes (notamment, les effets cognitifs, affectifs et motivationnels de l'incertitude et du sentiment de perte du contrôle sur le traitement de l'information, l'anticipation et la préparation à l'action)
 - b) et en faisant apparaître le rôle de la confiance dans le groupe et dans ses décisions,
3. le rôle de la solidarité entre les membres du groupe et la gestion de ses avantages et inconvénients par rapport à l'efficacité du groupe ainsi que par rapport à la bonne entente dans le groupe,
4. l'analyse de la prise de décision collective comportant une exploration des processus de traitement de l'information impliqués dans l'analyse de la tâche décisionnelle ainsi qu'une approche des régulations individuelles, inter-individuelles et collectives dans ce type de tâche.

Si nous avons répondu à l'objectif général de ce projet, nous ne l'avons pas fait exactement de la manière initialement prévue. Comme nous l'expliquerons plus

loin, il nous a fallu d'une part trouver des moyens efficaces et économes de réaliser notre recherche. Il a fallu, d'autre part, nous rendre à l'évidence qu'assister aux entraînements et formations prévus, analyser les documents qui y étaient relatifs, était hors de notre portée faute de temps, de compétences techniques et de familiarisation.

Nous avons répondu au 1^{er} objectif à travers deux des études. La première (cf. Chapitre II, étude 1) était centrée sur l'analyse des caractéristiques psychologiques des participants et notamment sur la place qu'occupe dans les descriptions d'eux-mêmes, leur soi social professionnel. Ce type de soi informe sur la valeur (l'apport psychologique) que l'appartenance au groupe professionnel représente pour l'estime de soi et donc indirectement sur les motivations à la maintenir. La seconde (cf. Chapitre IV, étude 4) était centrée sur la perception des situations à risque, exceptionnelles et extrêmes.

Cette étude, associée à une autre dont l'objectif était plus complexe (cf. Chapitre V, étude 5), nous a permis également d'extraire quelques éléments que nous considérons comme pertinents pour la préparation psychologique aux situations exceptionnelles, à risque et extrêmes. Nous y reviendrons plus loin.

Deux autres études (cf. Chapitre III, étude 2 et étude 3) avaient pour objectif de faire apparaître les attentes à l'égard du groupe et en particulier le rôle de la confiance et de la solidarité (voir deuxième objectif). Si l'étude 2 par le biais de l'analyse des attentes à l'égard du groupe permettait de vérifier les résultats de l'étude 1 concernant les motivations des participants à maintenir leur appartenance à leurs unités respectives, l'étude 3 permettait de l'approfondir. En outre, en imposant un choix consensuel des caractéristiques les plus typiques du groupe, elle offrait la possibilité d'analyser la prise de décision collective.

Enfin, l'étude 5 (cf. Chapitre V), la plus complexe de toutes, répondait au dernier objectif, analyser la prise de décision collective comportant une exploration des processus de traitement de l'information impliqués dans l'analyse de la tâche décisionnelle ainsi que des régulations individuelles et collectives. Par une mise en situation, elle nous a permis d'étudier les effets cognitifs et affectifs de l'incertitude et du sentiment de perte de contrôle à la fois sur le ressenti affectif, les évaluations du groupe et les performances.

2. Cadre général de la recherche

Au moment de l'écriture de ce rapport, cette situation particulière qui était la nôtre, à savoir des chercheurs spécialistes de la question mais peu familiers avec le terrain d'intervention, nous paraît avoir quelques avantages. Tout d'abord, pour l'armée qui affronte le grand changement que constitue sa professionnalisation et ses nouvelles missions (voir par exemple parmi les publications du C2SD, Boëne, Haddad et Nogues, 2001 ; Fouilleul, 2002 ; Jankowski, 1998 ; Pajon et Thieblemont, 2004), mais aussi pour l'échange d'expérience avec le monde civil.

En effet, le fond de notre cadre théorique très général reflète une approche dite « pragmatique » aussi bien en ce qui concerne les situations qui nous intéressent ici que le fonctionnement collectif. Elle est guidée par la question : « de quoi dépend le résultat d'une action ? ». Sans que ce soit dit explicitement, il paraît évident que cette question préoccupe aussi bien les militaires que les civils amenés à agir et à décider dans des situations aussi particulières que celles abordées ici.

Il n'est pas besoin d'être grand psychologue pour répondre que le résultat qu'on obtient dépend surtout de ce qu'on a fait, c'est-à-dire de l'action entreprise et que son choix dépend de l'évaluation de la situation. Ce raisonnement, très répandu, correspond à l'analyse que nous pratiquons tous, en particulier en cas d'échec. Il consiste à annuler mentalement l'issue défavorable. « Si j'avais su », disons-nous alors, « j'aurais fait/dit... ». Ce type de raisonnement, que nous appelons dans notre langage technique « le raisonnement contre-factuel », nous renforce dans l'idée que l'échec est apparenté au mauvais choix d'action et que ce mauvais choix est attribuable à une mauvaise analyse, ou une analyse incomplète, de la situation.

En effet, les recherches montrent que l'évaluation de la situation (« facile », « déjà vue », « favorable », etc.) résulte en grande partie de l'anticipation de ses différentes issues et de l'estimation de la probabilité de leur apparition. Autrement dit, elle dépend de l'information disponible et/ou accessible et de son traitement.

Puisque l'évaluation d'une situation dépend de l'information disponible et/ou accessible, on peut se demander quelle est, ou devrait être, cette information ? Là aussi, la réponse semble évidente : toute information concernant la tâche à réaliser est à rechercher, à intégrer et à traiter. C'est plus facile à dire qu'à faire. En grande partie en raison de notre tendance à ignorer une bonne partie des informations dites « contextuelles », c'est-à-dire liées aux spécificités psychologiques des situations rencontrées. Par exemple, les situations

d'exception qui, par définition, sont rares, sont de ce fait, dépourvues de « routines », de schémas éprouvés, et donc incertaines. Ainsi, elles provoquent (ou intensifient) des états affectifs et, sous certaines conditions, donnent lieu à un sentiment d'absence de contrôle. Ces ressentis affectifs (les « feelings »), qu'on le veuille ou non, font partie intégrante des informations dont dépend le choix de l'action et son résultat. Par exemple, les issues anticipées d'une situation peuvent comporter des émotions anticipées (« je ne veux plus avoir honte... », « je veux me sentir bien... ») qu'elles soient verbalisées, conscientes ou non. D'une façon générale, on sait à l'heure actuelle que le ressenti affectif a un impact non négligeable sur le traitement de l'information et notamment sur l'estimation de la probabilité subjective d'apparition d'une issue et le sentiment de contrôle sur la situation (cf. Chapitre IV).

D'un autre côté, on sait aussi que le traitement de l'information dépend des capacités cognitives et attentionnelles des individus. Etant réduites et sensibles aux aléas de différentes motivations, elles peuvent avoir une influence sur l'utilisation d'un grand nombre d'heuristiques à l'origine de biais et d'erreurs. Parmi les différentes hypothèses concernant les manières de pallier ces erreurs, de les atténuer, voire de les supprimer, celles prônant la complémentarité des différences inter-individuelles et du bienfait du travail en groupe sont parmi les plus investies. Il faut dire qu'elles correspondent aussi à la croyance, bien ancrée dans beaucoup de cultures, en la « supériorité » du groupe sur l'individu. Selon cette hypothèse, réunis ensemble les individus possèderaient non seulement un potentiel informationnel plus grand, mais aussi un potentiel de traitement plus adéquat. Leurs capacités étant complémentaires, les gens en groupe arriveraient tout naturellement à corriger (à annuler) leurs « erreurs » ou « défauts » individuels.

Hélas, les recherches montrent qu'ils ne le font pas toujours et que lorsqu'ils le font, ils le font rarement de façon optimale. Si, pendant toute une période, certains ont attribué ce fait à des perturbations du domaine relationnel, socio-affectif du groupe, la tendance actuelle est à chercher ses causes dans le partage de l'information au sein du groupe. Les recherches sur les effets de la discussion de groupe, de la recherche d'un accord, montrent que ces facteurs renforcent les tendances initiales de ses membres. Ainsi, le risque que les biais et les erreurs individuels se renforcent en groupe paraît non négligeable. Autrement dit, au lieu de s'annuler, les erreurs et les défauts s'enracinent. Et ceci d'autant plus que le groupe constitue un référent dont l'importance dépend du degré d'identification au groupe, de l'ambiguïté de la situation et de l'ambiguïté des ressentis. Dans ce sens, le groupe, en tant que référent fort, « valide » et souvent « amplifie » aussi bien les pensées, les actes que le ressenti. Il le fait entre autres parce que chaque groupe exerce une pression à

l'uniformité et parce que les discussions de groupe sont dominées par les informations connues de tous. Les normes du groupe, son style de leadership peuvent renforcer ou atténuer cette tendance, mais pas la supprimer totalement (cf. Chapitre II).

Cette vision du groupe de travail que nous adoptons ici n'est pas toujours appréciée. En effet, elle casse un peu le mythe d'un groupe puissant qui « déplace les montagnes ». Issue d'une approche pragmatique du groupe, elle part du principe que le groupe étant une forme d'organisation sociale indispensable et incontournable, il est primordial de savoir quel est son potentiel et dans quelles conditions il peut être utilisé au mieux. Ajoutons que cette question est d'autant plus importante que le groupe dont il est question dans notre recherche doit faire face à des situations d'exception, à risque et extrêmes, donc à des situations qui, par leurs spécificités psychologiques, impliquent la gestion de l'incertitude et du ressenti affectif.

C. DEFIS DE TERRAIN

Les défis que le terrain de cette recherche nous a conduits à relever ont été nombreux.

1. Premier contact, présentation de l'équipe et de la recherche

Le premier défi était lié à la prise de contact avec les unités sélectionnées, à la présentation de l'équipe et de la recherche. La première prise de contact nous a fait très vite réaliser ce que nous craignons : une certaine méfiance à l'égard des psychologues et l'ignorance quasi-totale de notre spécialité, la psychologie sociale. Nous avons bien senti qu'un psychologue était celui dont le rôle consiste à repérer chez les gens des problèmes psychologiques. « Nous n'avons pas de problème » était, ou bien dit, ou bien sous-entendu. Nous avons également senti une appréhension concernant cette recherche, son « véritable » objectif et l'utilisation éventuelle de ses résultats. La présentation de l'équipe de chercheurs, l'annonce des objectifs de la recherche, créent des attentes, orientent les attitudes et les comportements des participants. Il nous a fallu limiter, contrôler les discours tenus à ce propos. Nous avons donc soigneusement préparé et standardisé nos interventions en demandant à tous nos interlocuteurs, responsables de notre accueil et de la coordination des opérations, d'intervenir le moins possible à ce propos afin de ne pas augmenter

d'avantage la diversité des attentes, nuisibles aussi bien à la récolte qu'à l'interprétation des résultats.

Nous avons également d'emblée insisté sur l'indispensable anonymat des réponses. Chaque participant a choisi en début d'étude un sigle personnel connu de lui seul et l'a noté ensuite sur chaque feuille de réponse qu'il déposait dans une enveloppe préparée à cet effet une fois la feuille complétée.

2. Constitution de l'échantillon

Le second défi était la constitution de l'échantillon de notre recherche dont la difficulté et les conséquences ont été largement sous-estimées. Comme nous l'avons déjà mentionné, le GMHM est composé de sept personnes ayant des caractéristiques très spécifiques. Ce groupe constituant le groupe de référence, cela nous a obligés à chercher au sein du 3^{ème} RIMA et auprès des pompiers des Centres de Secours de Bourg-la-Reine et d'Issy-les-Moulineaux des groupes possédant des caractéristiques similaires.

Ainsi, dans toutes les unités, les participants ont été sélectionnés afin de correspondre au mieux aux caractéristiques démographiques, sociales et professionnelles du GMHM (voir le tableau I.1) et de rendre possible la comparaison entre les unités.

Tableau I.1 : Principales caractéristiques des membres du GMHM

Age	28-35 ans
Grade	2 capitaines, 1 adjudant, 1 sergent chef, 1 caporal chef, 1 soldat 1 ^{ère} classe, 1 civil
Statut marital	3 mariés avec enfant(s), 2 concubinages sans enfant, 2 célibataires
Niveau d'éducation	1 ^{ère} (1 personne), bac ou niveau bac (3 personnes), bac + 2 (1 personnes), bac + 5 (2 personnes)
Ancienneté dans l'unité	Entre 6 mois (1 personne), 1 – 1,5 an (3 personnes), plus de 4 ans (3 personnes)
Nombre de missions	1 (2 personnes), 3 (2 personnes), 6 (2 personnes), 9 (1 personne)

Cette contrainte n'a pu être respectée que dans les grandes lignes du fait de la variété des grades (chez les pompiers ils allaient d'adjudant au sapeur pompier 1^{ère} classe ; au 3^{ème} RIMA du lieutenant au CL), du niveau d'éducation (en allant de bac+3 (au maximum) jusqu'à CAP chez les pompiers et au 3^{ème} RIMA), de l'ancienneté de service (de 1 an à plus de 10 ans chez les pompiers et au 3^{ème}

RIMA). Le nombre exact de missions effectuées ensemble n'ayant pas pu partout être pris en compte, il a été entendu que les personnes interrogées dans une unité ont participé ensemble à au moins une mission importante.

Sur le plan général, parmi les unités sélectionnées, le GMHM, les soldats tireurs d'élite du 3^{ème} RIMA et les pompiers du CS d'Issy-les-Moulineaux, membres du GREP appartiennent tous à une unité d'élite. Ce n'est pas explicitement le cas des pompiers du CS de Bourg-la-Reine. Toutefois, vu le caractère exceptionnel de leurs interventions qui ont précédé la recherche, et afin d'agrandir l'échantillon disponible, nous les avons inclus dans l'échantillon.

On mesure d'autant mieux la difficulté de la constitution de ces groupes qu'ils devaient être les mêmes tout au long de notre étude. Dans certains cas, ceci impliquait des délais très longs entre nos interventions et leur regroupement sur un ou deux jours au maximum. Il allait de soi que les unités devaient assurer leurs missions et continuer leurs entraînements. L'ensemble des études présentées a été réalisé à des moments différents : au GMHM le 6.03. et le 9.05.2006, au 3^{ème} RIMA les 30 et 31.05.2006, au CS de Bourg-la-Reine les 11 et 26.04.2006 et au CS d'Issy-les-Moulineaux les 17 et 18.10.2006. Pendant toute cette période, nous avons été attentifs aux événements marquant qui auraient pu intervenir dans chacune des trois unités, et ainsi biaiser nos comparaisons. A notre connaissance, aucun événement de ce type n'est survenu.

Ces diversités aussi bien dans la composition des groupes que dans les conditions de passations de l'étude n'étaient pas souhaitées du fait de leurs potentielles incidences sur les comparaisons des unités. Leur poids aurait pu être moindre si l'effectif de notre échantillon avait été plus large. Or, de par la définition du GMHM comme groupe de référence, il nous était impossible de constituer des groupes d'effectifs plus importants.

3. Faible effectif de l'échantillon et diversité des missions

Le faible effectif du GMHM n'a pas permis de réaliser des entretiens préalables au sein de ce groupe. Ce faible effectif a eu des répercussions notamment par rapport à l'effectif total de l'étude, même si nous l'avons étendu par l'interrogation de deux et non pas d'un groupe au sein du 3^{ème} RIMA et du 3^{ème} Groupement des sapeurs-pompiers de Paris. Correspondant à 35 personnes au total, il est insuffisant pour analyser une partie des données autrement qu'à l'aide de statistiques descriptives. L'extension de cet effectif a conduit aussi à l'intégration au sein des sapeurs-pompiers de Paris, à côté du GREP (cf. CS

d'Issy-les-Moulineaux), l'unité du CS de Bourg-la-Reine qui, comme nous l'avons déjà mentionné, n'a pas le statut d'une unité d'élite.

Cette question des effectifs a d'autant plus d'importance que les missions assurées par les unités sélectionnées sont d'une grande diversité. Le GMHM a pour mission de maîtriser les conditions physiques et climatiques les plus rudes en milieu terrestre, le 3^{ème} RIMA l'assistance, la prévention des crises et l'intervention aussi bien en Europe, au Moyen Orient ou en Afrique. Le GREP a pour mission la recherche et l'exploration en grande hauteur et grande profondeur, et ce, dans le cadre des attributions classiques des sapeurs-pompiers de Paris en matière de secours et de défense contre l'incendie. Ces dernières font aussi partie des attributions des pompiers du CS de Bourg-la-Reine.

On peut donc se demander dans quelle mesure nous comparons ce qui est comparable.

4. Expression écrite

Un autre aspect que nous avons envisagé, mais auquel, faute des moyens, nous n'avons pas pu pallier, était lié au caractère « papier-crayon » de notre recherche. Les participants, à l'exception de rares mises en situation, devaient répondre par écrit à nos questions. Ecrire, chercher des mots, comme ils nous l'ont dit eux-mêmes, ne font pas partie de leurs habitudes. « Je n'ai jamais autant écrit dans la journée », « On ne m'a jamais posé autant de questions », étaient des commentaires fréquents. Malgré notre assurance que l'orthographe ou la syntaxe ne posaient aucun problème, il est évident qu'elles ont constitué un filtre inévitable d'expression.

Enfin, de nombreux participants arrivaient à nos séances très fatigués par les missions et/ou les entraînements qu'ils venaient juste de terminer. Malgré cela, ils se sont prêtés à nos « exercices » avec bonne humeur en nous disant que « ce n'est pas tous les jours qu'on nous demande de faire cela ». La répétition de certaines tâches, en particulier lors de l'étude 5, les intriguait ou les ennuyait un peu, mais là-aussi, ils nous ont fait confiance en acceptant sa nécessité.

Dans l'ensemble, notre contact avec eux fut très bon, respectueux et détendu. « Vous ne vous prenez pas très au sérieux, c'est bon, ça aide », nous ont-ils dit pendant les pauses.

D. POINTS SUR LA METHODE

Les méthodologies utilisées prévoyaient des entretiens individuels (études 2 et 4), des tâches d'associations de mots (études 2 et 4), des questionnaires (études 1 et 5) et des mises en situation (étude 3 et 5).

Leur diversité devait répondre à un problème de nature générale et inévitable, celui de la « désirabilité sociale » qui intervient systématiquement dans toutes les études fondées sur le recueil de déclarations verbales (cf. entretiens, questionnaires, etc.). Sans forcément en avoir conscience, l'individu adapte ses réponses :

- aux attentes qu'il attribue aux interlocuteurs (leurs intentions, leurs objectifs et/ou l'utilisation qu'ils peuvent faire des données),
- à l'image qu'il pense devoir donner ou qu'il lui semble souhaitable de donner de lui-même et de son groupe d'appartenance.

Ces différents types de filtrages (qui doivent être distingués du mensonge délibéré) sont particulièrement intéressants et informatifs. Ils peuvent révéler de précieuses informations, par exemple sur le contexte normatif, individuel et collectif, ainsi que sur les régulations opérant au sein d'un groupe constitué, à condition toutefois de pouvoir être repérés et situés. Pour cette raison, nous avons eu recours à des techniques moins sensibles au biais de désirabilité, comme les associations de mots (étude 2 et 4), les tests projectifs (test du « Qui suis-je ? » utilisé dans l'étude 1) ou encore le jeu de position (« ce qu'on pense », « ce que pensent *mes collègues* », « ce que *moi je* pense », etc., utilisé dans les entretiens préalables à l'étude 2 et 4).

Le second problème concernait les biais de mémoire. Les résultats des recherches sur les techniques d'auto-rapport concernant les événements passés montrent leur relativement bonne validité à condition :

- de préciser la période concernée ;
- de proposer une aide au rappel ;
- d'utiliser dans le rappel des souvenirs aussi bien un ancrage « positif » (événements heureux) qu'un ancrage « négatif » (événements dramatiques) ;
- d'insister sur le fait qu'il est impossible de se rappeler de tout et que la réponse « je ne me souviens plus » est dans certains cas la plus appropriée,
- enfin, si c'est possible, de demander d'évaluer la certitude des souvenirs.

Nous avons donc intégré une partie de ces recommandations en particulier dans la passation des entretiens préliminaires et de l'étude 4 concernant la perception des trois types de situations qui nous intéressent ici. Ces recommandations ont concerné dans une moindre mesure l'étude 1 centrée sur la description de soi.

Le troisième problème concernait les situations de groupe et, en particulier, les études 3 et 5 qui impliquaient la discussion et la réalisation collective de tâches. Leur animation exige une sensibilité particulière à l'ambiance du groupe, au respect de chaque membre, à la gestion des éventuels désaccords et conflits. Lors de ces séances, les membres du groupe doivent être capables de faire abstraction de leurs positions/statuts/rangs. C'est à l'animateur que revient, si besoin est, la tâche de faciliter cette prise de position. Etant donné que la dynamique du groupe est difficile à prévoir, tous les groupes n'avancent pas au même rythme et dans le même ordre. Le problème de la gestion de ce temps s'est posé en particulier dans les études 3 et 5.

Enfin, un autre problème concerne l'ordre de passation des différents outils de recueil des données. Chaque outil (comme chaque question posée lors d'un entretien) risque d'avoir un effet sur les réactions aux outils suivants. Habituellement, cet ordre est contre-balancé si le nombre de participants le permet. Dans le cas de cette recherche, nous l'avons maintenu constant sans pouvoir contrôler son effet éventuel.

Concrètement et indépendamment de l'ordre dans lequel nous présentons les différentes études dans ce rapport, nous avons commencé par les entretiens semi-directifs concernant la perception du groupe et des trois types de situations auprès de soldats du 3^{ème} RIMA ne participant pas aux autres études. En ce qui concerne la recherche proprement dite, elle s'est déroulée en deux étapes entre lesquelles, comme nous l'avons déjà mentionné, a pu s'écouler un laps de temps plus ou moins long, d'une journée à quelques mois.

Lors de la première étape, les participants réalisaient la tâche d'associations de mots à propos du groupe (étude 2), se mettaient d'accord sur les caractéristiques les plus typiques de leur groupe (étude 3), puis ils répondaient au test « Qui suis-je » (l'étude 1) et terminaient par la tâche d'associations de mots à propos des trois situations faisant l'objet de cette recherche (étude 4). La deuxième étape était exclusivement consacrée à l'étude 5 qui comportait de nombreuses phases de passations individuelles et collectives. Elles impliquaient des réponses à des échelles d'émotions, d'évaluation du groupe, la résolution

individuelle d'un problème insoluble, la résolution collective d'un problème soluble mais particulièrement difficile, et deux tâches de créativité.

Sans une aide et sans une grande bienveillance à notre égard des responsables de ces unités, ce travail n'aurait pas été possible. Sans la participation exemplaire, parfois malgré une grande fatigue, de toutes les personnes appartenant à ces unités, non seulement cette recherche n'aurait pas pu donner des résultats aussi intéressants, mais elle aurait eu beaucoup de difficultés à aboutir. Nous les remercions tous.

De la même manière, nous tenons à remercier tous les membres du comité de pilotage, et en particulier Barbara Jankowski, Line Sourbier-Pinter et Guillaume Pichard, ainsi que tous les membres du Laboratoire de psychologie sociale de l'Université René Descartes Paris 5, et en particulier Théodore Alexopoulos, Thomas Arciszewski, Constantina Badea, Christine Cheysson, Julie Collange, Francesca Corna, Leila Selimbegovic ainsi que Frédéric Boissel. Leur aide dans la réalisation de cette étude nous a été très précieuse.

Ce rapport est organisé en six chapitres, y compris ce chapitre d'introduction. Ils sont de volumes inégaux. Le chapitre II dresse une synthèse des travaux sur le groupe en psychologie sociale adaptée à cette recherche. Il peut être lu indépendamment des autres chapitres consacrés aux résultats. Le chapitre III présente les résultats de trois études consacrées aux motivations et aux attentes des participants à l'égard de leur unité. Le chapitre IV est consacré aux perceptions des situations exceptionnelles, à risque et extrêmes. Le chapitre V présente les résultats d'une étude consacrée à la prise de décision en situation d'incertitude. Enfin, le chapitre VI propose quelques conclusions de cette recherche y compris en termes de préparation psychologique aux situations exceptionnelles, extrêmes et à risque. Le rapport se termine par une bibliographie qui peut paraître très abondante au lecteur peu familiarisé avec les travaux à caractère scientifique mais qui est loin d'être exhaustive pour les chercheurs.

E. Drozda-Senkowska, F. Ric, D. Muller

II. GROUPE : REGARD DE PSYCHOLOGIE SOCIALE

Les unités militaires d'élite auprès desquelles nous avons mené notre recherche fonctionnent en tant que groupes. Le regard que nous portons sur elles est bien évidemment conditionné par notre formation de psychologues sociaux. Des chercheurs appartenant à d'autres disciplines, comme la sociologie, l'anthropologie, la philosophie ou encore les sciences politiques, les analyseraient fort probablement de manière différente, à l'aide d'autres concepts, modèles et méthodes que ceux que nous avons utilisés. Ainsi, il nous paraît important de résumer rapidement ce que la psychologie sociale nous apprend sur les groupes en mettant l'accent sur le rôle que le groupe peut jouer dans des situations exceptionnelles, extrêmes et à risque.

A. QU'EST-CE UN GROUPE ?

En général, on utilise le terme « groupe » pour désigner l'ensemble des personnes qui se trouvent dans un même lieu au même moment (par exemple, ils attendent un bus, attendent dans une queue), partagent une ou plusieurs caractéristiques ou interagissent entre elles (s'attendent à le faire ou l'ont déjà fait) afin de réaliser un objectif commun et, de ce fait, se trouvent en relation d'interdépendance, se perçoivent et/ou sont perçues comme appartenant au même groupe.

Ces trois critères : « proximité », « similitude », « interdépendance », ne sont pas exclusifs, même si les travaux sur la perception du groupe montrent que l'interdépendance entre les personnes est l'un des éléments principaux qui amènent les gens à percevoir un ensemble des personnes comme formant un groupe (Hamilton, Sherman et Lickel, 1998 ; Lickel, Hamilton, Wierzchowska, Lewis, Sherman et Uhles, 2000). Leurs résultats vont dans le sens de l'idée soutenue par Lewin (1948) selon laquelle le groupe est plus que la simple somme des individus qui le composent :

« Il est de nos jours largement reconnu qu'un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ou la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une « totalité dynamique » ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie. Le degré d'interdépendance des sous-parties de l'ensemble des membres

du groupe varie le long d'un axe allant d'un amas flou jusqu'à une unicité compacte. Ceci dépend, parmi d'autres facteurs, de la dimension, de l'organisation et de l'intimité du groupe. » (traduction de de Visscher, 2001, pp. 34-35).

Ce sont ces définitions et approches, dites « dynamiques » du groupe, que nous retiendrons ici. Toutefois, en mettant l'accent davantage sur les processus qui sont à l'œuvre au sein du groupe (dit « processus intra-groupes »), cette approche demande à être élargie afin d'y intégrer pleinement l'idée déjà présente dans la définition de Lewin selon laquelle le groupe n'est pas une unité isolée. En effet, chaque groupe fait (ou peut faire) l'objet de comparaison avec d'autres groupes, se situe et est situé dans un réseau relationnel plus ou moins étendu. La question des relations entre les groupes et, en particulier, des conséquences de ces relations, a surtout été étudiée dans le cadre de l'approche dite « intergroupe » ou « identitaire ». Dans cette approche, le groupe est appréhendé en tant que résultat d'une *catégorisation sociale* (Tajfel, 1972 ; Tajfel et Turner, 1979), c'est-à-dire d'un processus mental qui permet de classer (« mettre ensemble ») les personnes qui partagent une ou plusieurs caractéristiques ou que nous percevons comme telles (cf. critère de similitude). Il s'avère que cette catégorisation sociale est rarement neutre car, une fois établie, elle est envisagée par l'individu en termes de ses propres appartenances (« j'en fais partie » *versus* « je n'en fais pas partie »). De ce fait, elle conduit à une *différenciation évaluative* entre « mon » groupe d'appartenance (dit « endo-groupe ») et le groupe auquel je n'appartiens pas (dit « exo-groupe »). Cette différenciation évaluative, qui a pour fonction principale d'assurer une identité sociale positive aux membres du groupe, s'exprime par le favoritisme à l'égard de l'endo-groupe. Plus ou moins fort, le favoritisme à l'égard « des siens » va parfois se faire au détriment d'exo-groupes et, d'une manière générale, il affecte les relations intergroupes (cf. Hogg et Abrams, 2001).

Ainsi, tout en nous centrant sur les processus intra-groupes, nous adopterons l'approche dite « intégrative » du groupe (pour une revue de question, voir Oberlé, Testé et Drozda-Senkowska, 2006 ; Poole, Hollingshead, McGrath, Moreland et Rohrbaugh, 2004 ; Postmes, Haslam et Swaab, 2005) qui permet d'appréhender les différentes fonctions du groupe en mettant en avant les besoins de comparaisons intra et intergroupes.

B. POURQUOI SE JOINT-ON AUX GROUPES ?

Une réponse simple à cette question consiste à dire que si on se joint aux groupes, c'est parce qu'ils permettent de satisfaire un certain nombre de besoins importants (cf. Mackie et Goethals, 1987 ; Moreland, 1987 ; Stangor, 2004). Cette idée est fondée sur un principe d'échange social qui implique le partage des coûts et des bénéfices aussi bien matériels que psychologiques (Blau, 1964 ; Homans, 1961). En général, les gens acceptent l'interdépendance à l'égard des autres à condition que les bénéfices qu'ils en tirent dominent sur les coûts. Toutefois, Moreland et Levine (1984, 1989), en analysant les étapes de l'évolution d'appartenance au groupe (*group socialisation model*), montrent que le temps et les efforts alloués afin d'être intégré et se maintenir dans un groupe peuvent être disproportionnés par rapport au temps et aux efforts alloués pour le quitter. Selon Eisenstat (1990), cette disproportion serait due, entre autres, au fait que parmi les cinq phases de travail en groupe (*forming, storming, norming, performing* et *adjourning*), la phase de performance, le moment où les membres du groupe comparent leurs attentes aux apports et résultats du groupe, est précédée par des phases qui requièrent de leur part un investissement considérable. En particulier, il s'agit de phases (plus ou moins longues en fonction des contraintes externes et internes) de désaccord et/ou de conflit relatif au partage des tâches, des fonctions et de la normalisation, c'est-à-dire de la définition et de l'acceptation des règles/bases communes du fonctionnement. Moreland et Levine (1984 ; voir également Johnson et Johnson (2003)) y voient d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles dissoudre des groupes qui ont accompli leurs tâches ou leur mission peut, dans la pratique, devenir une opération difficile.

D'une façon générale, mis à part la fonction de survie (voir par exemple Alexander, 1987), les groupes ont pour fonction :

- a) de socialiser (apprendre à repérer, à définir et à respecter les normes et les règles communes)
- b) d'assurer et/ou de maintenir une identité sociale positive ;
- c) de permettre les comparaisons et la validation sociale des opinions et/ou des comportements ;
- d) d'assurer une meilleure productivité/efficacité dans la réalisation de différentes tâches ;
- e) de fournir du support social ;
- f) de satisfaire un besoin d'affiliation et, en particulier, d'un lien social spécifique.

Puisque chaque individu dispose de multiples groupes/catégories d'appartenances (cf. Deaux, Reid, Mizrahi et Ethier, 1995 ; Hinkle et Brown, 1990), il est sous-entendu que lorsque les groupes ne satisfont pas ces besoins et attentes³, l'individu peut déployer différentes stratégies (Croizet et Leyens, 2003). Lorsque c'est possible, il peut quitter le groupe. Lorsque ce n'est pas le cas, il peut dénier son appartenance au groupe. Mais il peut aussi y rester et fournir des efforts afin de rehausser l'image de son groupe ou son efficacité. Ce phénomène explique pourquoi la durée de vie des groupes et l'identification aux groupes sont variables (Luhtanen et Crocker, 1992).

Parmi ces fonctions du groupe, assurer et/ou maintenir une identité sociale positive et permettre les comparaisons et validations sociales sont particulièrement importantes pour comprendre de nombreux aspects du fonctionnement en groupe notamment dans des situations d'exception, incertaines ou extrêmes. À leur origine se trouvent les processus de comparaison sociale intra et intergroupes.

C. ROLE DES COMPARAISONS INTRA ET INTERGROUPES

Sur un plan général, les comparaisons intra et intergroupes ont pour fonction de satisfaire un besoin d'auto-évaluation précise et positive, ainsi qu'un besoin d'identité sociale positive. Tindale et Kameda (2000) considèrent que la question des comparaisons sociales, qui implique le partage social ainsi que le passage de l'individuel au collectif et du collectif à l'individuel, est transversale à toutes les études sur le groupe.

1. Besoin d'auto-évaluation précise : comparaisons intra-groupe

Selon la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954 ; voir aussi Deutsch et Krauss, 1972), chacun cherche à évaluer aussi précisément que possible ses aptitudes (capacités et/ou compétences) et l'exactitude ou la justesse de ses opinions. Lorsque, à cet effet, on ne dispose pas de mesures « objectives », nous évaluons nos opinions et nos aptitudes en les comparant avec celles d'autrui. Autrui devient alors un « référent social ». Les résultats de nombreuses expériences sur l'affiliation montrent que, confrontés à une situation

³ Il est à noter que par ailleurs, ces besoins et/ou attentes évoluent en fonction du temps et de la situation (Stryker et Serpe, 1994).

inhabituelle, d'anxiété, ou tout simplement d'incertitude quant aux sentiments éprouvés ou les comportements à adopter, les gens cherchent la présence des autres afin de se comparer à eux (par exemple, Schachter, 1959).

Higgins (Hardin et Higgins, 1996 ; Higgins 1999) suggère que, d'une façon générale, l'individu cherche à valider ses opinions ou expériences individuelles, transitoires et aléatoires en elles-mêmes, afin de les transformer en un système de connaissances plus ou moins stable et fiable. Leur validation implique leur partage et donc la comparaison avec les autres. Les situations exceptionnelles, qui se caractérisent par leur rareté et, de ce fait, par l'absence de schémas (référents) éprouvés, sont donc particulièrement concernées par le besoin de comparaison sociale ainsi que par ses conséquences.

Toutefois, puisque nous cherchons une évaluation précise, n'importe quel autrui ne devient pas notre référent social ou notre « cible » de comparaison. Selon Festinger, on se compare à ceux dont les opinions et aptitudes sont proches des nôtres plutôt qu'à ceux dont les opinions et aptitudes s'éloignent des nôtres. L'idée sous-jacente à ce postulat est qu'une évaluation est plus précise (apporte le maximum d'informations adéquates) lorsque les différences entre soi et les autres sont faibles que lorsqu'elles sont très importantes. Pour cette raison, le besoin d'une évaluation précise peut conduire à modifier ses aptitudes et opinions afin de les rapprocher de celles des personnes auxquelles on se compare. Autrement dit, pour réduire la dissemblance entre soi et les autres, on chercherait ou bien à devenir semblable aux autres (atteindre ou dépasser leur niveau)⁴ ou bien à les rendre plus semblables à soi (améliorer leur niveau ou rabaisser le sien). Il est donc possible qu'en cherchant à réduire la dissemblance entre soi et les autres (cibles de comparaison), on fasse moins que ce dont on est capable.

D'après Festinger, c'est la distance qui sépare sa propre position de la position la plus fréquente (modale) au sein du groupe (cible de comparaison) qui pousse à changer ses opinions et/ou aptitudes en les rapprochant de celles des autres ou à faire changer les opinions et aptitudes des autres en les rapprochant des siennes. De plus, tout facteur qui rend le besoin d'évaluation de ses opinions et/ou de ses aptitudes encore plus important (comme une situation de menace et d'incertitude), contribue à renforcer l'appréciation négative de la dissemblance par rapport au groupe auquel on se compare, en exerçant une « pression à l'uniformité ». Par ailleurs, tout facteur qui rend un groupe de comparaison plus attrayant (par exemple socialement valorisant) et, de ce fait,

⁴ Par exemple, les résultats d'Huguet, Dumas et Monteil (2002) indiquent que les élèves qui se comparent à leurs camarades ayant des notes légèrement supérieures aux leurs progressent plus que ceux qui se comparent aux meilleurs de la classe ou aux moins bons.

rend saillant le rapport entre son opinion et/ou aptitude et le groupe (cible), augmente la pression à l'uniformité.

Sur ce plan, la théorie de la comparaison sociale apporte un élément pertinent pour comprendre aussi bien la formation du groupe que son fonctionnement. En effet, elle nous dit que le besoin d'auto-évaluation conduit à s'associer aux autres, à se joindre aux groupes. Mais elle dit aussi que la satisfaction de ce besoin conduit à sélectionner des semblables et donc à s'associer à ceux qui nous ressemblent (qui ont des opinions ou aptitudes proches des nôtres). Une fois formés ou une fois intégrés, ces groupes deviennent des « référents sociaux » importants. De ce fait, ils conduisent leurs membres à réduire les dissemblances. En exerçant une pression à l'uniformité, les groupes deviennent de plus en plus homogènes. L'expérience de Wrightsman (1960) illustre bien ce phénomène. Les membres de groupes auxquels on fait croire qu'ils sont relativement homogènes quant à leur niveau d'anxiété, l'ont modifié en rendant leurs groupes encore plus homogènes. Ce processus est particulièrement important pour comprendre pourquoi la pression à l'uniformité caractérise chaque groupe et pourquoi les groupes en tendant à l'homogénéité ne profitent pas toujours de la richesse qu'apporte la diversité d'opinions, d'approches ou de compétences de leurs membres.

Même si ces processus sont, selon Festinger, généraux et s'appliquent aussi bien aux opinions qu'aux aptitudes, les aptitudes ont leurs spécificités. Tout d'abord, les contraintes non sociales (liées par exemple à la constitution physique) peuvent rendre le changement de certaines aptitudes impossible. Ce problème ne se pose pas dans le cas des opinions qui se prêtent davantage au changement. Par ailleurs, dans notre culture, il est socialement valorisant de faire toujours mieux et toujours plus que les autres. Cette valeur sociale qui incite à la compétition va dans le sens opposé de ce qu'implique au sein du groupe la recherche d'une évaluation précise. Au lieu de chercher à réduire les dissemblances, on chercherait à les maintenir, voire à les accentuer. Ainsi, puisque dans un groupe chacun ne peut pas être légèrement meilleur que tous les autres, ce que Festinger appelle « l'équilibre social » n'est jamais atteint en ce qui concerne les aptitudes. En revanche, il peut l'être en ce qui concerne les opinions. Cette spécificité des aptitudes explique pourquoi, dans certains cas, le groupe peut conduire ses membres à se dépasser et à améliorer leurs performances. Toutefois, elle invite aussi à ne pas confondre le potentiel du groupe qui résulte de (ou qu'on attribue) à la diversité des opinions et celui qui résulte de la diversité d'aptitudes.

Des recherches plus récentes montrent que la dynamique de la comparaison sociale, en particulier en ce qui concerne les opinions, varie en fonction du type

de problème qu'on doit résoudre. Par exemple, Gorenflo et Crano (1989) constatent que la comparaison à d'autres différents est recherchée lorsqu'on croit que la solution « correcte » existe et lorsqu'on n'est pas certain de l'avoir trouvée (cf. recours aux experts). Suls, Martin et Wheeler (2000) suggèrent que l'évaluation des préférences conduit à la comparaison avec d'autres plutôt que semblables. En revanche, l'évaluation des attentes conduit à la comparaison avec d'autres ayant le statut plus élevé mais partageant néanmoins les mêmes valeurs fondamentales. Finalement, l'évaluation des prédictions conduit à la comparaison avec les autres ayant déjà une expérience dans le domaine concerné. Sur un plan général, ces travaux soulignent l'importance que peut revêtir du point de vue de l'efficacité collective l'adéquation entre la composition du groupe et le type de tâche qu'il doit résoudre (cf. section D.1).

2. Besoin de rehausser l'estime de soi et besoin d'identité sociale positive : comparaisons intra et intergroupe

La comparaison sociale permet, nous l'avons vu, de parvenir à une évaluation assez précise de nos opinions et/ou aptitudes. Mais ce n'est pas tout. Elle permet également de satisfaire le besoin d'évaluation de soi positive, de rehausser l'estime de soi (cf. biais motivationnels). En effet, lorsque le choix de la cible de comparaison est possible, afin d'avoir l'impression qu'on réussit assez bien dans un domaine important pour l'image de soi, il est plus intéressant de se comparer à ceux qui réussissent moins bien ou sont moins bien lotis (comparaison descendante, « vers le bas ») que de se comparer à ceux qui réussissent mieux ou sont mieux lotis (comparaison ascendante, « vers le haut »).⁵ Le groupe permet de satisfaire ce besoin d'auto-évaluation positive car on y trouve toujours quelqu'un qui est, à nos yeux, meilleur, mais également quelqu'un qui est moins bon que nous.

Le besoin de maintenir et/ou de rehausser l'estime de soi peut être satisfait également par le biais des appartenances aux groupes et catégories sociales à condition qu'ils soient socialement valorisants (cf. identité sociale positive) et pas trop « envahissants ». En effet, l'individu ne se perçoit pas seulement en termes de ses appartenances sociales. Il se voit et veut se voir comme quelqu'un d'unique et cherche pour cela une solution optimale entre ses ressemblances et ses différences avec les autres, ce que Brewer (1991) appelle la « distinctivité optimale ». La satisfaction d'appartenir aux groupes et l'engagement dans

⁵ Par exemple, Taylor et Lobel (1989) ont montré que, parmi les femmes atteintes d'un cancer du sein qu'elles ont interrogées, la majorité déclare se comparer aux malades dont l'état de santé est pire que le leur (comparaison descendante) alors qu'une faible proportion affirme se comparer aux malades dont l'état de santé est meilleur (comparaison ascendante).

l'action collective y sont liés (Tropp et Brown, 2004). Ce phénomène explique pourquoi être au sein d'un même groupe de façon durable, et en particulier lorsque ce groupe est isolé et/ou exposé à l'environnement extrême, peut conduire à des crises identitaires ainsi qu'à un affaiblissement (au moins momentané) de son attrait (cf. Peri, Barbarito, Barbattoni et Abraham, 2000).

La théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979), sur laquelle nous reviendrons plus loin, a inspiré un nombre impressionnant de recherches dont notamment celles concernant la tendance à favoriser « les siens ». Il s'avère que cette tendance se renforce dans des situations de menace extrême qui rendent saillante l'idée de la mort (cf. attentats terroristes, grandes catastrophes, accidents, mais aussi tout rappel de notre mortalité, cf. terror management theory, Pyszczynski, Solomon et Greenberg, 2002). Comme le montrent les travaux de Pyszczynski et ses collègues, l'actualisation de cette menace, en affaiblissant fortement l'estime de soi, se solde par le recours « aux siens », le favoritisme à leur égard et souvent par le rejet des autres.

Parmi les différentes dimensions de comparaisons sociales intra et intergroupes pertinentes à la fois pour l'estime de soi et pour l'identité sociale positive, se trouve la perception de justice distributive et procédurale. La première renvoie à l'équité. En général, les gens s'attendent à recevoir un traitement (matériel, psychologique) proportionnel à leurs contributions. Tout comme ils s'attendent à ce que leurs groupes/catégories d'appartenance le reçoivent également. Le constat d'un écart entre ce à quoi on pense avoir droit et ce qu'on reçoit conduit à un sentiment de « privation relative » (Adams, 1965 ; Crosby, 1976). Celui-ci peut se manifester au niveau individuel, c'est-à-dire lorsqu'un membre d'un groupe considère que sa position par rapport aux autres membres ne correspond pas à ses contributions. Elle peut aussi se manifester au niveau collectif lorsque les membres d'un groupe considèrent que la reconnaissance de leur groupe n'est pas adéquate par rapport à ses contributions. Les deux types de privation relative (individuelle et sociale) conduisent à la revendication. Mais si la première s'accompagne d'un désengagement dans le travail collectif (moins d'efforts, moins de temps sont consacrés au groupe, cf. Dittrich et Carrell, 1979 ; Geurts, Buunk et Schaufeli, 1994), la seconde peut se transformer en action collective ayant pour objectif de rétablir la justice sociale (voir par exemple Dion, 1986).⁶

La justice procédurale conditionne la confiance dans le groupe et, en particulier, dans des autorités ou instances décisionnelles. Comme l'ont montré les résultats de nombreuses recherches, les individus acceptent et adhèrent aux décisions

⁶ Tropp et Brown (2004) ont montré par ailleurs que « ce qui est bénéfique pour le groupe, l'est aussi pour l'individu » en rehaussant sa motivation pour l'action collective.

prises par le groupe (ou les autorités ou instances), même lorsque celles-ci leurs sont défavorables, s'ils croient en la « valeur du groupe ». Autrement dit, s'ils pensent avoir affaire à des personnes honnêtes, intègres et compétentes (Blader et Tyler, 2003 ; Kramer et Tyler, 1996). Les fluctuations de ces évaluations se reflètent au travers des variations de la confiance sociale qui n'est jamais gagnée une fois pour toute. Les recherches récentes sur la confiance des observateurs externes vis-à-vis des solutions proposées par les groupes le confirment. Leurs résultats suggèrent qu'elle dépend, entre autres, des informations concernant la manière dont les groupes ont procédé pour aboutir au consensus (voir par exemple, Augustinova, Drozda-Senkowska et Lasticova, 2004).

La perception de justice procédurale et distributive illustre l'importance des évaluations réciproques au sein du groupe, mais aussi entre les groupes. En particulier, la perception de la justice distributive souligne le poids de la reconnaissance et des récompenses (matérielles ou symboliques) aussi bien au sein du groupe qu'au sein des sociétés. Elle s'accroît dans des situations où les groupes sont amenés à fournir des efforts considérables et/ou à faire face à des situations difficiles. Elle explique aussi pourquoi les situations à caractère difficile, défavorable, voire humiliantes, peuvent renforcer ou créer un lien social. En effet, le partage du même sort, l'action entreprise pour l'améliorer, ou leurs souvenirs, rehaussent la cohésion sociale (nous y reviendrons dans la section D). En général, cette dernière est définie en termes d'attachement émotionnel positif entre les membres d'un groupe et s'exprime par des appréciations positives des autres membres, la fierté d'appartenir au groupe, l'investissement dans les activités du groupe et l'envie d'y rester (voir Hogg, 1992). Une interdépendance forte dans la réalisation des tâches la renforce (McGrath, 1984), comme le font les relations d'adversité ou de compétition avec un autre groupe (Hogg, 1992). La cohésion sociale présente un certain nombre d'avantages. Par exemple, elle contribue à la satisfaction (au moral) du groupe, réduit l'anxiété, augmente le nombre d'échanges positifs et la confiance accordée aux autres membres du groupe (voir Gal, 1986, à propos des effets bénéfiques de la cohésion sociale dans des groupes militaires). Toutefois, elle peut aussi conduire :

- à plus d'hostilité à l'égard des individus « étrangers » au groupe et/ou à l'égard des autres groupes ;
- à une faible tolérance à l'égard des membres « dissidents » (Janis et Mann, 1977 ; Janis, 1982, 1986) ;
- à une confiance exagérée en la capacité du groupe à résoudre certains problèmes ou à mener certaines actions (cf. croyance en l'efficacité collective, voir par exemple Baker, 2000 et section C-7).

D'une façon générale, elle renforce la pression à l'uniformité. Ainsi, les résultats des recherches concernant les effets de la cohésion sociale sur les performances collectives sont variables, tantôt positifs tantôt négatifs (voir Bernthal et Insko, 1993 ; Zaccaro, Gualtieri et Miniouis 1995). L'hypothèse avancée afin d'expliquer cette variabilité des résultats renvoie au fait que la cohésion en tant que telle n'agirait pas directement sur les performances mais sur la conformité aux normes du groupe. Si les normes groupales valorisent le travail, l'ouverture, l'échange ou encore la prise de risque et si la réussite des tâches auxquelles le groupe est confronté requiert de se conformer à ces normes, la cohésion améliore les performances (Stangor, 2004).

Sans que nous l'ayons fait systématiquement, il est évident que les recherches sur les processus de comparaisons interindividuelles et intergroupes comportent de nombreuses indications extrêmement utiles aux leaders. Comprendre l'importance des comparaisons interindividuelles et intergroupes, leurs conséquences sur le fonctionnement des groupes, permet de comprendre à quels besoins psychologiques des membres du groupe il faut répondre et pourquoi (voir la section D-7).

D. GROUPE DE TRAVAIL

Dans quelles conditions et pourquoi les groupes réussissent mieux, analysent mieux les problèmes qu'ils doivent résoudre, leur trouvent des meilleures solutions que les individus isolés, sont des questions à l'origine des recherches sur l'action, la prise de décisions et la résolution collective de problèmes. Elles concernent le groupe de travail confronté à la réalisation de différentes tâches communes.

Généralement, les réponses que l'on entend consistent ou bien à privilégier le simple fait d'être à plusieurs (« à plusieurs on est meilleur ») ou bien à mettre en avant son leader (« avec un bon chef on peut tout faire ») ou encore les deux. Bien évidemment, ces éléments sont importants, mais ils n'expliquent pas tout. Les personnes ayant des qualités personnelles et/ou professionnelles extraordinaires, réunies ensemble pour réaliser une tâche, peuvent échouer lamentablement. Les leaders, qu'ils soient autoritaires ou démocratiques, peuvent obtenir des performances extraordinaires avec certains groupes, mais pas avec tous. Le même groupe avec le même leader peut s'avérer très performant dans certaines situations, face à certains types de tâches et très peu performant dans d'autres situations, face à d'autres tâches. Malgré ces évidences, la croyance que tout dépend des personnes qui forment le groupe

persiste. Cette croyance demande néanmoins à être un peu nuancée. En effet, des recherches montrent que l'alchimie du groupe est bien plus complexe qu'on ne le pense ou qu'on ne veut le croire. Si la performance du groupe dépend des compétences de ses membres et de leurs capacités à s'entendre, elle dépend aussi de la tâche qu'ils ont à réaliser, de la manière dont ils échangent l'information entre eux et de bien d'autres facteurs. Ensemble, ces différents facteurs s'organisent autour de deux dimensions du groupe de travail, la dimension opérationnelle, centrée sur la tâche, et la dimension relationnelle, centrée sur les relations entre ses membres. Indissociables, elles ont été pendant longtemps traitées séparément et avec une importance inégale, la dimension opérationnelle faisant l'objet de plus d'attention (Oberlé et Drozda-Senkowska, 2006). Si cette inégalité de traitement du domaine relationnel du groupe disparaît des recherches récentes sur les groupes, ses traces persistent encore dans certaines pratiques et croyances sociales

Nous commencerons cette partie par les aspects considérés comme particulièrement illustratifs de la dimension opérationnelle (classification des tâches collectives, définition de la productivité du groupe) pour passer progressivement aux aspects relevant des deux dimensions (schèmes décisionnels, rôle de la discussion, phénomène de la pensée du groupe) et terminer par les travaux expliquant comment et pourquoi la dimension opérationnelle est indissociable de la dimension relationnelle dans tout groupe de travail.

1. Tâches collectives

Une des idées banales à l'origine des travaux concernant les tâches collectives est que si les groupes échouent ou sont moins performants que les individus isolés, c'est parce qu'on leur assigne des tâches inappropriées, des tâches qui ne requièrent pas la nécessité d'être à plusieurs. Aussi banale qu'elle soit, cette idée n'est pas dépourvue de bon sens. En effet, la propension à travailler en groupe, sous prétexte qu'« à plusieurs, on est toujours meilleur », amène souvent à demander aux groupes de faire ce qui non seulement est parfaitement possible à réaliser seul, mais surtout ce qu'on réussit mieux (plus rapidement et pour un coût moindre) en étant seul. Définir les tâches collectives, réfléchir sur leurs spécificités et dimensions sont donc très rapidement devenus incontournables dans les recherches consacrées aux groupes.

Cinq dimensions sont habituellement utilisées afin de distinguer les différents types de tâches collectives (Hackman et Morris, 1975 ; McGrath, 1984 ; Shaw,

1981 ; Steiner, 1972).⁷ Les trois premières concernent la performance collective qui peut dépendre de :

- a) la division des activités entre les membres du groupe (tâches divisibles) ou non (tâches unitaires) ;
- b) la possibilité de compenser les faibles performances de certains membres du groupe par les performances des autres (tâches compensatoires) ou non (tâches additives) ;
- c) la performance du membre le plus compétent (tâches disjonctives) ou du membre le moins compétent (tâches conjonctives).

Les deux dernières dimensions concernent le critère d'évaluation qui peut mettre en avant :

- a) la qualité (cf. *intellective task*) ou la quantité, voire la rapidité (cf. *maximizing task*) de la performance collective,
- b) ainsi que la possibilité de la comparer à la solution correcte (cf. *criterion task*) ou non (cf. *judgemental task*).

Remarquons au passage que certaines tâches, comme c'est le cas des tâches divisibles, impliquent automatiquement la gestion des relations interpersonnelles. Partager, coordonner le travail, l'exige. Tout comme l'exige la réussite des tâches disjonctives impliquant de repérer le membre le plus compétent, l'écouter et le suivre, ce qui va rarement de soi.

2. Productivité du groupe

La productivité du groupe constitue souvent un élément de désaccords entre les détracteurs et les partisans des groupes. Les premiers considèrent l'enthousiasme des seconds totalement infondé et les seconds ne comprennent pas d'où vient le scepticisme des premiers. S'il est incontestable que certaines tâches, certains projets, ne peuvent être réalisés que par des groupes, cela ne signifie pas qu'ils donnent systématiquement lieu à une évaluation de la productivité collective. Dans beaucoup de cas, cette dernière est remplacée par le calcul des coûts. Si ces derniers ne dépassent pas les limites fixées et si le résultat attendu est obtenu, le travail du groupe est jugé satisfaisant. Toutefois, il n'a rien à voir avec la productivité du groupe qui renvoie à la comparaison de sa productivité réelle à sa productivité potentielle. En général, elle est définie en fonction du type de tâche collective et des caractéristiques (compétences,

⁷ Cette classification des tâches ne prend pas en compte leur perception qui peut s'écarter des propriétés « objectives » de la tâche. Par exemple, le fait qu'une tâche puisse avoir une solution correcte (*criterion task*) n'empêche pas les membres du groupe de la considérer comme une tâche d'opinion (*judgemental task*) et d'accorder une faible pertinence à l'erreur (cf. Mugny et al., 2003).

nombre) des membres du groupe. Par exemple, dans le cas de tâches additives, elle correspond à la somme des performances individuelles des membres du groupe et dépend principalement de la taille de celui-ci. Dans le cas de tâches disjonctives, elle correspond aux compétences ou aux habilités du membre le plus compétent et dépend principalement de la composition du groupe.

La productivité réelle du groupe renvoie à la manière dont celui-ci fonctionne et exploite son potentiel (*group process*). Lorsque sa performance à une tâche est supérieure à la performance espérée à partir des caractéristiques de ses membres, on parle de bénéfice du groupe (*process gain*). Lorsqu'elle lui est inférieure, on parle de coût du groupe (*process loss*). Ainsi, la performance réelle (Pr) du groupe est égale à sa performance potentielle (Pp) moins le coût du groupe (Cgr) plus son bénéfice (Bgr) : $Pr = Pp - Cgr + Bgr$ (cf. Steiner, 1972).

Ce principe simple sert notamment à comparer la performance individuelle à la performance collective. Par exemple, Shaw (1932) a montré que dans des tâches disjonctives à caractère « Eureka », en général, 14 % d'individus travaillant seuls et 60 % de groupes (composés de 5 personnes) trouvent la solution correcte (voir aussi Laughlin et Adamopoulos, 1980). Souvent utilisé pour illustrer la supériorité du groupe dans ce type de tâche, ce résultat est cependant très proche de l'estimation de la productivité potentielle du groupe (Pr), c'est-à-dire ici de la probabilité que le groupe trouve la solution correcte. Comme l'indique la formule ci-dessous, celle-ci renvoie à la probabilité qu'un de ses membres la trouve (p_{ind}) et à la taille du groupe (l'exposant « t ») : $Pr = 1 - (1 - p_{ind})^t$. Si on l'applique à l'exemple des groupes composés de cinq personnes, dont la productivité réelle est égale à 60 %, on découvre que leur productivité potentielle est égale à 59 %. Résoudre ce type de problème en groupe n'apporte donc aucun bénéfice notable. En effet, il est fort probable que dans ce cas, la présence des autres à la fois motive et inhibe la performance individuelle dont dépend la performance collective.

En général, on obtient le même résultat dans les tâches additives. Lorsqu'on compare la productivité potentielle du groupe en additionnant les performances auxquelles ses membres arrivent habituellement en travaillant seuls, on découvre que plus la taille du groupe est grande, plus la productivité réelle du groupe diminue et s'écarte de sa productivité potentielle (cf. effet Ringelman). À l'origine de cet écart se trouve souvent la difficulté de la coordination et la « paresse sociale » qui décrit une tendance des individus à réduire leurs efforts

lorsque ceux-ci ne sont pas clairement identifiables (Karau et Williams, 1993 ; Latané, Williams et Harkins, 1979).⁸

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, la productivité des groupes ne s'accroît pas toujours avec le temps (Peterson, Mitchell, Thompson et Burr, 2000 ; Tindale et Sheffey, 2002). Liée à la croyance en l'efficacité du groupe et au sentiment d'efficacité individuelle (voir Baker, 2001, mais aussi la section 7), elle est aussi positivement corrélée avec le rehaussement de soi et l'autonomie, mais reste sans rapport avec la satisfaction du leadership (Pescosolido, 2003). La méta-analyse⁹ d'Orlitzky et Hirokawa (2001) montre que la productivité du groupe en ce qui concerne la prise de décision dépend avant tout de la capacité du groupe à évaluer les conséquences négatives de ses décisions et donc des processus par lesquels les groupes intègrent et échangent les informations.

3. Schèmes décisionnels

Les schèmes décisionnels sont des modèles décrivant les processus par lesquels les membres d'un groupe combinent leurs informations afin de choisir une option (Davis, 1969 ; Witt et Davis, 1996). En général, ces modèles prennent en compte la taille du groupe et la distribution des préférences/performances initiales des membres du groupe. En ce qui concerne les petits groupes confrontés à des tâches ayant ou non une solution correcte, on distingue habituellement les schèmes décisionnels suivants :

- la vérité l'emporte : la solution correcte est adoptée par le groupe si un membre la propose,
- la vérité soutenue l'emporte : la solution correcte est adoptée si au moins deux membres du groupe la proposent,
- l'équiprobabilité : chaque solution proposée a une chance égale d'être adoptée par un groupe à condition qu'un membre la propose,
- la proportionnalité : la probabilité que le groupe opte pour une solution est égale à la proportion des membres qui la soutiennent.

Les résultats des recherches montrent que les schèmes décisionnels dépendent des caractéristiques de la solution. Lorsque celle-ci est intuitivement très convaincante et persuasive (cf. tâches Euréka), le choix du groupe correspond au schème « la vérité l'emporte ». Lorsqu'elle est moins convaincante mais

⁸ En général, l'identification de l'effort individuel, tout comme une situation (ou l'anticipation) de compétition intergroupes réduisent cet écart et améliorent la productivité réelle du groupe (Karau et Williams, 1993).

⁹ Une méta-analyse est une analyse mettant en commun les résultats d'un ensemble de recherches réalisés dans un même domaine d'étude.

néanmoins persuasive, il correspond à « la vérité soutenue l'emporte ». En revanche, lorsque la solution est particulièrement difficile à trouver, c'est le schème « l'équiprobabilité » qui prédit le mieux le choix du groupe. Et lorsque celle-ci semble discutable, le schème « la proportionnalité » le prédit le mieux.¹⁰

Les recherches sur les biais cognitifs dans le traitement de l'information et leur extraordinaire persistance (Drozda-Senkowska, 1995, 1997) ont conduit à ajouter deux schèmes décisionnels supplémentaires, analogues aux schèmes de « la vérité » :

- le biais l'emporte : la solution biaisée (erronée) est adoptée si un membre du groupe la propose ;
- le biais soutenu l'emporte : la solution biaisée (erronée) est adoptée si au moins deux membre du groupe la proposent.

En effet, la solution biaisée, tout comme la solution correcte, peut paraître intuitivement très convaincante et/ou très persuasive. Dans le cas de tâches dont la résolution implique différentes heuristiques (cf. Stasson, Kaoru, Zimmerman et Davis, 1988/1995), les schèmes qui prédisent le mieux le choix du groupe sont « le biais soutenu l'emporte » et « la proportionnalité », mais pas « la vérité ». Autrement dit, le groupe ne réduit ni n'atténue les biais cognitifs, il les maintient ou les renforce.

Les schèmes décisionnels ont leurs limites. Ils concernent des problèmes décisionnels relativement simples, c'est-à-dire au nombre limité d'options (cf. Davis, 1996 ; Hinsz, 1999) et ne prennent pas en compte la dynamique du groupe en partant du principe que les membres du groupe sont interchangeables et ont des rapports sociaux symétriques (cf. Kirchmeyer, 1993 ; Stasser et Taylor, 1991). Il n'empêche qu'ils constituent un outil précieux de comparaison des décisions individuelles et collectives et, surtout, ils illustrent l'importance que le choix du mode de délibération peut avoir sur la décision elle-même. Toutefois, savoir sur quelle décision le groupe s'est mis d'accord ne permet pas de savoir comment il y est parvenu. Avant d'aborder cette question, il est nécessaire de s'arrêter rapidement sur cet accord, c'est-à-dire le consensus (Drozda-Senkowska et Oberlé, 2000, 2006a).

¹⁰ Ce schème a d'ailleurs des variantes correspondant à la règle de « l'unanimité » et aux différentes règles de « la majorité ». Comme le montrent les résultats de Davis, Kerr, Sussman et Rissman (1974), les décisions collectives à risque correspondent très souvent à celles prédites par le schème « majorité ».

4. Consensus

Comme le remarquent Moscovici et Doise (1992), dans les sociétés modernes où la tradition a perdu son ascendant et où la science voit s'effriter son autorité, le consensus est devenu, plus qu'une pratique de discussion servant à remédier aux dissensions et conflits, une véritable instance de validation. Pourtant, le consensus ne se fait pas toujours sur la solution correcte ou la position la plus juste.¹¹ Il n'empêche que lorsque les gens ne disposent que de lui, il joue le rôle de la vérité (Oberlé et Drozda-Senkowska, 2002).

En général, la valeur accordée au consensus (voir par exemple Hoffman, 1978) découle du principe d'indépendance et/ou du principe de pluralité « éclairée ». Complémentaires, ces deux principes pointent également la fragilité du consensus en laissant sous-entendre que tout consensus peut ne pas réunir les conditions idéales à l'application du principe d'« indépendance » et/ou de « pluralité éclairée ». Le premier a été mis en avant par Asch (1956) et testé par Wilder (1977). Ces recherches montrent que le consensus qui reflète une convergence des jugements formés par des individus travaillant indépendamment les uns des autres a un plus grand pouvoir persuasif qu'un consensus qui reflète une convergence des jugements formés par des individus interdépendants (ici travaillant en groupe).

Le second, décrit par Moscovici et Doise (1992), est fondé sur la croyance en la rationalité des décisions collectives et en particulier sur la croyance dans les bienfaits d'un réel débat (conflit) lors duquel les membres d'un groupe prennent connaissance des faits, échangent des points de vue différents, comparent des arguments opposés sans que rien ni personne ne gêne la transmission et la discussion des informations¹². Il a donné lieu à de nombreuses recherches concernant les effets de la discussion de groupe dont les phénomènes de « polarisation collective » et de « pensée de groupe » (*groupthink*).

¹¹ « La sagesse des foules » (cf. Surowiecki, 2004) apparaît plus, à la vue des résultats des travaux empiriques disponibles, comme une belle rhétorique rassurante que comme une réalité.

¹² La méta-analyse de Orlitzky et Hirokawa confirme très partiellement cette croyance en montrant que la qualité de la décision collective dépend surtout de l'évaluation de ses conséquences négatives.

5. Discussion du groupe et polarisation collective

La discussion de groupe, comme tout échange, expose les gens à des influences réciproques qu'elles soient de nature informationnelle ou normative (cf. section 7). Par exemple, lorsqu'elle se déroule sous pression temporelle, la discussion est centrée sur les membres dominants, c'est-à-dire ceux ayant un désir élevé d'influencer, de contrôler et de prendre en charge les autres (Brown et Miller, 2000), sur les membres de haut statut (Ohtsubo et Masuchi, 2004) ou encore sur les « grands parleurs » (Hoffman, 1978). Toutefois, le résultat le plus spectaculaire indique que la discussion n'a pas toujours un effet modérateur. Autrement dit, contrairement à ce qu'on peut penser, la discussion de groupe ne conduit pas ses membres à chercher un compromis afin d'éviter le conflit (Allport, 1962 ; de Montmolin, 1966 ; Flament, 1958).¹³ Sous certaines conditions, elle accentue (renforce) leurs positions initiales et/ou les conduit à adopter une position plus extrême que celle qu'ils soutenaient initialement. Ce phénomène, dit de « polarisation collective » a d'abord été observé dans des études sur la prise de risque. Leurs résultats montrent que les options choisies par le groupe suite à une discussion sont plus risquées que les options choisies précédemment par les membres de ce groupe lorsqu'ils faisaient leurs choix individuellement (cf. *risky shift*, Stoner, 1968 ; Kogan et Wallach, 1964, 1965 ; Kameda et Davis, 1990, Laughlin et Earley, 1982). Généralisée à d'autres domaines (Moscovici et Zavalloni, 1969 ; Myers, 1982), l'étude de cette tendance a permis de préciser que la polarisation collective se manifeste aussi bien dans des tâches qui n'ont pas de solution correcte (*judgemental task*) que dans celles où elle existe (*criterion task*) mais n'est pas évidente (cf. biais cognitifs, Argote, Seabright et Dyer, 1986/1995 ; Oberlé, Drozda-Senkowska et Quémy, 2002). Par ailleurs, on a pu montrer qu'elle se manifeste surtout lorsqu'il existe une divergence des positions entre les membres du groupe et lorsque cette divergence peut s'exprimer (les normes du groupe et le leadership encouragent leur expression ; pour une revue de question voir Isenberg, 1986 ; pour une extension et modélisation voir Galam et Moscovici, 1991/1995). Les trois explications générales de la polarisation, y compris du *risky shift*, renvoient aux processus de comparaison sociale et à la théorie des arguments persuasifs.

¹³ L'effet modérateur des échanges avec d'autres s'observe surtout dans les cas d'anomie (absence totale de repères). On a l'habitude de le qualifier de « normalisation ». Il a été décrit par Sherif (1936). Les individus confrontés à une situation ambiguë (évaluation du déplacement d'un point lumineux dans l'obscurité totale) finissent par trouver un standard (norme individuelle) auquel ils se tiennent. En groupe, ils convergent vers une position centrale qui, une fois stabilisée, joue le rôle de standard (norme collective). Ce dernier s'avère plus important que le standard élaboré individuellement car les individus l'utilisent même lorsqu'ils se retrouvent à nouveau seuls.

Selon la première, deux cas sont possibles en fonction du statut de l'individu dans le groupe. Lorsqu'il cherche à s'intégrer dans un groupe, il tente de repérer la position typique (norme) du groupe afin de s'y conformer (voir par exemple, Sanders et Baron, 1977). Lorsqu'il cherche à se distinguer dans un groupe tout en maintenant son appartenance (cf. distinctivité optimale), il peut tenter d'être meilleur dans sa conformité (Codol, 1975) et prendre des positions légèrement plus extrêmes que la norme du groupe. Lorsque chacun dans un groupe le fait, la position du groupe devient plus extrême.

Selon la seconde, en cherchant à rehausser leur image de soi, notamment par le biais de leur appartenance sociale (cf. le besoin d'identité sociale positive), les membres qui s'identifient au groupe, cherchent aussi à le différencier positivement des autres groupes. Pour ce faire, ils adoptent des positions qui leur paraissent encore plus conformes aux positions socialement valorisantes et poussent le groupe dans ce sens. Puisque chacun le fait, la position du groupe est plus extrême que les positions initiales de ses membres (voir Abrams, Wetherell, Cochrane et Hogg, 1990 ; Mackie, 1986). Ainsi, si dans un contexte donné, le risque est socialement valorisé (voir Madaras et Bem, 1968), les groupes qui prennent des positions risquées sont plus valorisants pour leurs membres que les groupes optant pour des positions prudentes (Levine, Higgins et Choi, 2000).

La troisième explication renvoie directement au déroulement de la discussion et aux arguments échangés. En les analysant, Burnstein (1982 ; Burnstein et Vinokur, 1977) a pu montrer que les gens sont surtout attentifs aux arguments qui vont dans le sens de leur position initiale et, parmi eux, aux arguments auxquels ils n'ont pas pensé eux-mêmes.¹⁴ Comme le font remarquer Vinokur, Trope et Burnstein (1973) ceci explique pourquoi la polarisation va vers la norme ou la valeur dominante comme le risque. Ces recherches ont notamment donné lieu à des travaux sur le partage d'informations au sein du groupe lors de la discussion. Leurs résultats montrent que la discussion est dominée par des informations connues de tous (Stasser et Titus, 1987). Ce qui permet de comprendre, entre autres, pourquoi la discussion du groupe conduit dans la grande majorité des cas au renforcement des positions initiales et non à leur changement radical.

En ce qui concerne en particulier le *risky shift*, s'ajoute à ces trois explications, celle qui renvoie à la diffusion de la responsabilité. Selon Kogan et Wallach (1964, 1965), partager les conséquences d'une mauvaise décision en étant

¹⁴ D'autres chercheurs ont pu montrer que les arguments avancés par l'individu lui-même, et en particulier leur répétition, renforce (radicalise) sa position (Brauer, Judd et Gliner, 1995).

« caché » derrière le label du groupe, peut conduire les individus à une prise de risque plus importante.

6. Pensée de groupe (*groupthink*)

L'analyse des décisions prises par des groupes dont les conséquences ont été (ou pouvaient être) négatives est particulièrement importante pour notre propos car elle comporte des informations sur les conditions et les symptômes (*groupthink*) des mauvaises décisions collectives. Janis (1982, 1989 ; Janis et Mann, 1977) l'avait observé à partir de comptes rendus de séances de travail de groupes d'experts. Selon lui, les principaux symptômes responsables de la mauvaise qualité des décisions collectives sont les suivants :

- l'illusion d'invulnérabilité ;
- l'illusion d'unanimité ;
- le favoritisme à l'égard du groupe ;
- la faible recherche d'informations nouvelles ;
- le partage incomplet des informations disponibles ;
- la croyance en la moralité du groupe ;
- la pression sur les membres dissidents.

D'après lui, ces symptômes apparaîtraient principalement lorsque les groupes travaillent de façon isolée, sous la pression du temps et du stress, lorsqu'ils cherchent à assurer leur cohésion et/ou à préserver leur unité, et lorsqu'ils sont conduits par un leader autoritaire et/ou directif.

Autrement dit, ces conditions particulières conduiraient les membres du groupe, entre autres, à une analyse défectueuse et incomplète des informations. Les résultats des tentatives ayant pour objectif de reproduire ce phénomène auprès de groupes « banals » n'ayant pas un haut statut de groupe d'experts ont permis de repérer ses limites. En manipulant les différentes conditions d'apparition des symptômes de la pensée de groupe, ces recherches ont remis en cause, entre autres, le rôle de la cohésion du groupe (voir par exemple, Esser, 1998 ; Tetlock, Peterson, McGuire, Chang et Feld, 1992, Turner, Pratkanis, Probasco et Leve, 1992). Par exemple, Turner et ses collègues (1992) montrent que les groupes cohésifs aboutissent à des décisions d'une moindre qualité que les groupes non-cohésifs, dans des conditions de forte menace, alors que l'inverse se produit dans des conditions de faible menace.

La récente analyse de Baron (2005) suggère que l'identification sociale, la saillance des normes et l'auto-efficacité seraient plus pertinentes à prendre en compte que la cohésion du groupe ou le leadership directif afin d'expliquer et

prédire la plupart des symptômes repérés par Janis. Ses conclusions sont parfaitement cohérentes avec les résultats de l'ensemble des travaux sur la prise de décisions collectives que nous avons mentionnés ici.

7. Travailler bien ensemble c'est aussi pouvoir s'entendre¹⁵

On considère habituellement que les processus centrés sur les relations interpersonnelles (dits aussi « processus centrés sur le groupe » ou « sur son aspect socio-affectif »), renvoient à une fonction qu'on appelle, dans notre langage technique, d'entretien (Palmade, 1959) ou de maintien du groupe (Cartwright et Zander, 1953). Contrairement au domaine opératoire, fonctionnel qui, comme nous venons de le voir dans les sections précédentes, engage le niveau manifeste, conscient, rationnel, en rapport avec la réalité, le domaine socio-affectif peut engager aussi, ou avant tout, le niveau implicite, irrationnel souvent inconscient, irréaliste.

Les recherches classiques qui lui ont été consacrées et où il a été étudié en rapport avec le domaine opératoire, ont permis de mieux comprendre :

- l'émergence et la complémentarité des rôles centrés sur la tâche et sur le groupe (Benne et Sheats, 1948 ; Bales, 1950 ; Rocheblave-Spenlé, 1969) ;
- la cohésion (Schachter, 1951 ; Cartwright et Zander, 1968 ; Maisonneuve, 1968) ;
- le leadership (cf. la revue de question de Aubert, 1994) ;
- et deux types de dépendance (de l'influence) sociale (Deutsch et Gerard, 1955).

Toutefois, ces recherches, que nous présenterons rapidement plus loin, ne constituent que quelques exceptions. Comme nous l'avons dit dans l'introduction à cette section consacrée au groupe de travail, la tendance forte allait plutôt vers la séparation du domaine opératoire du domaine socio-affectif (relationnel) du groupe que vers leur articulation. Différentes raisons sont à l'origine de cet état des choses.

Tout d'abord, beaucoup considèrent que les processus socio-affectifs sont à l'origine d'une *perte* ou d'un *déficit* de productivité, puisqu'ils rendent difficiles la coordination entre les membres d'un groupe et l'utilisation optimale des ressources de chacun. S'ajoute à cela l'intérêt que suscitent auprès des

¹⁵ La présentation de cette partie est en grande partie basée sur l'article écrit par l'un d'entre-nous en collaboration avec Dominique Oberlé (Oberlé et Drozda-Senkowska, 2006).

chercheurs, auprès du public et des acteurs sociaux, les recherches sur la productivité et l'efficacité du groupe. Il a largement contribué à la prévalence d'une perspective fonctionnelle dans les travaux sur les groupes, avec une focalisation sur la tâche et sur les facteurs qui facilitent ou entravent la productivité et la performance. Comme le reconnaissent eux-mêmes les représentants de cette approche (Wittenbaum, Hollingshead, Paulus, Hirokawa, Ancona, Paterson, Jehn, et Yoon, 2004), celle-ci ignore la dimension socio-émotionnelle et, pour évaluer le travail en groupe, s'appuie sur un modèle normatif fondé sur la logique, la raison, la délibération consciente. Ce modèle ignore les membres du groupe, et l'impact sur les performances de leurs enjeux, leurs intérêts, leurs sentiments. Cependant, comme le montrent des publications récentes (voir par exemple Kelly et Barsade, 2001 ; Meyer et Turner, 2002), le regain d'intérêt pour l'étude des émotions, et le développement rapide de nouvelles connaissances à ce sujet commencent à infiltrer le champ du groupe, et à susciter une nouvelle attention aux processus relationnels, à la dimension socio-affective dans les groupes (Poole, Hollingshead, McGrath, Moreland, et Rohrbaugh, 2004), et à la manière dont elle affecte les performances (McLeod et Kettner-Polley, 2004).

7.1. Recherches classiques : coexistence de l'opérationnel et du relationnel

Dans des recherches classiques, la coexistence des domaines opérationnel et relationnel a été abordée et montrée surtout par rapport à deux aspects concernant la structure du groupe dont les rôles et le leadership, mais aussi par rapport à son unité (cohésion) et les influences (dépendances) entre ses membres.

Emergence et complémentarité des rôles

Comme nous l'avons vu à propos des tâches collectives, le travail en groupe implique souvent la combinaison de démarches opératoires et de processus affectifs et émotionnels qui sont pris en charge par les membres au travers des rôles qu'ils endossent. Les rôles sont régulièrement définis à un *niveau interactionnel*¹⁶, comme « la manière d'être et d'agir que l'individu assume au moment précis où il réagit à une situation donnée dans laquelle d'autres objets ou personnes sont engagés » (Moreno, 1965, p. 81). Dans un groupe, les rôles se développent à partir de la nécessaire division du travail qu'implique la réalisation d'un objectif commun. *Les rôles relatifs à la tâche* visent à faciliter le travail et à coordonner les efforts et les tâches de chacun, à définir le niveau

¹⁶ On doit à Maisonneuve (1973) le repérage des différents niveaux auxquels le rôle peut être appréhendé.

d'exigence. Cette visée implique notamment les rôles de « lanceur d'idées », de coordinateur, de planificateur, de critique, d'évaluateur, d'informateur, de secrétaire. Complémentaires aux premiers, *les rôles relatifs à l'entretien du groupe* visent à créer un climat favorable, à soutenir le moral, à définir les niveaux d'aspiration, à résoudre les conflits. Relèvent de ce niveau par exemple, le stimulateur, le blagueur, le médiateur, le protecteur, le poète-visionnaire. Ces deux types de rôles, centrés sur la tâche *versus* sur le groupe, sont nécessaires à la bonne marche de celui-ci. Ainsi c'est grâce à leur complémentarité que l'efficacité et la satisfaction des membres peuvent être atteintes. Dans des recherches actuelles sur les rôles (Mudrack et Farrel, 1995 ; Strijbos, Martens, et Broers, 2004), focalisées davantage sur des variables intra-personnelles telles que les traits de personnalité et/ou styles cognitifs des membres du groupe, la dichotomie « centré sur la tâche »/« centré sur le groupe » est couramment utilisée (Halfhill, Sundstrom, Lahner, Calderone, et Nielsen, 2005). Ainsi, on met en correspondance rôles spécifiques et styles cognitifs (Aritzeta, Senior, Wales, 2005) en distinguant par exemple, à partir des styles cognitifs, les analytiques des intuitifs, les premiers prédominant dans les fonctions et rôles en rapport avec la tâche, les deuxièmes dans la sphère socio-émotionnelle (Priola, Smith, et Armstrong, 2004).

Leadership

Si les premiers travaux sur le leadership insistaient sur les comportements effectifs du leader (cf. Bales et Slater, 1955), les travaux actuels insistent surtout sur les conceptions et les théories naïves que les gens ont du leadership. Ceci a amené les chercheurs à accorder une plus grande attention à la dynamique interactionnelle entre leaders et suiveurs qui s'avère largement influencée par les conceptions réciproques des uns et des autres (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Kremer, et Hogg, 2004, 2005). Or, dans les deux cas, (étude des comportements effectifs et étude des théories implicites du leadership), deux dimensions ressortent. La dimension « initiative » regroupe les comportements (effectifs et/ou conçus) par lesquels le leader facilite l'atteinte des buts du groupe (planification, coordination des activités). Cette dimension concerne donc tout ce qui peut être mis en œuvre pour la productivité du groupe et la réussite de sa tâche. La dimension « considération » regroupe les comportements (effectifs et/ou conçus) par lesquels le leader manifeste son attention aux aspirations et sentiments des membres de son groupe, et implique donc une centration sur le groupe. Selon les travaux les plus récents (Van Knippenberg et al., 2004 ; Dragoni, 2005 ; Lord et Hall, 2005), la qualité de la dynamique relationnelle entre leader et suiveurs dépend de la capacité du leader à développer une identité sociale partagée entre les membres, et un sentiment de justice. Comme nous l'avons déjà signalé, ceci a des effets tant sur

l'investissement dans la tâche que sur le climat du groupe (à propos de ce dernier voir Drozda-Senkowska et Oberlé, 2006).

Cohésion

Les diverses définitions données à la cohésion se réfèrent toutes à celle de Festinger (1950) qui la considère comme « l'ensemble des forces qui agissent sur les membres d'un groupe pour qu'ils restent dans le groupe et résistent aux forces de désintégration ». Sans entrer dans les détails, il est évident que les sources de cette force résident aussi bien dans les facteurs de nature socio-affective que de nature opérationnelle, leur complémentarité étant nécessaire pour la bonne marche du groupe. Toutefois, pendant longtemps, la cohésion a été réduite à des processus d'attraction mutuelle de nature socio-affective et étudiée au niveau interpersonnel et non au niveau groupal. La reprise relativement récente du concept de cohésion a permis de mettre en évidence que les facteurs socio-affectifs ne se limitent pas aux affinités interpersonnelles. Ils renvoient également à l'attrait que représentent le but commun, l'action collective et l'appartenance au groupe. Ces attrait se développent à partir de la valeur attribuée aux attitudes, aspirations, normes et conduites considérées comme les plus prototypiques du groupe dans lequel le sujet se place (s'autocatégorise) comme nous l'avons signalé dans la section C-2). C'est de l'ensemble de ces facteurs qu'émerge une attraction *sociale*, fondement véritable de la cohésion (Hogg & Hardie, 1992 ; Hogg, 1995 ; Hogg, & Hains, 1996). La même idée est présente dans des travaux de certains sociologues, qui comme Parlebas (1992), distinguent trois types de cohésion :

- une cohésion normative et culturelle (cf. attitudes communes, rituels, normes et valeurs partagées)
- une cohésion fonctionnelle (cf. fonctionnement du groupe, son organisation, ses réseaux de communication, des statuts, nature de sa tâche, degré d'ajustement de ses ressources par rapport aux activités entreprises)
- une cohésion socio-affective (cf. affinités liant les membres du groupe).

Ces trois types de cohésion interdépendants expliquent pourquoi ce qui se passe dans le groupe ne résulte ni des seules motivations et des stratégies individuelles ni des seules dynamiques collectives, mais de leur articulation. Toutefois, ils ne doivent pas faire oublier que, comme nous l'avons déjà signalé, la cohésion du groupe se forme aussi en fonction d'autres groupes. C'est dans ses rapports à d'autres groupes qu'un groupe développe son existence, définit sa spécificité et l'identité sociale de ses membres.

Deux types de dépendance

Selon Deutsch et Gerard (1955) nous sommes régulièrement exposés à deux types de dépendance (d'influence) : informationnelle et normative. La dépendance informationnelle se développe lorsque les gens, désireux d'avoir des opinions bien fondées, d'être exacts dans leurs jugements ou leurs évaluations, et manquant de critères objectifs pour ce faire, se tournent vers les autres dont ils escomptent ce bien fondé et/ou cette exactitude (cf. la théorie de la comparaison sociale de Festinger, 1954). La dépendance normative résulte du désir d'approbation sociale. La distinction que Deutsch et Gerard proposent renvoie à celle entre influence des arguments *versus* influence des personnes, et en groupe, aux processus centrés sur la tâche *versus* sur le groupe. Elle a stimulé un grand nombre de recherches consacrées à éclairer les processus à l'œuvre dans le travail en groupe et les prises de décisions collectives (Burstein et Santis, 1981 ; Kaplan et Miller, 1987 ; Kaplan, 1987, 1989 ; Karau et Kelley, 1992 ; Kelly, Jackson, Huston-Comeaux, 1997). Ces travaux ont mis en évidence que l'orientation d'un groupe vers la tâche ou vers le groupe dépend de plusieurs facteurs. En particulier, elle dépend :

- des valeurs du groupe dont les normes privilégient selon les cas la recherche d'exactitude, d'efficacité ou la cohésion et l'harmonie ;
- du type de tâche mettant l'accent plus ou moins fort sur la gestion et la coordination des enjeux et capacités individuels ;
- du temps alloué (avec ou sans pression temporelle) permettant plus ou moins d'échanges et d'écoute entre les membres du groupe.

Par ailleurs, ces travaux ont aussi fait admettre que, dans une prise de décision collective, ces deux modes d'influence (souvent opposés selon la nature socio-émotionnelle ou cognitive de la motivation sous-jacente) ne sont pas exclusifs l'un de l'autre (cf. explications du phénomène de la polarisation relatives à la comparaison sociale (Sanders et Baron, 1977) et à la théorie des arguments persuasifs (Burstein et Vinokur, 1977), mais également les travaux de Bales (1950) sur la coexistence dans les groupes d'un niveau centré sur la tâche et d'un niveau centré sur les membres du groupe).

Dans les travaux récents sur le travail en groupe et les performances, l'examen des facteurs qui renvoient aux dimensions opérationnelle et relationnelle est constamment présent. Ce changement d'optique a été possible grâce à trois théories qui illustrent à quel point le bien fondé de la séparation entre le domaine opératoire et le domaine relationnel (socio-affectif) est contestable.

7.2. Perspectives actuelles : articulation de l'opérationnel et du relationnel

Parmi les différents fondements de l'articulation entre les deux dimensions, opérationnelle et relationnelle du groupe, ceux apportés par la théorie du référent informationnel, la théorie de l'efficacité du groupe et la théorie de l'identité sociale sont les plus importants.

Théorie du référent informationnel

Pour Turner (1991), l'auteur de la théorie du référent informationnel, la validité subjective d'une information, d'une opinion, d'un jugement ou d'une conduite, ne correspond pas à leur caractéristique intrinsèque, objective, mais est établie par la comparaison sociale. En effet, comme l'avait déjà souligné Festinger (1954), pour nous assurer de la validité de ce que nous pensons, voulons, faisons, nous nous tournons vers d'autres que nous jugeons dignes de foi. Selon la théorie du référent informationnel, c'est en particulier aux membres des groupes dans lesquels nous nous incluons (par l'auto-catégorisation) ou désirons être inclus (nos groupes de référence), que nous accordons notre confiance. En comparant nos attitudes, nos opinions, nos raisonnements aux leurs, nous nous assurons de leur justesse, de leur exactitude. Le fait de devoir recourir aux autres pour établir la validité subjective de ce que nous pensons et faisons, montre à quel point la dimension informationnelle est sociale. Ainsi, c'est bien souvent mus par une recherche d'exactitude que nous nous tournons vers les autres et tenons compte de leur point de vue, et pas seulement par complaisance, dans le but d'être appréciés et reconnus, à la recherche d'approbation sociale. En groupe, la distinction entre processus centrés sur la tâche et processus centrés sur le groupe perd donc de son intérêt, puisque l'investissement cognitif dans une tâche est inséparable du processus de validation qui l'accompagne, et que dans cette opération de validation les autres sont présents, et le rapport qu'on entretient avec eux déterminant. Comme l'a constaté Saint Dizier (1995), « En situation d'interaction, social et cognitif sont insécables : communiquer c'est façonner une relation sociale, un rapport de place, et simultanément élaborer conjointement des cognitions ».

Théorie du « group efficacy » (sentiment subjectif de l'efficacité du groupe)

Le concept de « *group efficacy* » (ou « *collective efficacy* »), une extension du concept de *self-efficacy* forgé par Bandura (1977) est un des piliers actuels de la recherche sur les groupes. Le sentiment subjectif d'efficacité groupale renvoie aux perceptions des membres d'un groupe et à leurs croyances partagées à propos de leurs capacités conjointes de s'organiser pour exécuter une tâche collective et atteindre le niveau requis (Bandura, 2003). Pour Bandura, de même que la dynamique interactive crée une propriété émergente qui est plus que la somme

des caractéristiques individuelles, de même, l'efficacité groupale perçue est une caractéristique émergente au niveau du groupe plutôt que simplement la somme de l'efficacité personnelle perçue de chaque membre. Pour lui, les croyances des gens dans leur efficacité collective ont un impact important sur le type d'avenir qu'ils anticipent, sur la manière dont ils gèrent leurs ressources, sur l'énergie et les efforts qu'ils fournissent pour atteindre des buts collectifs. Ces croyances affectent donc la façon dont les gens ressentent, pensent, se motivent et agissent collectivement. En effet, en étant représentés dans le présent, les états futurs imaginés sont transformés en agents motivationnels et régulateurs de l'action présente. Et dans la mesure où la plupart des enchaînements d'action sont d'abord formés mentalement, ces constructions cognitives et les composantes motivationnelles évaluatives et émotionnelles qui les accompagnent, influencent et sont influencées par l'efficacité collective perçue. Plus celle-ci est élevée, plus les buts que les groupes se fixent le sont, et plus l'engagement dans l'action collective est solide. Les nombreuses études concernant l'efficacité collective perçue concernent aussi bien ses sources (Riggs et Knight, 1994 ; Prussia et Kinicki, 1996 ; Baker, 2001), que ses effets en particulier sur les performances (Hodges et Carron, 1992 ; Earley, 1993 ; Salanova, 2003 ; Katz-Navon, Erez, 2005) ou l'efficacité du groupe (Pescosolido, 2003 ; Tasa et Whyte, 2005), que les processus médiateurs qui jouent sur les effets produits (Prussia et Kinicki, 1996).

Le travail de Bandura et les études afférant à son domaine de recherche sont sous-tendues, comme il le rappelle constamment, par une approche de l'action humaine dans laquelle les sujets sociaux sont considérés à la fois comme les producteurs et les produits de leurs conditions d'existence. Et si l'efficacité collective perçue renvoie bien aux capacités fonctionnelles, opérationnelles du groupe, elle intervient également sur la nature des projets qu'il forme, sur la force de ses décisions, sur sa persévérance ou sa démission, sur les évaluations de ses actions passées, sur ses vulnérabilités, ses engagements et ses enthousiasmes, bref sur l'ensemble de ses choix affectifs, idéologiques et sociaux.

La théorie de l'identité sociale

Bien qu'originellement la fécondité de la perspective ouverte par la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982) soit surtout apparue à propos des relations intergroupes, aujourd'hui, les tenants de cette perspective prétendent qu'elle est également pertinente pour l'étude des processus intra-groupes (Hogg, Abrams, Otten, et Hinkle, 2004). L'intérêt de cette perspective est qu'elle permet d'expliquer un grand nombre de phénomènes observables dans le groupe (son climat, sa cohésion, ses performances, les efforts fournis etc..) par des causes non observables mais cependant primordiales qui renvoient à la mobilisation

cognitive et affective que peut provoquer l'appartenance à un collectif lorsqu'elle est rendue saillante, (la démobilisation ayant lieu lorsque cette appartenance est instable, non évidente ou non attractive).¹⁷ En fait, comme nous l'avons déjà signalé à plusieurs reprises, il apparaît que ce qui se passe dans un groupe, la manière dont il se forme, s'organise, se structure, travaille, dépend pour une bonne part de ce qui se passe à l'extérieur du groupe et de ses rapports réels, perçus et fantasmés avec d'autres groupes. Autrement dit, le groupe ne peut être envisagé sans rapport d'extériorité, tout groupe s'établit en rapport avec d'autres groupes, par rapport auxquels il trouve son fondement, son identité propre, avec toutes les conséquences que cela implique pour ses membres. Ce qui est central dans l'approche issue de la théorie de l'identité sociale, en effet, c'est l'impact d'être « membre de groupe » (*membership*) sur la définition de soi, et sur les aspirations et les conduites que cette définition engendre. Dans ce processus, l'internalisation des caractéristiques prototypiques du groupe est essentielle, elle est une conséquence de l'auto-catégorisation, et concerne aussi bien les aspects réels qu'idéalisés du groupe. Ainsi, dans sa quête d'une identité positive, l'individu recherche l'appartenance à des groupes valorisés, et l'identification à ces groupes qui passe par l'auto-catégorisation implique trois dimensions, cognitive, évaluative et affective. Comme on l'a déjà entrevu à travers ce qui précède, un certain nombre de problématiques groupales importantes ont été renouvelées par cette perspective, comme celles du leadership, de la cohésion, de la polarisation. Aujourd'hui, la théorie de l'identité sociale permet notamment d'envisager comment remédier à la classique « paresse sociale » dans les groupes, quand faire gagner son groupe permet de se rehausser soi-même (cf. Karau et William, 1993). Plus précisément, un certain nombre d'études récentes s'intéressent aux conséquences de l'identification sur les conduites des membres au regard des objectifs du groupe (Tyler, 1999 ; Knippenberg, 2000 ; Haslam, Powell, Turner (2000). Elles montrent en particulier la relation entre l'identification au groupe (à l'organisation ou à la catégorie) et la motivation à exercer un effort pour le compte de la collectivité, pour autant que l'identité sociale soit rendue saillante et que les performances attendues soient perçues comme étant dans l'intérêt du groupe.

¹⁷ Voir les travaux montrant, à partir de la théorie de l'identité sociale, les causes du turnover dans les organisations (Abrams, Ando, et Hinkle, 1998 ; Moreland, Levine, et McMinn, 2001), et les conséquences des fusions (Terry, Carey, et Callan, 2001).

E. EN RESUME

Ce cadre théorique ne donne qu'un aperçu rapide et non exhaustif du champ de recherche sur les groupes en psychologie sociale. De nombreux travaux et réflexions n'ont pas pu y être intégrés, faute de place. Toutefois, il illustre bien l'importance que la psychologie sociale accorde à la perception du groupe, notamment à son concept et à sa représentation, mais également aux différents aspects des groupes de travail parmi lesquels la productivité, l'efficacité collective dans la réalisation des tâches communes prennent une place importante. Ce qui en ressort comme points forts est d'une part la nécessaire articulation des domaines opérationnel et socio-affectif (relationnel) du fonctionnement des groupes de travail et d'autre part leurs deux principales fonctions, identitaire et de validation sociale. Nous retrouverons ces points aussi bien dans les trois études consacrées aux motivations à joindre les groupes militaires d'élite et leurs perceptions (chapitre III) que dans l'étude sur la prise de décision en situation d'incertitude où on s'intéressera davantage à leur évaluation (chapitre V).

III. MOTIVATIONS A JOINDRE UNE UNITE D'ELITE : PERCEPTIONS DU SOI ET PERCEPTIONS DU GROUPE

Il n'est pas besoin d'être un grand spécialiste des organisations pour réaliser à quel point connaître les motivations qui poussent les gens à les rejoindre et/ou à y rester sont importantes du point de vue du fonctionnement des organisations et de la gestion des ressources humaines. Qu'elles fassent partie de cette recherche ne nous a aucunement surpris. En effet, cette thématique a trouvé une nouvelle actualité depuis la professionnalisation de l'armée et donc depuis que la vocation à exercer le métier des armes a laissé place ou s'est accompagnée d'autres enjeux aussi importants que la nécessité de gagner sa vie et d'obtenir un emploi stable.

Il n'empêche que sur le plan psychologique, répondre à la question de ce qui nous a poussés à faire tel choix ou commettre tel acte est rarement facile. Il se peut que tout simplement nous n'y ayons pas réfléchi, que nous ayons fait ou dit des choses sur « un coup de tête » ou encore que nous l'ayons fait pour des raisons difficiles à avouer. Quel que soit le cas, on craint de ne pas être bien compris, de passer pour prétentieux, orgueilleux, irréfléchi, etc. Ces craintes soulignent à quel point le regard et les attentes des autres pèsent sur la manière dont nous nous dévoilons. Cependant, l'embarras dans lequel ce type de question peut nous mettre, ne nous empêche pas de les poser aux autres. En effet, il nous est souvent indispensable de savoir pourquoi les autres font ce qu'ils font et disent ce qu'ils disent. Ainsi, nous n'avons pas été surpris par les réactions spontanées d'une part des participants, et en particulier des membres du GMHM. En nous accueillant chez eux, ils nous ont gentiment demandés de ne pas les interroger sur ce sujet. Nous n'avons vu dans cette demande aucune crainte, mais plutôt une lassitude due autant aux préparatifs de la célébration du 30^{ème} anniversaire de la constitution de leur groupe qu'à leur fréquente exposition publique et médiatique.

Comment interroger les participants de notre étude sur leurs motivations à rejoindre leurs unités tout en respectant la promesse de ne pas leur poser cette même question pour la nième fois ? Et puis, en dehors de cette promesse, comment éviter ce puissant et légitime biais de désirabilité sociale qui consiste à donner une réponse socialement acceptable, attendue par les autres, valorisante aussi bien pour soi que pour ceux qui partagent la même appartenance, et qu'on retrouve si fréquemment dans les réponses à ce type de question. L'adresser

directement sous ses deux formes habituelles, personnelle (qu'est-ce qui vous a poussé à joindre une unité d'élite ?) et impersonnelle (selon vous, qu'est-ce qui peut pousser les gens à joindre une unité d'élite ?) afin de comparer les réponses, n'apporte pas de solution. En général, ce qu'on pense être moins acceptable ou moins désirable, on l'attribue aux autres à condition de ne pas s'identifier à eux. Or, dès les premiers contacts avec les unités choisies pour notre recherche, nous nous sommes bien rendus compte d'une forte identification de nos participants à leur groupe et, plus généralement, à l'armée.

Recourir aux interrogations indirectes nous a paru une solution intéressante, bien que non idéale. En effet, les motivations à joindre un groupe, ses différentes fonctions (cf. chapitre II), se reflètent à la fois dans la place que le groupe occupe dans la définition du soi et dans les attentes qu'on formule à son égard. La place que le groupe occupe dans la définition du soi devrait apparaître dans les descriptions spontanées de soi (cf. « *Dis-moi comment tu te décris, je te dirai ce que vaut le groupe pour toi* »), les attentes à son égard, au moins les plus fortes, dans la manière dont on pense spontanément le groupe (cf. « *Dis-moi comment tu penses « ton groupe », je te dirai ce que tu attends de lui* »).

Le recours au test « Qui suis-je ? » (Gordon, 1968) qui demande de compléter 11 phrases, commençant toutes par « Je suis ... » visait donc à récolter des descriptions spontanées du soi. Puisque sa passation se déroulait sur le lieu du travail et dans le cadre d'une étude centrée sur le groupe de travail, nous attendions des évocations différentes du soi professionnel. Leur type et leur importance informe sur la valeur que l'appartenance au groupe professionnel, ici à une unité d'élite, apporte à l'estime de soi et, par ce biais, à l'identité socio-personnelle. Tous les deux comptent parmi les puissants motifs à joindre un groupe, à y rester, et surtout, à oeuvrer au maintien/ou au rehaussement de sa réputation.

Afin d'accéder à la pensée spontanée à l'égard du groupe nous avons demandé à nos participants d'indiquer les 5 premiers mots qui leur venaient à l'esprit lorsqu'ils pensaient à « leur groupe ». Cette méthode d'associations libres, comme nous l'avons déjà mentionné, donne accès au lexique (vocabulaire) utilisé. Ce dernier informe à la fois sur ce qui relève de l'univers partagé par les membres du groupe. Afin d'approfondir cet univers, dans notre cas probablement fortement normalisé par l'appartenance à l'armée de terre (voir par exemple « Code du soldat » et « Code d'honneur du Sapeur-Pompier de Paris »), nous avons demandé aux participants de se mettre tous d'accord sur cinq caractéristiques propres à leur groupe (cf. « *Dites-moi ce que votre groupe a de si particulier ?* »). Contrairement aux tâches précédentes fondées sur le principe de la spontanéité et d'un moindre contrôle psychologique sur ses réponses, cette

tâche par le simple fait qu'elle exige le consensus et oblige un échange, impose une crainte d'évaluation individuelle (que vont-ils penser de moi si je dis cela...) et collective (que vont-ils penser de nous si nous disons cela...). En imposant ainsi davantage de contrôle sur les réponses, elle donne accès à la fois à ce que le groupe considère comme le différenciant positivement des autres groupes et est perçu comme « approprié », c'est-à-dire approuvé par tous ses membres (cf. validation sociale), mais également acceptable par les autres qui n'en font pas partie.

A. ETUDE 1 : « DIS-MOI COMMENT TU TE DECRIS, JE TE DIRAI QUE VAUT TON GROUPE POUR TOI »

Le test « Qui suis-je ? » utilisé dans cette étude sert à saisir le contenu du concept de soi, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances et/ou croyances subjectives que les gens possèdent à propos d'eux-mêmes :

- de leurs différentes caractéristiques,
- de leurs différents défauts ou qualités (cf. l'estime de soi),
- des idées sur ce qu'ils pourraient devenir (cf. soi possible), sur ce qu'ils voudraient être (cf. soi idéal) ou encore sur ce qu'ils devraient être (soi devoir)¹⁸

et qu'ils activent dans un moment et dans un contexte donné. Ces caractéristiques peuvent s'exprimer en termes de traits (« je suis généreux »), de rôles/statuts/fonctions (« je suis chef »), d'états (« je suis fatigué en ce moment ») et de catégories d'appartenance sociale (« je suis un homme »). Elles reflètent les différents types de soi parmi lesquels, en général, on distingue :

- le soi personnel,
- le soi social,
- le soi possession (dit aussi « le soi matériel »).

Le soi possession correspond à toutes les indications concernant d'une part l'apparence physique (« je suis beau », « je suis gros », etc.) et, d'autre part, les biens matériels (« je suis propriétaire d'une maison »).

Le soi personnel renvoie en premier lieu aux jugements qu'on porte sur ses propres traits de personnalité (générosité, émotivité, intelligence, etc.), c'est-à-dire ses dispositions personnelles relativement stables (« je suis émotif », sous-entendu, « en général, je suis émotif ») et sur ses états (« je suis calme, mais

¹⁸ Pour une présentation synthétique et facilement abordable voir Vallerand et Losier, 1994.

énervé en ce moment »). Lorsque ces traits et/ou états renvoient aux qualités et défauts relationnels (« je suis infidèle », « je suis sociable »), on considère ou bien qu'ils concernent le soi socio-personnel ou bien qu'ils renvoient au soi social relationnel.

Le soi social s'exprime principalement par l'indication des différentes catégories d'appartenance sociale (« je suis pompier », « je suis Français », « je suis un homme ») et de différents rôles, fonctions ou statuts sociaux (« je suis papa », « je suis à la lance », « je suis chef »).

1. Méthode

L'analyse des réponses au test « Qui-suis je ? » exige leur catégorisation à la fois du point de vue du type de descriptif utilisé (trait, état, catégorie, rôle/statut/fonction) et du point de vue du type de soi. Cette dernière peut être plus ou moins affinée en fonction du type de soi auquel on s'intéresse. L'idée sous-jacente à cette étude étant que la place prise par le soi professionnel dans l'auto-description et la manière dont il est évoqué permettent de déduire indirectement aussi bien l'importance d'exercer le métier de soldat que ses fonctions (raisons) psychologiques, nous avons accordé une attention particulière au soi social et à la place qu'y occupe le soi professionnel. Plus précisément, ce soi social comprend :

- le soi professionnel, c'est-à-dire tous les descriptifs (traits, états, catégories, rôles/fonctions/statuts) explicitement liés à la profession,
- le soi d'appartenance, c'est-à-dire essentiellement les catégories d'appartenance, les rôles/statuts/fonctions non liés à la profession,
- et le soi relationnel, c'est-à-dire essentiellement les traits et les états relationnels.

L'objectif de cette analyse est double. Il consiste à savoir quel type de soi (soi personnel, soi social ou soi possession) prévaut dans les auto-descriptions spontanées réalisées dans un contexte où les références à la profession dominant et quelle place y occupe le soi professionnel.

2. Résultats

2.1. Aperçu général

Sur 385 réponses attendues (35 personnes x 11 items du test « Qui suis-je ? ») les participants en fournissent 373. Leur taux égal à 97% est très élevé.¹⁹ Globalement, ils se décrivent surtout à l'aide de traits, puis de catégories d'appartenance. Les états et les rôles/fonctions sociales sont les moins évoqués. Cette tendance s'observe surtout chez les membres du GMHM et chez les soldats du 3^{ème} RIMA. Elle est moins marquée chez les pompiers qui se réfèrent assez fréquemment aux catégories d'appartenance. Proportionnellement, ils se servent aussi davantage que les autres participants de termes renvoyant à leurs rôles/fonctions et à leurs états.

Sur le plan général, les références au soi social et au soi personnel, quasi-équivalentes, sont bien plus fréquentes que les références au soi possession (voir tableau III.1).²⁰ Si on se limite au soi social et personnel, on constate que le soi social domine les réponses des pompiers (cf. utilisation la plus élevée des catégories d'appartenance) avec une prévalence du soi professionnel, tandis que le soi personnel domine celles des soldats du 3^{ème} RIMA et des membres du GMHM. Chez eux, au sein du soi social, c'est le soi relationnel qui prévaut.

Tableau III.1 : Les types de soi en fonction des unités

Type de soi	Pompiers	3 ^{ème} RIMA	GMHM	Total
SOI POSSESSION	10	5	0	15 (4%)
SOI SOCIAL :	105	64	29	198 (53%)
Soi social : professionnel	49	17	2	68
Soi social : appartenance	28	9	7	44
Soi social : relationnel	28	38	20	86
SOI PERSONNEL	38	80	42	160 (43%)
TOTAL	155	149	71	373 (100%)

Cet aperçu général des résultats suggère que la place occupée par le soi professionnel dans des auto-descriptions spontanées des participants diffère

¹⁹ Il est égal à 99% chez les pompiers, à 97% chez les soldats du 3^{ème} RIMA et à 92% chez les membres du GMHM

²⁰ Toutefois, ceci est en grande partie dû à la classification adoptée qui intègre dans le soi social le soi social relationnel. Si on ajoute les évocations liées à ce type de soi à celles liées au soi personnel, le soi personnel domine les auto-descriptions (67%).

selon leur unité d'appartenance. Toutefois, il ne permet pas de savoir en quoi consiste leur spécificité.

2.2. A chacun sa spécificité et une valorisation pour tous

Afin de saisir la place spécifique du soi professionnel dans les auto-descriptions des membres des différentes unités, nous les avons analysées une à une.

Comment se décrivent les pompiers ?

Au moins la moitié de pompiers, c'est-à-dire au moins 7 sur 14, se disent : « pompier » (11), « papa » (8), « sportif » (7) et « homme » (7). Dans leurs auto-descriptions spontanées dominent les traits (43%), suivis par les catégories et les rôles/fonctions qui ensemble constituent 47% des descriptifs employés.

Soi social : Comme nous l'avons déjà signalé, les pompiers se décrivent surtout par rapport à leur soi social où domine le soi professionnel. Ce soi professionnel s'exprime d'une manière assez riche (32% de la totalité de descriptifs) et diversifiée à l'aide des :

- catégories (29 évocations), parmi lesquelles les plus fréquemment mentionnées sont : « pompier » (11 fois), « militaire » (5 fois), « spécialiste » (3 fois), « moniteur de secourisme », « au CREP », « au service HCCA » (2 fois chacune) et « sportif » (6 fois) ;
- états (7 évocations) : « au rassemblement », « au repos », « au travail », « bientôt à la retraite », « dans mon service », « dans une phase de reconversion », « là pendant 4 jours » ;
- rôles/fonctions/statuts (8 évocations) comme par exemple, « à la lance », « à la manœuvre », « au sport », « chef d'unité... », « exécutant », « le responsable de... », « sous-officier », « cadre » ;
- traits (5 évocations) : « heureux dans le centre », « heureux dans mon travail » (3 fois), « passionné par mon métier », etc.

Lorsqu'ils n'évoquent pas leur métier, les pompiers interrogés mettent en avant leur soi d'appartenance par l'indication de :

- leur rôle au sein de la famille (12 évocations) : papa (8), marié (3), frère (1),
- leur genre (7 évocations),
- leur nationalité, région, citoyenneté (5 évocations),
- leur lieu de naissance, d'attachement (2 évocations)
- leurs activités extra professionnelles (2 évocations : bricoleur, collectionneur).

Ils se décrivent également, et aussi fréquemment, par rapport à leur soi relationnel, c'est-à-dire par à leurs qualités (et dans une moindre mesure leurs états) relationnelles en mettant en avant : leurs liens de famille (3 fois) et leurs liens amoureux, leur « caractère » gentil, sociable, timide, tolérant ou « un peu chiant » (2 fois chacun).

Soi personnel : Les descriptifs liés au soi personnel sont relativement peu présents (25% de la totalité) ce qui suggère que, dans le contexte de la passation de ce test, les pompiers interrogés se voyaient moins en tant que les personnes singulières qu'en tant que membres de leur corps. Ces descriptifs renvoient principalement aux traits (33 fois) qui sont relativement diversifiés, mais aussi assez centrés autour du stéréotype de genre (« courageux », « ambitieux », « occupé », « rigoureux », « sérieux », « gagnant », etc.).

Soi possession : Les descriptifs relatifs au soi possession (6% de la totalité) concernent principalement l'apparence (« brun », « châtain », « de taille moyenne », « grand », etc.), dans l'ensemble plutôt valorisants pour un homme.

En résumé : Sur le plan général, la famille constitue, après la profession, un domaine dans lequel les pompiers interrogés semblent investir beaucoup et par rapport auquel ils se définissent. Cette forte présence de l'identité professionnelle et de la référence à la famille concordent avec l'importance que prend dans leurs auto-descriptions spontanées le genre, c'est-à-dire le fait d'être un homme.

Ainsi, en ce qui concerne les motivations des pompiers, puisqu'ils se définissent principalement par leur métier et en termes connotés positivement (cf. les traits comme « heureux », « passionné ») on peut déduire que celui-ci contribue fortement à leur estime de soi. Il leur apporte un statut socioprofessionnel valorisant en lien avec leur genre pour lequel le rôle de père de famille occupe une place importante.

Toutefois, les références au soi professionnel, et en particulier les catégories ainsi que les rôles/statuts/fonctions évoqués signalent trois phénomènes intéressants. Tout d'abord, on remarque l'évocation de la catégorie supra-ordonnée « militaire », mais également des catégories « spécialiste », « CREP » qui les distinguent positivement des autres pompiers. Enfin, les références aux rôles/statut/fonctions suggèrent une présence à l'esprit de la structure du groupe.

Comment se décrivent les soldats du 3^{ème} RIMA ?

Dans l'ensemble, les soldats du 3^{ème} RIMA partagent moins les descriptifs utilisés que ne le font les pompiers. Aucun n'est évoqué par la moitié d'entre eux. Le plus partagé l'est par 5 personnes sur 14. Ils se disent surtout « fiers » (5/14) et « heureux » (4/14).

En se décrivant, les soldats interrogés utilisent principalement les traits (84%), bien moins souvent les catégories (9%) et assez sporadiquement les rôles/fonctions (4%) ou les états (3%). Ainsi, le soi personnel prévaut légèrement (54% de la totalité) sur le soi social (43%), le soi possession étant très peu présent (3%).

Soi social : Le soi social des soldats du 3^{ème} RIMA est dominé par le soi relationnel (38 références sur 64) où apparaissent des traits tels que « discret », « sensible aux autres » (3 fois chacun), « fidèle », « adaptable », « à l'écoute », « réservé » (2 fois chacun).

Le soi professionnel regroupe seulement 17 références sur 64. Parmi celles-ci, on trouve des :

- catégories (3 évocations) : « dans un corps d'élite » (1 fois), « tireur d'élite » (2 fois) ;
- rôles/fonctions (2 évocations) : « un bon soldat », « chef de groupe » ;
- traits (12 évocations) : « fier de mon job », « fier d'être chef », « fier d'être où je suis » (3 fois chacun), « motivé par mon travail », « motivé pour mon job » (2 fois chacun), « à fond avec ma section », « à l'aise avec mon groupe », « assez bon dans le métier », « bon dans ma section », « pas une bête de travail », « tous les jours au boulot », « tranquille dans ma spécialité », etc.

Ainsi, le soi professionnel des soldats du 3^{ème} RIMA est décrit principalement à l'aide de traits et non pas de catégories, rôles/statuts/fonctions comme c'était le cas des pompiers.

Lorsqu'ils ne se réfèrent pas à leur soi relationnel ou professionnel, les soldats interrogés évoquent :

- leurs autres catégories d'appartenance (6 évocations) dont l'appartenance nationale (« Français », « patriote ») et d'âge (« jeune »),
- leur rôle au sein de la famille (« chef de famille », « papa », « bon mari », « fils ») ou encore l'état civil (« célibataire »).

Soi personnel : Dans les références au soi personnel des soldats interrogés, les traits dominent largement (78 références sur 80). Cela veut dire qu'ils se décrivent essentiellement par leurs dispositions stables et non par leurs états.

Parmi les traits le plus souvent mentionnés, on trouve « heureux » (4 fois), « honnête », « souriant » (3 fois chacun) et « fier », « en retard », « prêt », « calme », « caractériel », « courageux », « efficace », « nerveux », « responsable », « sûr de moi », « zen », etc.

Soi possession : Ce type de soi est quasiment absent dans les auto-descriptions des soldats du 3^{ème} RIMA. Ceci ne signifie aucunement qu'ils n'attachent aucune importance à leur apparence physique ou à leurs biens matériels. Cela suggère plutôt que le moment et le contexte dans lequel ils répondaient les faisaient penser à d'autres caractéristiques ou attributs que celles-ci.

En résumé: Ainsi, les soldats du 3^{ème} RIMA se décrivent davantage par leurs dispositions (traits) et moins par leurs appartenances ou encore leurs rôles/statuts/fonctions. Si, sur le plan quantitatif, les références directes au soi professionnel sont moins fréquentes chez eux que chez les pompiers, elles sont connotées tout aussi positivement et s'expriment surtout par des traits sur le plan qualitatif. Les traits évoqués par les soldats du 3^{ème} RIMA renvoient directement au sentiment de fierté d'appartenir à leur unité et à la motivation par le travail. Ceci suggère une forte identification au groupe. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que le soi relationnel domine le soi social.

L'autre aspect intéressant qui apparaît dans leurs références au soi professionnel, et que nous avons signalé aussi chez les pompiers, est la présence des mentions « corps d'élite », « tireur d'élite » donc d'appartenances qui les différencient positivement de leurs collègues du 3^{ème} RIMA.

Ce pattern de réponses suggère sans aucune ambiguïté que, pour les soldats du 3^{ème} RIMA, exercer leur métier, appartenir à unité d'élite contribue à leur estime de soi, leur apporte un sentiment de valeur, mais aussi du bien-être. Ce dernier apparaît parfois pratiquement dans les mêmes termes que les jugements qu'ils portent sur eux-mêmes (cf. soi personnel : « fier », « heureux »).

Comment se décrivent les membres du GMHM ?

Les descriptions de soi des membres du GMHM frappent par leur caractère consensuel, partagé. En effet, 6 sur 7 se disent « curieux » et 5 sur 7 « amoureux ». Comme chez les soldats du 3^{ème} RIMA, leurs réponses sont dominées par des traits (83%). Dans l'ensemble, les références aux catégories et états ne représentent que 16% et les références aux rôles/fonctions seulement 1%.

Les membres du GMHM se décrivent, eux aussi, principalement par rapport au soi personnel où on note la présence du soi possible. Le soi possession est totalement absent.

Soi social : Comme chez les soldats du 3^{ème} RIMA, dans le soi social des membres du GMHM domine le soi social relationnel exprimé à l'aide de 20 traits parmi lesquels « être amoureux » (4 fois), « directif/autoritaire » (3 fois) et « amical » (2 fois) représentent presque la moitié (45%) des descriptifs.

En ce qui concerne le soi d'appartenance, les membres du GMHM se réfèrent à leur genre (3 fois), à l'espèce et/ou la condition humaine (« humain », « mortel ») et à la région (« montagnard »). Le seul rôle mentionné est celui de « papa ».

Dans le soi social des membres du GMHM, on trouve seulement deux références directes au soi professionnel : « amoureux de mon métier » et « fier d'être arrivé où je suis ».

Soi personnel : Les membres du GMHM décrivent leur soi personnel à l'aide d'états (4 évocations : « en train de changer », « de me construire », « un peu fatigué en ce moment », « bien ennuyé de répondre à cet exercice ») et de traits (35 évocations) dont « curieux » (5 fois) et « passionné » (4 fois). Ils sont les seuls à se référer au soi possible (3 évocations), exprimé en termes d'état (« en recherche d'excellence ») et de traits (« à la recherche de mes limites », « ...du bien être »).

En résumé : Sur le plan général, les membres du GMHM se décrivent donc surtout en tant que personnes, des individualités. Il est possible que cette tendance soit liée à l'exigence d'excellence (cf. référence au soi possible) qu'impose l'appartenance à ce groupe particulier et très prestigieux au sein de l'Armée de Terre. En effet, on retrouve souvent cette tendance chez les membres de catégories sociales ou professionnelles du haut statut, sélectives, difficiles d'accès (cf. Lorenzi-Cioldi, 2002). Faire partie du GMHM constitue en effet une grande reconnaissance de ses qualités professionnelles spécifiques (sportifs de haut niveau) et une formidable opportunité de les développer (cf. le soi possible). Il est aussi plausible, et les échanges informels avec les membres de ce groupe le suggèrent, que la faible place occupée par le soi professionnel soit due à la difficulté de distinguer leur métier de leur passion. Leur métier est leur passion et leur passion est leur métier.

3. Synthèse

De cette analyse ressortent les spécificités des unités interrogées, mais aussi le fait qu'exercer leur métier, appartenir à une unité d'élite, apporte aux personnes interrogées un sentiment de valeur, du bien-être, une reconnaissance sociale, et en particulier aux membres du GMHM, un épanouissement personnel, une opportunité de pouvoir aller encore plus loin.

Néanmoins, on peut se demander pourquoi le soi social professionnel est plus présent dans les auto-descriptions des pompiers que dans celles des soldats du 3^{ème} RIMA et surtout que dans celles des membres du GMHM ? D'où proviennent ces aléas ?

Il est possible que cela soit dû au fait que les pompiers, par définition, interviennent en tant que corps professionnel bien distinct auprès des civils. Ils sont donc en permanence dans un contexte qui accentue la spécificité de leur appartenance en les plaçant dans une comparaison intergroupes (« nous/eux »). C'est probablement moins le cas du GMHM qui, du fait de la spécificité de ses missions (expéditions), non seulement comporte au sein de son groupe un civil (guide de haute montagne), mais probablement, se confond plus facilement avec la catégorie supra-ordonnée et fortement valorisée des sportifs de haut niveau passionnés par la montagne. De plus, la mission des pompiers, d'aider et de sauver les gens, est claire et très valorisée de l'extérieur. Celle du GMHM suscite une forte admiration, mais également quelques interrogations.

Si les soldats du 3^{ème} RIMA interviennent eux aussi en tant que corps bien distinct auprès des civils, leurs missions semblent plus complexes, probablement moins bien comprises, et surtout pas toujours très appréciées de l'extérieur. Dans ce contexte où la comparaison « nous/eux » est parfois marquée par les conflits et les hostilités, se sentir fier, motivé par ce qu'on fait pourrait refléter une tendance à valoriser son groupe « à l'interne », sans s'attendre à ce que la reconnaissance et la valorisation viennent de l'extérieur.

Se distinguer des autres en tant que corps professionnel avec la conscience que cette distinction est positive fait que lorsqu'on pense à soi, on se pense en tant que membre de ce corps. D'après cette analyse, qui reste à confirmer, ceci est facile, quasi-automatique pour les pompiers et un peu plus complexe pour les membres des autres unités. Cette difficulté peut résulter de l'ambiguïté de leur mission, de leurs relations parfois conflictuelles avec d'autres groupes (cf. les soldats du 3^{ème} RIMA) ou bien d'une fusion entre soi et son travail et/ou d'une double appartenance (par exemple aux « militaires » et aux « sportifs du haut

niveau », cf. les membres du GMHM). Toutefois, cette analyse montre qu'aussi bien certains pompiers que certains soldats du 3^{ème} RIMA évoquent directement leur appartenance au corps d'élite qui les différencie positivement de leurs collègues. Ceci est totalement absent chez les membres du GMHM qui, uniques en leur genre, sont placés au-delà de ce type de comparaison. Ainsi, ils ne mentionnent pas leur statut de corps d'élite.

On peut s'interroger également sur le caractère plus ou moins consensuel, partagé, des auto-descriptions récoltées au sein de chaque unité. Il apparaît clairement chez les pompiers et chez les membres du GMHM, moins chez les soldats du 3^{ème} RIMA. Il est fort probable qu'il reflète « la culture » du groupe et la place qu'y occupe la réflexion et l'échange sur « qui nous sommes », « ce que nous faisons » et « pourquoi ? ».

B. ETUDE 2 : « DIS-MOI COMMENT TU PENSES « TON GROUPE », JE TE DIRAI CE QUE TU ATTENDS DE LUI »

1. Traditions, symboliques et attentes

L'étude que nous présentons ici, et qui se situe dans la prolongation de l'étude précédente, avait pour objectif principal de saisir la perception des participants à propos de leur groupe et, par ce biais, leurs attentes à son égard. Comme nous l'avons mentionné, la méthode des associations libres nous paraissait la plus appropriée. Elle fait partie des méthodes habituellement utilisées dans les études sur les représentations sociales qui s'intéressent à une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun. Cette méthode permet donc d'analyser une pensée sociale pratique orientée vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel ou idéal. Cette pensée, et plus précisément ses contenus, sont marqués par les conditions et les contextes dans lesquels émergent les représentations, les communications par lesquelles elles circulent, et les fonctions qu'elles servent dans l'interaction avec le monde et les autres (Jodelet, 1984).

En demandant à nos participants d'indiquer les premiers mots qui leur venaient spontanément à l'esprit lorsqu'ils pensaient au groupe, nous nous attendions donc à des réponses socialement marquées par leur appartenance à la culture de l'armée. Or, celle-ci accorde une place particulière au groupe et, comme toute organisation qui le fait, elle véhicule fort probablement des modèles dits « universaux de la groupalité » tels que le modèle chrétien, avec le groupe des douze apôtres, le modèle celtique, avec les Chevaliers de la Table ronde, ou leurs semblables (Kaes, 1976). Ces modèles symboliques prônent l'idée d'une communauté solidaire et fraternelle où l'honneur et la loyauté font partie des principales qualités requises. En effet, on retrouve leurs traces dans les traditions militaires (Soubrier-Pinter, 2001) et dans les articles 7 et 8 du Code du soldat. Le premier dit « *Membre d'une communauté solidaire et fraternelle, il [le soldat] agit avec honneur, franchise et loyauté* », le second précise « *Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité* ». Le fameux dicton « Tous pour un, un pour tous » associé aux groupes de militaires, voire plus généralement aux groupes confrontés à l'adversité, le résume bien. Ainsi, comme le remarque Thieblemont (1999) et comme le montre, dans le même ouvrage, Paveau à propos du florilège militaire, chez les militaires, le « nous » est omniprésent et « l'expérience individuelle » apparaît « comme indissociable de l'expérience collective » (p. 19). Toutefois, pour se maintenir, ce « nous cohésif » nécessite non seulement un certain degré

d'uniformisation au sein du groupe, mais également une différenciation positive par rapport à l'autre (groupe ou individu).

Ainsi, dans les associations spontanées des participants à propos du groupe, nous nous attendions à l'attendu, c'est-à-dire à des idées qui reflètent davantage la symbolique d'un groupe idéalisé, cohésif et fort dans son union, qu'à des idées qui feraient part des difficultés, des tensions, des lourdeurs, pourtant inévitables dans le fonctionnement quotidien à plusieurs. Selon nous, leur apparition éventuelle ne serait « autorisée » que sous une forme voilée, à propos du « mauvais groupe » qui, par définition, n'est pas « mon groupe ». Toutefois, cet aspect pratique et concret du groupe militaire peut apparaître directement dans les idées liées d'une part aux missions des groupes, c'est-à-dire concernant le groupe en tant que lieu de travail et, d'autre part dans celles relatives à son organisation hiérarchisée et disciplinée. Encore que, comme le remarque Boniface (1989), « Les militaires insistent beaucoup sur le caractère naturel de la discipline, obligatoire dès qu'une collectivité existe » (p. 145). Si c'est le cas, il est possible que les participants n'y pensent pas du tout. L'évident venant plus difficilement à l'esprit.

2. Entretiens préliminaires

Les entretiens préliminaires à cette étude ont été conduits auprès de militaires du 3^{ème} RIMA. Ils n'ont pas pu être conduits sur les autres unités de référence pour des raisons techniques. En effet, afin d'éviter les contaminations, ou des effets d'attentes (Orne, 1962), les entretiens devaient impérativement être conduits auprès d'individus ne participant pas aux études suivantes. Or, les effectifs déterminés pour ces autres études impliquaient l'ensemble des membres du Groupe Militaire de Haute Montagne (identifié comme le groupe de référence), ainsi qu'une bonne partie du groupe des pompiers (CS d'Issy-Les-Moulineaux).

2.1. Méthode

Des entretiens semi-directifs d'une durée de 30 à 45 minutes ont été réalisés auprès de 11 membres de la 4^{ème} Compagnie du 3^{ème} RIMA. Les personnes interrogées avaient en moyenne 10,7 années de service et 6,9 missions à leur actif (cf. voir le tableau III.2). Elles ont été interrogées en tête-à-tête sous garantie d'anonymat des réponses.

Une première série de questions (le guide d'entretien est présenté en annexe 1) portait sur leur perception du groupe (sa signification, son mode de fonctionnement, la perception des autres dans le groupe, de son rôle, et de ses

sentiments à l'égard du groupe). Ces questions avaient pour finalité d'appréhender la façon dont ces militaires perçoivent leur groupe ainsi que leurs motivations à intégrer un groupe de ce type.

Une seconde série de questions portait sur leur perception des situations extrêmes et à risque que nous reprendrons dans le chapitre IV.

Tableau III.2 : Principales caractéristiques de l'échantillon sur lequel ont été conduits les entretiens semi-directifs

Grade	Années de service	Nombre de missions
Lieutenant	16 ans	7
Sergent	6 ans	4
Caporal	4 ans	4
Caporal-Chef	12 ans	10
Capitaine	18 ans	7
Sergent	8 ans	6
Caporal-Chef	15 ans	12
1 ^{ère} Classe	5 ans	3
Adjudant	23 ans	12
Sergent	8 ans	8
Chef d'équipe	3 ans	3
Moyenne	10,7	6,9
Ecart-type	6,5	3,3

2.2. Résultats

Perception du groupe

Trois caractéristiques principales ressortent des entretiens. Le groupe apparaît tout d'abord comme un ensemble d'individualités complémentaires, un lieu où chacun peut trouver sa place. Il est aussi un *lieu de forte cohésion*, celle-ci étant maintenue par la hiérarchie, élément perçu comme « nécessaire » pour l'organisation et la cohésion. Ces trois points, *cohésion*, *hiérarchie* et *complémentarité* sont les éléments les plus fréquemment évoqués (de 6 à 7 personnes sur 11 interrogées). Ils peuvent bien entendu être considérés comme des propriétés indépendantes les unes des autres. Toutefois, elles sont souvent perçues dans un cadre global (« Notre force, c'est la cohésion dans laquelle chacun a son rôle».)

Les entretiens révèlent par ailleurs que le groupe constitue un *lieu de tensions*, liées notamment aux rapports de force entre supérieurs et subordonnés. Quatre des soldats interrogés pointent cet aspect des relations à l'intérieur du groupe (« le groupe, c'est un rapport de force... »). Toutefois, là-encore, les participants interrogés considèrent que la hiérarchie permet de neutraliser ou de résoudre les conflits interpersonnels à l'intérieur du groupe (« Il y a des gens qui se démarquent et qui peuvent influencer le groupe. Le chef l'emporte toujours même si personne n'est bridé, c'est l'intérêt collectif qui l'emporte et quand la décision est prise, tout le monde s'y plie »).

Perception de l'organisation dans le groupe et perception des autres

Le groupe est structuré par la hiérarchie. Celle-ci est acceptée et intériorisée par les personnes interrogées au point d'être pensée comme « naturelle ». L'action est organisée par les ordres provenant des supérieurs auxquels il *faut* obéir. Les relations avec les autres membres du groupe sont aussi partiellement déterminées par la hiérarchie. Il faut être respectueux et droit avec ses supérieurs. Les supérieurs donnent les ordres et répondent aux questions des subordonnés.

En ce qui concerne les relations entre les individus du même rang, elles sont bonnes et permettent des échanges. Avec les subordonnés, les relations sont plus ambivalentes. D'un côté, on insiste sur le rôle de la confiance du subordonné qui doit être gagnée, sur le fait qu'il faut écouter les subordonnés et les amener à se confier. D'un autre côté, les personnes interrogées évoquent la fermeté qui doit caractériser les rapports aux subordonnés : les subordonnés doivent exécuter les ordres.

Le groupe : un lieu de travail et/ou un lieu d'entente

Deux dimensions classiques du groupe apparaissent dans les entretiens : opérationnelle, centrée sur le travail à réaliser ensemble, et relationnelle, centrée sur l'entente entre ses membres. Dans le premier cas, le groupe est vécu comme une équipe mise en place pour atteindre un objectif, une mission (« Nous, on est juste là parce que c'est un métier »). Les rapports se cantonnent alors à la coopération en vue de l'atteinte d'un but (« les amis ne sont pas ici »). Dans le second cas, le groupe est un lieu « d'entraide », « de soutien » mutuel, sporadiquement comparé à « une famille ». Cette conception est associée à des sentiments de fraternité, de confiance dans le groupe, de sérénité et de bien-être.

Ces deux dimensions coexistent chez certains des soldats interrogés. L'une ou l'autre prévaut en fonction du contexte. Dans l'action et la prise de décision, le groupe est perçu comme un lieu de travail où chacun a une responsabilité dans

l'atteinte de l'objectif. L'interdépendance entre ses membres, qui implique le partage des tâches, est alors un élément fondamental. Dans une conception plus générale du groupe (par exemple, la section), celui-ci est perçu comme un lieu d'échange et de soutien. Quelle que soit la dimension évoquée, les soldats interrogés mentionnent dans leur majorité la fierté d'appartenir au groupe. Remarquons que ceci est cohérent avec les résultats obtenus à l'aide du test « Qui suis-je ? ».

Ces entretiens révèlent l'existence de deux motivations principales que satisfait l'adhésion au groupe et qui pourraient donc présider à l'intention d'intégrer des groupes de ce type. La première motivation, qui ressort également de l'analyse des résultats du test « Qui suis-je ? », renvoie au besoin de reconnaissance individuelle. Celui-ci est satisfait au niveau intra-groupe et au niveau intergroupe. Au niveau intra-groupe, il est notamment illustré par l'accent placé sur la complémentarité dans le groupe. Le groupe évoqué est un groupe où chacun a une place et un rôle à tenir qui rend cette personne indispensable pour l'accomplissement de la mission. Au niveau intergroupe (c'est-à-dire vis-à-vis des individus n'appartenant pas à ce groupe), l'appartenance au groupe contribue à la valorisation personnelle de l'individu.

La seconde motivation renvoie au besoin de soutien. Les personnes interrogées évoquent le réconfort que le groupe présente pour eux. Le groupe constitue une sorte de fraternité et fournit donc une protection contre un environnement hostile.

2.3. Synthèse

L'analyse des entretiens révèle l'existence d'un groupe « idéalisé ». Celui-ci serait cohésif et chacun y trouverait sa place. Elle révèle aussi la dimension opérationnelle, centrée sur la tâche, la mission du groupe de travail. Sous cet aspect, l'intégration d'un tel groupe apparaît principalement motivé par des impératifs professionnels et financiers. Il s'agit d'un travail comme un autre.

Reste toutefois que ce travail a ceci de particulier qu'il comporte de nombreux risques, comme l'évoquent les personnes interrogées. La prise de risque est valorisée dans les sociétés occidentales (par ex., Dahlback, 1990), et ceci particulièrement chez les hommes jeunes. Par conséquent, outre l'aspect financier, ce travail contribue à une valorisation de l'individu en lui permettant d'appartenir à un groupe socialement valorisé.

Dans ces entretiens apparaît aussi la dimension relationnelle du groupe. Sous cet aspect, les militaires interrogés insistent sur les relations interpersonnelles au

sein du groupe qui est perçu comme un lieu où chacun se sent bien, se sent soutenu, où les éventuelles tensions sont gérées (résolues) par la hiérarchie. Ces entretiens suggèrent donc que la recherche de support social, de stabilité et de sécurité, dans une société perçue comme menaçante pourrait constituer une troisième motivation principale à intégrer le groupe militaire.

3. Le groupe dans les associations spontanées

Suite à ces entretiens, nous avons décidé de choisir cinq mots cibles, « groupe », « groupe idéal », « bon groupe », « mon groupe » et « mauvais groupe », à partir desquels les participants devaient évoquer cinq idées qui leur venaient spontanément à l'esprit. Les deux premiers, « groupe » et « groupe idéal » sont des mots cibles génériques. Ils ont pour objectif de centrer la pensée sur la thématique du groupe, mais aussi de faire ressortir les idées les plus accessibles, c'est-à-dire les plus conformes aux discours ambiants. Comme nous l'avons déjà évoqué, dans la culture militaire le fonctionnement en groupe fait l'objet d'une grande attention et de discours normatifs. En principe, les associations à l'égard de ces premiers mots cibles devraient refléter, plus que celles à l'égard des autres mots cibles, une pensée spontanée relativement « normalisée ». Elle présente un moindre intérêt du point de vue de l'objectif de notre étude. C'est sur les mots cibles suivants, « bon groupe », « mon groupe » et « mauvais groupe » que nous avons centré notre analyse. La comparaison des associations produites à leur propos en permettant de situer la manière dont les participants perçoivent « mon groupe » par rapport au « bon » et au « mauvais groupe », devrait mieux nous informer sur leurs attentes générales à l'égard de leur propre groupe.

Avant de présenter les résultats de cette étude, il est important de rappeler les différences existant dans le fonctionnement collectif (cf. temps passé ensemble, missions assurées ensemble) entre les trois unités interrogées et qui ont été signalées spontanément aux chercheurs par les participants. Les membres du GMHM disent se retrouver tous ensemble surtout lors de leurs expéditions. Au quotidien, ils suivent des entraînements différents, parfois seuls, parfois à quelques-uns. Ainsi, pour eux, être en groupe est assez rare. Les soldats du 3^{ème} RIMA déclarent plutôt l'inverse. Réunis le plus souvent au quotidien, ils peuvent être affectés à des missions différentes. Enfin, les pompiers peuvent se retrouver tous ensemble aussi bien au quotidien que lors de leurs missions. Toutefois, indépendamment de ces différences, les lieux qu'occupent ces unités comportent des espaces de convivialité et des marques (photos, objets, souvenirs) des moments importants de leur histoire commune. « L'esprit du groupe » est donc partout présent.

Ainsi, on peut s'attendre à retrouver dans les résultats de cette étude les grandes tendances qui sont apparues dans les entretiens préliminaires et, en particulier, l'idée que « mon groupe » sera perçu en tant que lieu de travail et d'entente, et qu'il sera valorisé, voire même un peu idéalisé dans sa conception. Tout comme on peut y retrouver, mais probablement dans une moindre mesure, les enjeux identitaires de « mon groupe » mis en évidence dans les réponses au test « Qui suis-je ? ».

3.1. Méthode

Au total, pour les cinq mots cibles choisis, nous avons obtenu 822 associations sur 875 attendues (5 mots cibles x 5 associations x 35 personnes), ce qui représente un taux de réponses très élevé (94%). Elles ont toutes été recueillies en respectant l'anonymat des participants. Afin de les traiter, nous avons procédé en trois étapes.

Dans un premier temps, toutes les associations ont été retranscrites et homogénéisées du point de vue de l'orthographe (par exemple : carisme/charisme, cohésion/cohesion, etc.), de la forme grammaticale (s'aider/s'entraider/aide/entraide, etc.) et, dans certains cas, du point de vue de leur sens proche (fête/rires/détente).

Dans un second temps, deux juges indépendants les ont regroupées dans les 15 catégories suivantes :

- « *lien* » : mentions du lien unissant les personnes (cohésion, solidarité, union, etc.) ;
- « *définition* » : termes proches (équipe, collectif, etc.) ;
- « *exemple* » : exemples de groupes (famille, etc.) ;
- « *lieu/temps* » : indications du lieu (Centre de Secours, véhicule, etc.) et/ou du moment (pendant 4 jours, toujours là) ;
- « *tâche* » : indications de tâches (travail, mission, etc.), de qualités/compétences professionnelles (rigueur, maîtrise, lenteur), d'efficacité ;
- « *bénéfice* » : références aux atouts du groupe ou d'être en groupe (force, sécurité, etc.) ;
- « *motivation* » : mentions du caractère dynamisant du groupe (dynamique, défi, émulation, etc.) ;
- « *composition* » : références à l'hétérogénéité, l'homogénéité ou encore la complémentarité des membres du groupe ;
- « *structure* » : indications des rôles, fonctions et statuts (chef, hiérarchie, etc.)

- « *qualité relationnelle* » : références aux relations interpersonnelles entre les membres du groupe (confiance, respect, jalousie, etc.)
- « *lien social* » : exemples des liens interpersonnels spécifiques (amitié, camaraderie, etc.) ;
- « *validation* » : mentions du partage d'opinions et/ou de comportements (partage, écoute, etc.) ainsi que de ses moyens (discussion, etc.) ;
- « *support* » : mentions d'aide, du soutien, etc. ;
- « *norme* » : références aux normes, valeurs, idéologies du groupe (discipline, charisme, etc.).
- « *identité* » : indications de la catégorie d'appartenance sociale et/ou professionnelle (hommes, pompiers, tireurs d'élite, etc.).

Ces 15 catégories ont ensuite été classées en référence à notre cadre théorique afin de permettre deux lectures, une plus générale et l'autre plus approfondie, de l'ensemble des résultats obtenus. La première informe sur la manière dont les participants envisagent le concept de groupe et ses principales fonctions.

La seconde renseigne sur leur façon de penser le groupe de travail et, en particulier, ses deux dimensions, opérationnelle et relationnelle. Comme le montre le schéma ci-dessous, cette manière de faire amène forcément au chevauchement de quatre catégories, dont trois : « tâche », « bénéfice », « motivation », se retrouvent à la fois dans la fonction de productivité et dans la dimension opérationnelle, et la quatrième : « lien social », dans le besoin de lien social et la dimension relationnelle.

Ce chevauchement, qui présente un avantage du point de vue de l'interprétation des résultats, n'est aucunement gênant sur le plan méthodologique puisque les 15 catégories d'associations sont exclusives.

Concept de groupe		
	Lien	
	Définition	
	Exemple	
	Lieu/ temps	
Fonctions du groupe		
Productivité		Dimension opérationnelle du groupe de travail
	Tâche	Tâche
	Bénéfice	Bénéfice
	Motivation	Motivation
		Structure
		Composition
Besoin de lien social		Dimension relationnelle du groupe de travail
	Lien social	Lien social
		Qualité relationnelle
Validation sociale		
	Validation	
Support social		
	Support social	
Socialisation		
	Norme	
Identité		
	Identité	

Un aperçu général des associations obtenues à propos des cinq mots cibles montre que, dans l'ordre d'importance, les trois catégories les plus fréquentes sont : « qualité relationnelle », « tâche » et « lien ». Elles regroupent à elles seules 60% des associations (voir tableau III.3).

Tableau III.3 : Fréquences de catégories des associations en fonction des mots cibles

Catégorie	« Groupe »	« Groupe idéal »	« Mon groupe »	« Bon groupe »	« Mauvais groupe »	Total Général	% cumulé
Qualité relationnelle	18	43	37	35	68	201	25%
Tâche	14	32	35	33	33	147	43%
Lien	48	26	30	29	10	143	60%
Bénéfice	10	11	11	14	9	55	67%
Validation	12	10	9	13	7	51	73%
Lien social	15	11	10	8		44	78%
Motivation	11	3	9	11	4	38	83%
Composition	5	6	4	3	7	25	86%
Définition	9	5	4	2	4	24	89%
Norme	4	3	4	6	7	24	92%
Structure	7	6	3	3	4	23	95%
Support	10	6	2	3	1	22	97%
Lieu/temps	4	1	2	3	1	11	98%
Exemple	2	2	1	2		7	99%
Identité	2		3	2		7	100%
Total	171	165	164	167	155	822	
Total en %	98%*	94%	94%	95%	89%	94%	

* le 100% pour chaque mot cible correspond à au total attendu égal à 175 (5 mots x 35 personnes)

Cette tendance suggère une forte présence à l'esprit des participants de l'idée d'un groupe de travail avec ses dimensions opérationnelle et relationnelle, parfaitement cohérente avec les résultats des entretiens préliminaires. Sans surprise, on y voit également que le concept de groupe est centré sur l'existence d'un lien entre ses membres. Cette tendance se manifeste indépendamment du mot cible. Si on additionne toutes les associations correspondant à ces trois aspects, on constate qu'ensemble elles représentent 88% des associations. Parmi elles :

- 288 (soit 35%) renvoient à la dimension opérationnelle dont 147 à la catégorie « tâche »,
- 245 (soit 30%) à la dimension relationnelle dont 201 à la catégorie « qualité relationnelle »,
- et 185 (soit 23% de la totalité) au concept du groupe dont 143 à la catégorie « lien ».

Toutefois, il est intéressant de remarquer que dans les associations concernant le « groupe » l'ordre d'importance des trois catégories les plus fréquentes

s'inverse. Les références au « lien » priment de loin sur celles à la « qualité relationnelle » et à la « tâche ». Ainsi, lorsqu'ils pensent le « groupe » en général, les participants évoquent surtout ce qui constitue son essence, un lien entre ses membres. Autrement dit, comme nous l'avons suggéré, ils semblent fortement partager l'idée d'un groupe dynamique, d'un tout organisé qui représente plus que la simple somme de ses parties.

3.2. Résultats : « Mon groupe » est un « bon groupe »

Afin de mieux saisir la perception de « mon groupe » ainsi que les attentes à son égard, nous présenterons les associations concernant le groupe en les comparant à celles produites à propos du « bon » et du « mauvais groupe » et ceci pour chacune des unités interrogées. Nous avons calculé à chaque fois les rapports entre le nombre d'associations classées dans une même catégorie et le nombre total d'associations concernant le concept de groupe, chacune de ses fonctions et chacune de ses deux dimensions, produites à propos de chacun des trois mots cibles. Ceci permet non seulement d'éviter les répétitions inutiles, mais aussi de voir immédiatement les spécificités des trois unités. Toutefois, dans de nombreux cas, ces rapports de fréquences n'ont qu'une faible valeur statistique étant donné la taille réduite de notre échantillon (35 personnes dont seulement 7 au GMHM). Nous ne les présentons qu'à titre indicatif (pour les fréquences brutes voir l'annexe 31).

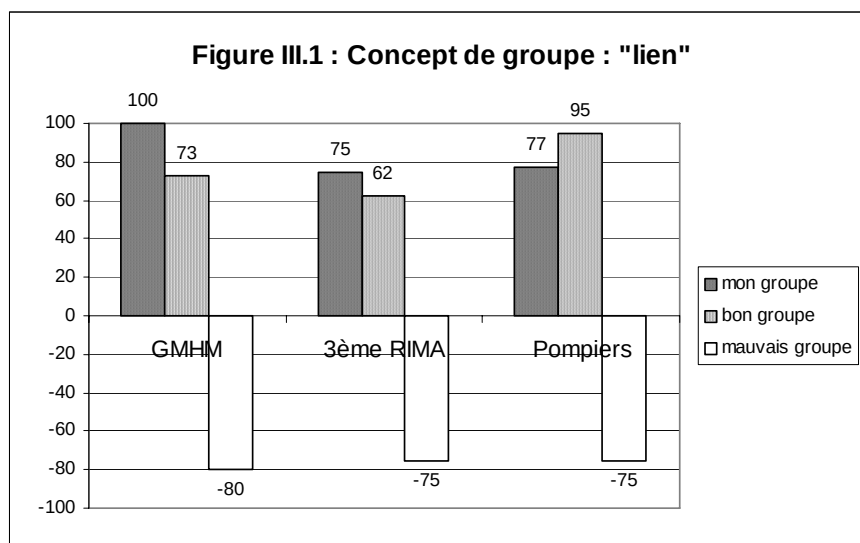
Cette présentation est organisée selon deux lectures. La première, plus générale, concerne le concept de groupe et ses fonctions, la seconde est focalisée sur les dimensions opérationnelle et relationnelle du groupe de travail.

Comme on peut s'y attendre, les associations produites à propos du « mauvais groupe » sont, contrairement à celles évoquées à propos du « mon groupe » et du « bon groupe », connotées négativement. Pour cette raison, nous leur avons attribué un signe négatif.

Concept de groupe : cohésion et solidarité

Dans l'ensemble, les références au concept de groupe représentent 23% des associations à propos de « mon groupe », 22% des associations du « bon groupe » et seulement 7% des associations du « mauvais groupe ». Des quatre catégories relatives au concept de groupe (« lien », « définition », « lieu/temps », « exemple »), celle concernant le lien entre ses membres est la plus fréquente. Elle regroupe la grande majorité, voire parfois la totalité des associations produites à ce propos (voir la figure III.1 ci-dessous). Cela suggère qu'en ayant à l'esprit un concept clair du groupe, les participants disposent à son égard d'un critère fort. Ainsi, ils ne recourent que très sporadiquement aux termes proches,

aux exemples ou encore aux indications de lieu et de temps. Ce concept renvoie à la solidarité chez les membres du GMHM, à la cohésion chez les soldats du 3^{ème} RIMA, et à la cohésion et la solidarité chez les pompiers et ceci aussi bien en ce qui concerne « mon groupe » que le « bon groupe ». Le « mauvais groupe » ne satisfait pas ce critère fort du lien.



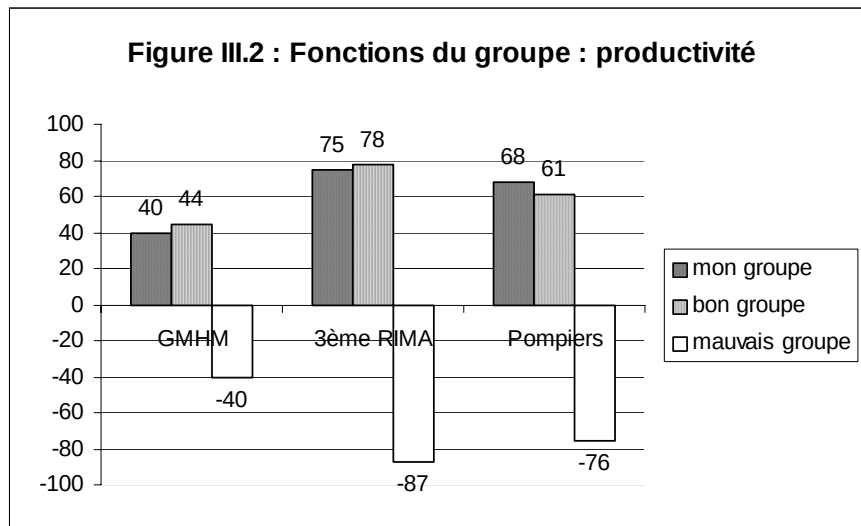
La principale différence entre les unités est assez subtile. Elle porte sur l'emploi de termes très proches, « solidarité » et « cohésion ». Ceci peut refléter une simple habitude langagière mais aussi que les membres du GMHM envisagent le lien qui les unit davantage en termes de communauté d'intérêts, tandis que les soldats du 3^{ème} RIMA le pensent davantage en termes d'engagement.

Fonctions du groupe

Les associations relatives aux cinq fonctions du groupe (productivité, validation sociale, satisfaction du besoin de lien social, support social, socialisation et identité) sont assez fréquentes. Elles correspondent à 49% de la totalité des associations produites à propos de « mon groupe », à 52% de celles produites à propos du « bon groupe » et à 39% de celles évoquées à propos du « mauvais groupe ». Leur analyse montre qu'indépendamment de l'unité interrogée et du mot cible, la productivité prime sur les autres fonctions du groupe.

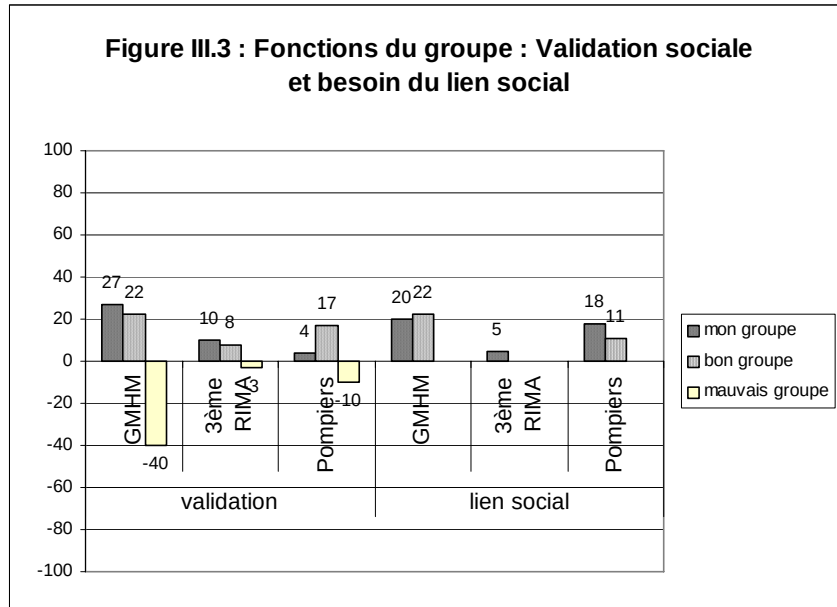
Comme on peut le voir sur la figure ci-dessous (Figure III.2), ceci est particulièrement frappant chez les soldats du 3^{ème} RIMA. Sur l'ensemble de leurs associations positives produites à propos du « mon groupe » et du « bon groupe », et liées aux fonctions du groupe, un peu plus de 70% concernent la

productivité. Ce pourcentage est encore plus élevé (87%) dans les associations négatives à propos du « mauvais groupe ». Cette même tendance s'atténue légèrement chez les pompiers, mais concerne bien plus de la moitié de leurs références relatives aux fonctions du groupe. Elle devient encore plus faible chez les membres du GMHM en signifiant qu'une des principales différences entre les unités réside dans la présence à l'esprit d'autres fonctions du groupe que celle de la productivité. C'est principalement de la part des membres du GMHM qu'on peut s'attendre à leur évocation car la productivité ne correspond qu'à un peu moins de la moitié de leurs associations relatives aux fonctions du groupe.



En effet, comme le montre la figure III.3, les membres du GMHM évoquent également la validation sociale et la satisfaction du besoin de lien social ce qui est moins fréquent chez les pompiers et rarissime chez les soldats du 3^{ème} RIMA.

Il est fort probable que ces différences dans l'évocation de la validation, c'est-à-dire du partage, de l'écoute, etc., reflètent la place que prend la discussion dans le style de fonctionnement des unités interrogées et dans les critères qui définissent, selon eux, le bon fonctionnement du groupe. Pour les membres du GMHM, l'absence de partage et d'écoute caractérise aussi fortement que la non-productivité le « mauvais groupe ». Ceci reste dans une moindre mesure valable pour les pompiers, mais pas pour les soldats du 3^{ème} RIMA.



Un même patron de réponses apparaît à propos de la satisfaction du besoin de lien social qui concerne ici en particulier l'amitié. Cette fonction du groupe, en soi rarement évoquée, l'est par les membres du GMHM et par les pompiers, mais seulement à propos de « mon groupe » et du « bon groupe ». Elle reste quasi-absente chez les soldats du 3^{ème} RIMA qui, lorsqu'ils se réfèrent à elle, mentionnent la camaraderie.

La fonction de socialisation (cf. la catégorie « norme ») est encore plus rare. Elle n'est mentionnée que 17 fois. On retrouve ses traces dans les associations des soldats du 3^{ème} RIMA et des pompiers à propos de *l'ordre* et *la discipline*, mais pas dans celles des membres du GMHM.

La fonction de support social subit le même sort (évoquée 6 fois en tout). En général liée à la satisfaction du besoin d'amitié mentionnée par les membres du GMHM et des pompiers, elle resurgit dans leurs associations en restant totalement absente de celles des soldats du 3^{ème} RIMA.

La fonction identitaire du groupe n'apparaît en tout que 5 fois. A propos de « mon groupe », elle est mentionnée une fois par chaque unité.

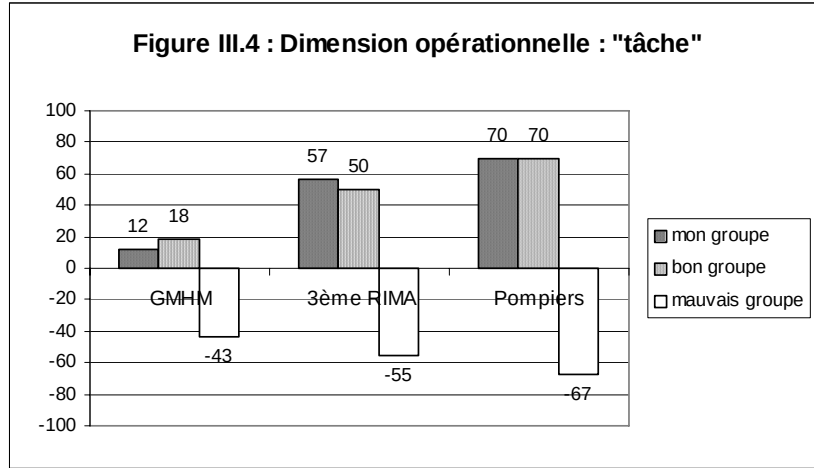
Pour résumer, les résultats obtenus montrent que les soldats du 3^{ème} RIMA et les pompiers attendent de leurs groupes avant tout de la productivité, c'est-à-

dire de l'efficacité au travail. Les autres fonctions du groupe, la validation sociale, la satisfaction du lien d'amitié, la socialisation ou encore le support social, qui ressortaient dans les entretiens préliminaires, semblent secondaires, voire absentes. Si les membres du GMHM attendent, eux aussi, de leur groupe de l'efficacité dans la réalisation de leurs missions, ils le font dans une moindre mesure. Leur groupe, tout comme un bon groupe, doit également être un lieu de validation sociale et de satisfaction du lien d'amitié. Ces résultats illustrent fort probablement des différences dans le fonctionnement des unités et, en particulier, la spécificité du GMHM. L'analyse des deux dimensions du groupe de travail, opérationnelle et relationnelle, devrait permettre de préciser ce point.

Dimensions opérationnelle et relationnelle du groupe de travail

Rappelons que la dimension opérationnelle du groupe de travail comporte cinq catégories des associations, « tâche », « bénéfice », « motivation », « composition » et « structure » dont les trois premières correspondent à la fonction de productivité. Cette dimension regroupe 38% des associations concernant les trois mots cibles qui nous intéressent. Les références à la tâche, au bénéfice du groupe et à son caractère motivant sont les plus fréquentes quel que soit le mot cible. Toutefois, leur nombre et leur contenu varient selon les unités.

En tout, les associations liées à la tâche représentent 56% de la totalité des associations relatives à la dimension opérationnelle. Comme le montre la figure ci-dessous (Figure III.4), elles dominent chez les pompiers et chez les soldats du 3^{ème} RIMA et constituent 70% de la totalité des associations relatives à cette dimension chez les premiers et un peu plus de 50% chez les seconds. Cette tendance s'atténue fortement chez les membres du GMHM. Si, chez ces derniers, les associations relatives à la tâche et concernant « mon groupe » et « bon groupe » constituent moins de 20%, celles concernant le « mauvais groupe » atteignent 40%. Ainsi, contrairement à leurs collègues, les membres du GMHM semblent faire une distinction entre la manière dont ils envisagent d'un côté leur groupe et le « bon groupe » et, d'un autre côté, le « mauvais groupe ». Le « mauvais groupe » suscite davantage d'idées, bien évidemment négatives, liées à la tâche que « mon groupe » ou le « bon groupe ».



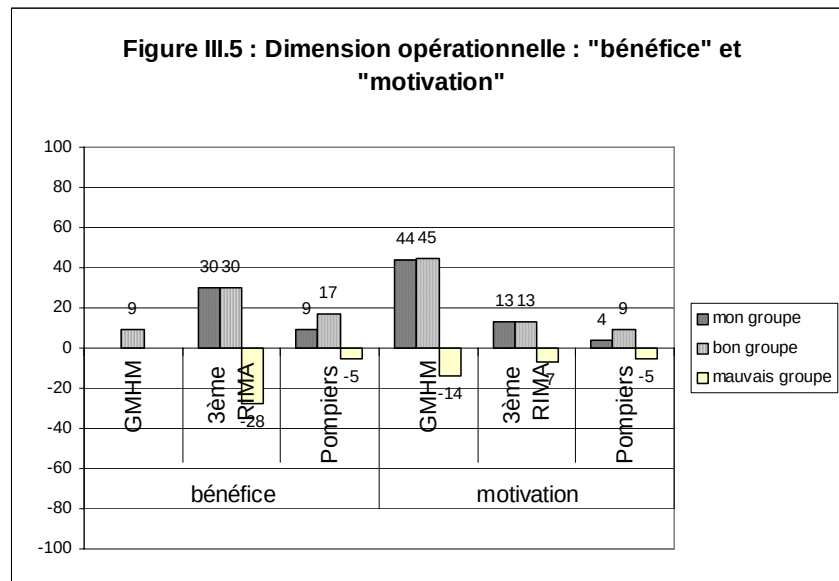
Les contenus des associations les plus partagées suggèrent chez les pompiers et chez les soldats du 3^{ème} RIMA une forte proximité entre les pensées positives à propos de « mon groupe » et du « bon groupe ». Les premiers mentionnent au moins deux fois *le travail*. De plus, à propos de « mon groupe », ils évoquent *le professionnalisme* et à *l'efficacité*. Chez les seconds, à propos du « mon groupe », on trouve *le travail*, mais aussi *la précision* et *le courage*, c'est-à-dire les compétences et les qualités professionnelles de ses membres. De plus, à propos du bon groupe, les soldats du 3^{ème} RIMA partagent l'idée assez énigmatique de *l'intelligence* du groupe. Aucune associations à propos de « mon groupe » ou du « bon groupe », relative à la tâche, n'est partagée par les membres du GMHM.

Selon nous, ce sont les associations les plus partagées à propos du « mauvais groupe » qui informent surtout sur les spécificités de chaque unité. Les soldats du 3^{ème} RIMA pensent principalement à l'absence d'expérience (*pas d'expérience*), à *la paresse*, *la lenteur* et à l'impossibilité de prendre un risque (*pas de risque*). Les pompiers ont à l'esprit surtout *l'échec* et les membres du GMHM l'absence de but (*pas de but*). Autrement dit, si pour les participants de cette étude, leur groupe est un bon groupe, c'est en grande partie parce qu'il réunit les compétences nécessaires permettant d'accomplir un travail efficace ou qu'il possède un but.

Les associations relatives au « bénéfice » du groupe et à la « motivation » par le groupe sont dans l'ensemble plus rares que les précédentes. Tous mots cibles confondus, les premières correspondent à 18% de la totalité des associations relatives à la dimension opérationnelle, les secondes à 13%.

Comme le montre la figure ci-dessous (Figure III.5), les références au bénéfice du groupe, et en particulier à sa *force* à propos de « mon » et du « bon groupe » et à sa *faiblesse* à propos du « mauvais groupe » caractérisent surtout les associations des soldats du 3^{ème} RIMA en constituant 30% de la totalité de leurs idées relatives à la dimension opérationnelle. Elles apparaissent plus sporadiquement chez les pompiers surtout à propos du « bon groupe ». Cette référence à la force est totalement absente chez les membres du GMHM. Il paraît tout à fait plausible que sa présence chez les soldats du 3^{ème} RIMA soit liée à la spécificité de leurs missions qui demandent de faire face à l'adversité ou à l'hostilité externe. Ceci n'est le cas ni des pompiers ni des membres du GMHM qui ne l'évoquent pas à propos de leur propre groupe.

En revanche, les membres du GMHM mentionnent assez fréquemment le caractère motivant, dynamisant du groupe. Les associations relatives à la motivation constituent un peu plus de 40% de leurs associations concernant la dimension opérationnelle aussi bien à propos du « mon » que du « bon groupe ». Bien moins fréquentes chez les soldats du 3^{ème} RIMA, elles sont rares chez les pompiers.



Les associations concernant la composition et la structure du groupe sont, dans l'ensemble, assez marginales. Les premières ne représentent que 8% de la totalité des associations relatives à la dimension opérationnelle et les secondes

5%. Toutefois, il est intéressant de remarquer que la composition renvoie à *l'hétérogénéité* à propos de « mon groupe » chez les membres du GMHM, alors qu'elle renvoie à *l'homogénéité* à propos du « bon groupe » et à *l'incompatibilité* à propos du « mauvais groupe » chez les pompiers et les soldats du 3^{ème} RIMA.

Enfin, en ce qui concerne la structure du groupe, il est à noter qu'elle est évoquée à propos du « mauvais groupe » en terme de hiérarchie (*pas ou trop de hiérarchie*).

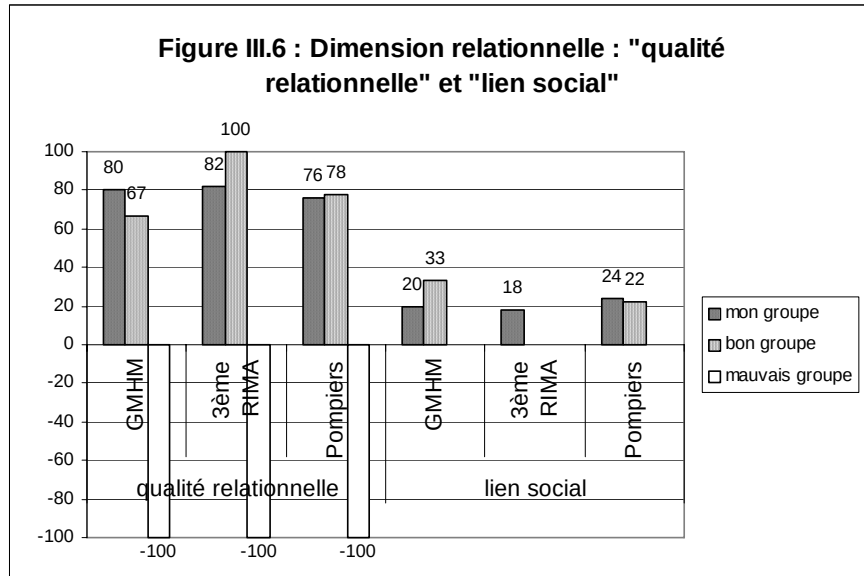
En résumé, de « mon groupe » en tant que groupe de travail, les soldats du 3^{ème} RIMA attendent surtout de l'efficacité dans l'accomplissement de leurs missions, dont notamment la précision et le courage de la part de ses membres. La force de ce groupe constitue son principal atout. Il le perd s'il devient mauvais, c'est-à-dire inexpérimenté, lent et ne permettant pas de prendre le risque.

Les pompiers attendent également de leur groupe l'efficacité et le professionnalisme dans la réalisation de leurs tâches dont l'absence mène à l'échec.

Les membres du GMHM attendent surtout que leur groupe les motive, les dynamise, qualité qu'un groupe sans but ne possède pas.

Dimension relationnelle : La dimension relationnelle regroupe deux catégories d'associations, le « lien social » et la « qualité relationnelle ». La première, qui renvoie aussi à la fonction du groupe consistant à satisfaire le besoin de lien social avec les autres, concerne surtout *l'amitié*. La seconde regroupe les références à propos des différents types de relations interpersonnelles entre les membres du groupe en allant de la confiance à la jalousie. Dans l'ensemble, cette dimension réunit 33% de la totalité des associations. Les références à la qualité relationnelle dominent largement sur celles relatives au lien social. Elles représentent 89% de la totalité des évocations concernant cette dimension. Comme précédemment, leur nombre et leur contenu varient selon les unités.

La figure III.6 ci-dessous montre que les références positives aux qualités relationnelles interpersonnelles caractérisent la grande majorité des associations produites par les participants de toutes les unités à propos de « mon groupe » et du « bon groupe ». Elles sont complétées par les références au lien d'amitié, voire à la camaraderie en ce qui concerne les soldats du 3^{ème} RIMA.



Parmi les qualités relationnelles les plus partagées à propos de « mon groupe », les membres du GMHM évoquent *la confiance*. Les pompiers, en plus de *la confiance*, mentionnent *l'entente*. Les soldats du 3^{ème} RIMA pensent surtout à *la détente*. A propos du « bon groupe », les premiers évoquent *la fidélité*, tandis que les autres évoquent *le respect* et/ou *la détente*. On peut se demander pourquoi le respect est mentionné par les pompiers et les soldats du 3^{ème} RIMA à propos du « bon groupe » et pas à propos de « mon groupe ». Une des explications possibles renvoie au caractère assez circonstanciel du respect dont l'évaluation est très sensible aux incidents relationnels même mineurs. De ce fait, sa présence à l'esprit est très variable. Pour cette raison, on l'évoque plus facilement à propos d'un groupe abstrait et idéalisé, comme le « bon groupe » ou le « groupe idéal », et moins à propos d'un groupe concret et présent, comme l'était dans le cas de cette étude « mon groupe ».

Les relations interpersonnelles négatives constituent la totalité des associations produites à propos du « mauvais groupe ». Parmi celles-ci, indépendamment de l'unité, dominent les mentions d'*individualisme* et d'*égoïsme*. Les membres du GMHM y ajoutent l'absence de confiance et de détente (*pas de confiance, pas de détente*), les soldats du 3^{ème} RIMA *le vol* et l'immoralité (*pas de moralité*), tandis que les pompiers mentionnent aussi *l'irrespect* et *la jalousie*.

De l'ensemble de ces résultats, il ressort une forte attente de maîtrise de l'individualisme et de l'égoïsme à l'égard des membres de « mon groupe ». Chez les membres du GMHM, elle est accompagnée d'une attente de relations interpersonnelles basées sur l'amitié et la confiance. Chez les pompiers également, même si ceux-ci semblent également attentifs aux marques de respect et à l'absence de jalousie. Les soldats du 3^{ème} RIMA qui, contrairement aux autres, n'attendent pas d'amitié, souhaitent surtout de la détente, du respect et une certaine moralité dans leurs relations avec leurs collègues.

3.3. Synthèse

L'analyse des associations produites à propos des trois mots cibles, « mon groupe », « bon groupe » et « mauvais groupe » montre que « mon groupe » est pensé par l'ensemble des participants comme un « bon groupe » et opposé au « mauvais groupe ». Cependant, cette analyse montre avant tout la spécificité des attentes à son égard de la part des membres de trois unités. Cette spécificité se cache parfois derrière des ressemblances de surface. En effet, si indépendamment de l'unité d'appartenance, les participants attendent de leur groupe de la productivité, de l'efficacité dans l'accomplissement de leurs missions, visiblement considérées comme impossibles à atteindre par un individu isolé, ils ne le font pas de la même manière.

Les soldats du 3^{ème} RIMA, pour qui la force face à l'adversité externe constitue le principal atout de leur groupe, attribuent l'efficacité aux compétences et à l'expérience de ses membres en s'attendant de la part de leurs collègues à de la camaraderie plutôt que de l'amitié, et à des relations interpersonnelles où règnent la détente, le respect et une certaine moralité.

Les pompiers, pour qui l'efficacité dans leur travail dépend du professionnalisme des membres de leur groupe, s'attendent de leur part aussi bien à de l'amitié qu'à de la camaraderie, mais surtout à des relations interpersonnelles basées sur la confiance, l'entente et le respect, à des relations dépourvues de la jalousie.

Les membres du GMHM attendent de leur groupe non seulement une efficacité qui passe par son potentiel motivant, mais également du partage et de l'écoute, c'est-à-dire une validation sociale de leurs opinions. Ainsi, ils misent sur l'amitié et sur des relations de confiance.

Tous s'accordent à penser que l'individualisme et l'égoïsme feront de leur groupe un mauvais groupe, inefficace au travail et impossible à vivre. Ceci est

parfaitement conforme avec l'idée qu'ils partagent et selon laquelle la cohésion ou la solidarité constituent une sorte d'essence du groupe.

Cette analyse suggère aussi que le groupe de travail pourrait pénétrer la sphère de la vie privée chez les membres du GMHM et chez les pompiers, il le ferait moins ou plus difficilement chez les soldats du 3^{ème} RIMA.

C. ETUDE 3 : « DITES-MOI QU'A-T-IL VOTRE GROUPE DE SI PARTICULIER ? »

1. Choix consensuel, choix sous contrôle

Comme nous l'avons déjà mentionné, compléter l'image spontanée de « mon groupe » par son image plus délibérée, plus « stratégique », nous paraissait non seulement intéressant, mais aussi indispensable afin de saisir comment les participants de notre étude perçoivent leur groupe et quelles attentes ils formulent à son égard. A cet effet, nous leur avons demandé de choisir au maximum cinq attributs qui leur semblaient, à tous, les plus caractéristiques de leur groupe. Bien évidemment, ce choix consensuel impliquait une discussion. Il était précédé d'une préparation qui avait pour objectif d'impliquer les participants dans la recherche d'un véritable consensus. Celui-ci, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre II, contrairement au compromis, exige la confrontation des opinions divergentes et donc un débat (Moscovici et Doise, 1992). Cette préparation se déroulait en deux phases. Tout d'abord, les participants indiquaient individuellement les cinq attributs, selon eux, les plus caractéristiques de leur groupe. Ensuite, ils réalisaient la même tâche à trois ou à quatre, et enfin en groupe de sept, en disposant, à chaque fois, de tout le temps qu'ils souhaitaient pour se mettre d'accord.

Choisir les attributs consensuels avec lesquels tous les membres du groupe sont d'accord exige donc un minimum d'échange. Indépendamment de la position de l'individu dans le groupe et du style de fonctionnement du groupe, intervenir, faire une proposition, expose l'individu aux évaluations des autres. En général, la crainte d'une évaluation conduit à « ne pas dire n'importe quoi » ou, plus exactement, à dire ce qu'on pense convenable par rapport au rôle, formel ou informel, qu'on tient dans le groupe ou tout simplement par rapport à l'image qu'on a de soi. Toutefois, la crainte d'évaluation ne s'exerce pas seulement au sein du groupe. Elle se place aussi sur le plan des relations intergroupes : « si nous disons cela, que vont penser les autres de nous ? ». De ce fait, elle présente un enjeu identitaire de différenciation positive de son groupe par rapport aux autres groupes. Autrement dit, ce qu'on dit de « nous » doit à la fois nous être spécifique et valorisant, mais aussi être acceptable par les autres, donc juste et défendable.

2. Méthode

Notre manière de procéder, et en particulier les deux phases préparatoires, exigeait de travailler avec des groupes de sept personnes. Si cela allait de soi en ce qui concerne le GMHM et les pompiers interrogés dans deux Centres de Secours, Bourg-la-Reine et Issy-les-Moulineaux où, à chaque fois, nous avons eu affaire à un groupe de sept personnes, au 3^{ème} RIMA, il nous a fallu diviser les 14 personnes présentes en deux groupes. Ces derniers ont été constitués par les participants eux-mêmes qui se sont séparés selon leurs habitudes de fonctionnement. Par la suite, en parlant des soldats du 3^{ème} RIMA, nous évoquerons le « groupe 1 » et le « groupe 2 ».

Toujours sous garantie d'anonymat, les participants commençaient cette tâche en indiquant individuellement au maximum les cinq caractéristiques les plus typiques de leur groupe de sept. Ils remettaient leur feuille de réponse dans une enveloppe prévue à cet effet et, dans des coins bien séparés de la salle, se regroupaient à trois ou à quatre. Ainsi réunis, ils disposaient de tout le temps nécessaire pour choisir les cinq attributs de leur groupe de sept avec lesquels ils seraient tous d'accord et les notaient. Ensuite, ils passaient à la phase essentielle de cette étude, se réunissaient en groupe de sept afin de confronter leurs choix précédents et se mettaient tous d'accord sur les cinq caractéristiques les plus typiques de leur groupe.

Les discussions duraient entre 10 à 15 minutes. Elles n'étaient pas enregistrées, mais seulement observées par les chercheurs présents sur place qui, une fois l'étude terminée, résumaient les principales observations.

Seuls les attributs consensuels choisis à sept ont fait l'objet d'analyse. Ils ont été classés dans les catégories établies pour le traitement des associations spontanées qui leur convenaient parfaitement et qui permettaient la comparaison entre les deux études.

3. Résultats

Comme le montre le tableau III.4, l'image que les participants choisissent de donner de leur groupe respectif est positive, valorisante et varie selon les unités.

Six catégories regroupent l'ensemble des attributs consensuels, ceux renvoyant à la « tâche », à la « qualité relationnelle » et au « lien » étant les plus partagés (4 groupes sur 5 les évoquent) et ceux liés à l'identité l'étant le moins (seuls 2 groupes les évoquent).

Tableau III.4. Attributs consensuels choisis pour VOTRE GROUPE selon l'unité

Catégorie	GMHM	3RIMAgr1	3RIMAgr2	Pompiers Bourg	Pompiers Issy	Total
Tâche		<i>Adaptables</i>	<i>Précision Maîtrise</i>	<i>Rigueur</i>	<i>Efficacité Spécialité Sport</i>	7
Qualité relationnelle	<i>Confiance</i>	<i>Humour Tempérament</i>	<i>Sérénité</i>		<i>Fête</i>	5
Lien	<i>Solidarité</i>	<i>Adhésion</i>		<i>Cohésion</i>	<i>Cohésion</i>	4
Composition Structure	<i>Complémentarité</i>			<i>Diversité Hiérarchie</i>		3
Motivation	<i>Dynamique</i>		<i>Initiative</i>	<i>Passionnés</i>		3
Identité		<i>Spécialistes</i>	<i>Fierté</i>			2
Total	4/5	5/5	5/5	5/5	5/5	24/25

Ce sont les pompiers d'Issy et les soldats du 3^{ème} RIMA qui se réfèrent le plus souvent à la « tâche ». Seuls les membres du GMHM ne l'évoquent pas. En ce qui concerne « la qualité relationnelle », seuls les pompiers du CS Bourg-la-Reine ne la mentionnent pas. De plus, seuls les soldats du groupe 2 du 3^{ème} RIMA ne choisissent pas d'attributs renvoyant au « lien ». Les pompiers du CS d'Issy-les-Moulineaux et les soldats du groupe 1 du 3^{ème} RIMA n'évoquent pas d'attributs correspondant à la motivation. Enfin, seuls les deux groupes de soldats du 3^{ème} RIMA se réfèrent aux attributs liés à l'identité.

Ainsi, les membres du GMHM, dans l'image qu'ils choisissent de présenter de leur groupe, valorisent les différences entre eux (cf. complémentarité), les relations de confiance, le lien de solidarité qui les unit et leur dynamisme. Cette image correspond assez à celle qui est ressortie de leurs associations spontanées. Elle suggérerait que les différences qui existent entre eux apportent une dynamique et n'empêchent ni la confiance ni la solidarité.

Les soldats du groupe 1 du 3^{ème} RIMA mettent en avant leur statut de spécialistes (cf. tireurs d'élite), leur adhésion qui, fort probablement, renvoie ici à l'unité dans l'action et dans les décisions, leur adaptabilité ainsi que leur tempérament et leur humour. Cette image est légèrement différente de celle obtenue à partir de leurs associations spontanées. Elle révèle l'importance de leur statut de spécialistes qui les différencie positivement des autres soldats du même régiment, assure leur unité (adhésion), leur adaptabilité, et leur permet d'exprimer leur tempérament dont les éventuels débordements seraient désamorcés grâce à leur sens de l'humour.

Leurs collègues du groupe 2 mettent en avant leur fierté d'appartenir aux tireurs d'élite, leur esprit d'initiative, leurs qualités professionnelles (maîtrise et précision), mais également la sérénité qui caractérise les relations entre eux. L'image stratégique qu'ils présentent de leur groupe met, elle aussi, l'accent sur l'importance de leur statut au sein du régiment et de leurs qualités professionnelles qui permettent d'un côté l'esprit d'initiative et de l'autre une certaine sérénité.

Les pompiers du CS Bourg-la-Reine présentent leur groupe comme diversifié mais hiérarchisé. Il est possible qu'ils tiennent ainsi à signaler que la diversité est un atout chez eux puisqu'elle est encadrée. Rigoureux au travail, ils sont fortement unis (cf. cohésion) et passionnés par ce qu'ils font.

Les pompiers du CS d'Issy-les-Moulineaux, unis (cf. cohésion), sachant se détendre entre eux (fête), mettent en avant leurs qualités professionnelles dont l'efficacité, la spécialité et l'entraînement sportif. Cette insistance sur leurs qualités professionnelles, et notamment sportives, pourrait suggérer qu'ils les considèrent comme les différenciant positivement des autres pompiers. Il est fort probable qu'ils expriment ainsi indirectement leur appartenance du GREP, le groupe d'élite au sein des pompiers.

4. Synthèse

De ces résultats, il ressort deux points intéressants. Le premier concerne la diversité. On a l'impression que lorsqu'elle existe dans le groupe, elle a besoin d'être traitée, « expliquée », comme si elle était incompatible avec l'idée d'un groupe uni (cohésif). Ainsi, on la valorise dans son côté dynamisant (cf. GMHM) ou on la « désamorce » par la valorisation de la structure hiérarchique du groupe (cf. pompiers du CS de Bourg-la-Reine).

Le second point concerne le positionnement de son propre groupe par rapport aux autres groupes qui apparaît en particulier dans le cas des deux groupes du 3^{ème} RIMA et chez les pompiers d'Issy-les-Moulineaux. Bien évidemment, ce positionnement présente un enjeu identitaire en se soldant par la différenciation positive de son groupe, important pour l'identification au groupe et le sentiment de fierté d'y appartenir. Nous l'observons dans les cas des trois groupes qui possèdent le statut « d'élite », c'est-à-dire chez les deux groupes de tireurs d'élite du 3^{ème} RIMA et chez les pompiers du CS d'Issy-les-Moulineaux.

Toutefois, vu le contexte de la passation de l'étude, on pourrait observer cette tendance à positionner son groupe par rapport aux autres également chez les membres du GMHM. Or, ce n'est pas le cas. Comme les soldats du 3^{ème} RIMA, les membres du GMHM ont réalisé cette tâche dans un lieu où d'autres groupes militaires étaient présents. Seuls les pompiers, en répondant dans leur Centre de Secours respectifs, étaient parmi « les leurs ». Cependant, si les membres du GMHM, par leur statut, mais également par leurs styles vestimentaire, leur manière d'être, sont difficiles à confondre avec d'autres soldats et stagiaires présents sur place, c'est moins le cas des soldats du 3^{ème} RIMA. On peut penser qu'ils auraient donc davantage besoin de se positionner par rapport aux autres et, sur le plan identitaire, de se différencier positivement d'eux.

Par ailleurs et comme attendu, les images stratégiques présentées par les participants à propos de leur groupe respectif sont très positives. Il est à noter qu'elles diffèrent légèrement des celles issues de l'analyse des associations spontanées. Par exemple, les membres du GMHM mentionnent pratiquement toutes les caractéristiques trouvées précédemment, à l'exception de l'amitié et du partage. Les soldats du 3^{ème} RIMA accentuent plus la fonction identitaire de leur groupe, mais pas sa force. Les pompiers, notamment par les réponses des participants du CS de Bourg-la-Reine, évoquent la composition et la structure de leur groupe, mais pas l'amitié ou la camaraderie.

Ces différences soulèvent toute une série de questions concernant bien évidemment la spécificité de la tâche du choix des attributs consensuels et, en particulier, de l'exercice du contrôle. Nous nous sommes posés ces questions notamment à propos de l'amitié, totalement absente dans le choix des attributs consensuels. Est-ce la crainte que sa mise en avant donne une image moins sérieuse, moins professionnelle d'un groupe d'élite ? Est-ce parce qu'elle concerne la sphère privée de la vie qui, même si elle se confond souvent avec la vie professionnelle, reste à protéger (cf. les entretiens) ? Est-ce parce qu'il est difficile de l'évoquer devant les autres, de prendre le risque de l'imposer ou de s'imposer ? Enfin, est-ce parce qu'elle renvoie plutôt aux relations interpersonnelles que groupales ? Les résultats recueillis ne permettent pas de répondre à ces questions.

Toutefois, la référence à la « force » du groupe, présente en particulier dans les associations spontanées à propos de « mon groupe » chez les soldats du 3^{ème} RIMA et absente dans les attributs consensuels, apporte quelques éclairages. Son évocation reflète une évaluation positive du passé et/ou du potentiel du groupe qui, même s'il est excellent, a dû encaisser quelques échecs ou difficultés. Comme toute évaluation, celle-ci dépend à la fois de l'échantillon d'informations prises en compte et de leur traitement. Elle peut être plutôt

positive si on se focalise sur les informations positives (ici les réussites du groupe) ou plutôt négatives dans le cas contraire (ici les échecs du groupe). En général, cela dépend de l'ancrage de la pensée et de la disponibilité des souvenirs. Il est fort possible que dans le cas de cette étude, cet ancrage ait été positif. En effet, même si la tâche d'associations de mots se terminait par le mot cible à connotation négative (« mauvais groupe »), elle commençait par les mots cibles à propos desquels les participants ont produit des associations positives. En actualisant des souvenirs de réussites plutôt que d'échecs, cet ancrage les rendrait plus présents à l'esprit. Ils s'exprimaient plus facilement dans un contexte de faible contrôle sur les réponses et donc dans la tâche d'associations des mots. Cependant, ils auraient aussi pu s'exprimer dans un contexte de fort contrôle (cf. choix des attributs consensuels) si ce dernier invitait explicitement à la valorisation exagérée de son groupe. Puisque l'évocation de la force du groupe, très fréquente dans les associations produites par les soldats du 3^{ème} RIMA à propos de « mon groupe », n'apparaît pas dans le choix des attributs consensuels de leur groupe, on peut penser que la discussion de groupe n'a pas constitué un contexte invitant explicitement à valoriser son groupe coûte que coûte. Autrement dit, il est possible que l'exercice du contrôle, à la fois individuel et collectif, lors des échanges, a joué un rôle de filtre du type « soyons réalistes », « soyons plausibles », ne laissant pas passer ce qui semblait exagéré, insuffisamment fondé.

Le déroulement des discussions, qui, comme nous l'avons signalé, n'ont pas été enregistrées, mais écoutées par les chercheurs présents sur place, le suggère. Ces discussions refléteraient une démarche décisionnelle qu'on peut qualifier d'invalidation d'hypothèse. Elle consiste à considérer chaque option (ici attribut) avancée par quelqu'un (indépendamment de son statut dans le groupe) comme hypothétique et à chercher ensemble plutôt à l'invalider qu'à la confirmer. Autrement dit, il suffit de rapporter un cas qui ne confirme pas l'hypothèse (attribut) pour la rejeter (au moins dans sa formulation initiale). En général, cette démarche s'exprime dans la discussion du groupe de deux façons. D'une part, elle donne lieu à une fréquence plus élevée d'interventions du type « on ne peut pas le dire, car ... » que d'interventions du type « tu as raison, je me rappelle d'ailleurs que... ». D'autre part, elle conduit à la prévalence de demandes du type « êtes-vous d'accord ? », « qui n'est pas d'accord ? » sur des affirmations du type « on est bien d'accord ». En se basant sur les estimations faites a posteriori par des chercheurs assistant aux discussions de groupe et non pas sur leur comptage précis (qui exigerait un enregistrement et une analyse de prise de parole dépassant le cadre de cette étude), il semblerait que cela ait été le cas de tous les groupes. On peut donc faire l'hypothèse que la règle qui orientait les discussions était celle du réalisme.

Si c'était le cas, on comprendrait mieux pourquoi l'amitié ne fait pas partie des attributs consensuels. Considérée plutôt comme une relation interpersonnelle (relation unissant quelques personnes au sein du groupe) que groupale (relation unissant tous les membres du groupe), elle serait davantage réservée à la sphère de la vie privée que professionnelle (cf. les entretiens). Les membres du groupe ne sont pas tous des amis. Ce sort réservé à l'amitié dans l'image stratégique de « mon groupe » est important à retenir pour la suite. Il suggère que demander aux participants de penser à « leur groupe » ne fait pas penser seulement à ce groupe en tant qu'entité, mais également en tant que collection d'individus, plus ou moins proches ou similaires. Ce point sera abordé dans l'étude 5.

Dans l'ensemble, l'utilisation de ces deux méthodes s'est avérée pertinente. Complémentaires, elles permettent de relativiser aussi bien l'image délibérée, « stratégique », de « mon groupe » que son image plus spontanée. De plus, chacune d'elles apporte un univers verbal du groupe pouvant être utile à d'autres recherches ou à des analyses plus poussées.

IV. PERCEPTION DES SITUATIONS EXCEPTIONNELLES, EXTREMES, A RISQUE

Décider si une situation est d'exception, à risque ou extrême suppose la prise en compte du rapport entre un individu particulier, son histoire, et les paramètres d'une situation. Telle situation appréhendée comme extrême ou d'exception par une personne le sera dans une moindre mesure par une autre. Par exemple, une situation d'engagement direct avec l'ennemi ne sera probablement pas perçue comme une situation d'exception et/ou extrême pour un militaire engagé dans un conflit armé depuis des mois au même titre qu'elle le sera pour un novice.

Les situations d'exception, à risque et/ou extrêmes sont donc des situations complexes, relativement rares et difficiles à étudier, notamment lorsque l'on s'intéresse aux réactions psychologiques qui y sont liées. Il est à la fois techniquement et éthiquement difficile de mettre en place des situations expérimentales de ce type. Il n'est effectivement pas anodin de confronter volontairement à de telles situations des individus qui ne l'ont pas recherché. Toutefois, même si ces situations n'ont été que très peu étudiées en tant que telles, certaines des dimensions centrales de ces situations ont fait l'objet de recherches systématiques. Ces dimensions sont l'incertitude, l'absence de contrôle et la présence de réactions émotionnelles (état affectif). Après avoir défini ces concepts, nous verrons en quoi ils constituent des dimensions centrales des situations d'exception, extrêmes et à risque. Nous verrons enfin si ces dimensions transparaissent dans le discours des militaires de nos groupes de référence avant d'envisager leur rôle sur le fonctionnement et la prise de décision dans ce type de situations.

A. DES DIMENSIONS CENTRALES : INCERTITUDE, ABSENCE DE CONTROLE ET REACTIONS AFFECTIVES

1. Incertitude

Ce qui caractérise une situation d'incertitude, c'est la difficulté de prévoir son issue. Généralement l'issue des situations étudiées peut être appréhendée d'une manière probabiliste. Par exemple, on sait que la probabilité que l'issue de la situation soit positive si on choisit A est de 60% (40% qu'elle soit modérément négative), alors qu'on a 40% de chances que l'issue de la situation soit extrêmement positive si on choisit B (et 60 % de chances qu'elle soit extrêmement négative). Dans le cas présent, l'issue positive est plus probable si on choisit A, mais aucune n'est certaine. Toutefois, dans cette situation, les individus disposent des probabilités associées aux différentes alternatives. Dans d'autres situations, dites "de stricte incertitude" (par exemple, Hansen et Hegleson, 1996), les probabilités des différentes issues sont inconnues et/ou ne peuvent pas être inférées d'éléments présents dans la situation. Dans ce cas particulièrement, l'incertitude se rapproche de l'absence de contrôle (Kofta et Sedek, 1999) alors même que ces deux notions peuvent être distinguées au niveau conceptuel (par exemple, Winefield et Tiggemann 1978). En effet, l'incertitude renvoie au fait que les événements qui surviennent ne peuvent être prédits, ce qui n'implique pas que ces événements demeurent en dehors de la sphère de contrôle de l'individu. Certaines recherches indiquent que les effets de l'incertitude stricte sont relativement similaires à ceux de l'absence de contrôle (par exemple, Winefield et Tiggemann, 1978). D'autres suggèrent que les effets de l'absence de contrôle ne sont obtenus que lorsque les événements sont aussi imprévisibles (Tiggemann et Winefield, 1987).

2. Absence de contrôle

L'absence de contrôle (ou incontrôlabilité) renvoie au fait que dans une situation donnée, la probabilité d'apparition d'un événement est la même quelle que soit l'action entreprise (Seligman, 1975). Cette absence de contrôle s'entend au niveau objectif mais aussi au niveau subjectif. En d'autres termes, elle peut renvoyer à une caractéristique de la situation. C'est par exemple le cas lorsque l'on expose des animaux à des chocs électriques sur lesquels ils n'ont aucune maîtrise (par exemple, Overmier et Seligman, 1967), ou bien lorsque l'on expose des individus à des problèmes sans solution (Sedek et Kofta, 1990; Seligman, 1975). Elle peut aussi renvoyer au sentiment de l'individu que ses

actions ne pourront modifier le cours des événements. On parle alors d'absence de contrôle subjectif. L'absence de contrôle a pour effet de détériorer les performances ultérieures des individus, d'entraver les nouveaux apprentissages, et d'entraîner des affects négatifs. Ces derniers correspondent à de l'irritation dans un premier temps puis, à mesure que la situation perdure, à des affects de type dépressif (Seligman, 1975; Wortman et Brehm, 1975).

3. Réactions affectives

L'état affectif (émotions, humeur) des individus est lié à la situation dans laquelle ils se trouvent. Les théories majeures des émotions considèrent d'ailleurs les émotions comme des signaux indiquant à l'organisme l'état de l'environnement ainsi que les actions à entreprendre face à ces événements (Frijda, 1986). À titre d'exemple, la peur indiquerait à l'organisme la présence d'un danger, orienterait l'attention à la fois vers la détection du danger et vers la recherche d'un abri, et préparerait finalement l'organisme à la fuite (Frijda, Kuipers, et ter Schure, 1989).

B. INCERTITUDE, ABSENCE DE CONTRÔLE ET REACTIONS AFFECTIVES DANS LES SITUATIONS D'EXCEPTION, EXTREMES, ET À RISQUE.

1. Situations d'exception et extrêmes

Une situation d'exception ou extrême est par définition une situation peu fréquente et dont l'issue reste par conséquent relativement incertaine (incertitude et imprévisibilité). De par son caractère exceptionnel, cette situation n'a généralement pas permis de mettre en place des routines comportementales permettant une issue rapide et positive. Il est donc fort probable que, face à ces situations, un individu ressent un sentiment d'absence de contrôle ainsi que des émotions intenses. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'absence de contrôle peut susciter la peur, la colère et conduire, à plus long terme, à une tristesse intense (Seligman, 1975 ; Wortman et Brehm, 1975).

Conformément à cette analyse, Proulx (1993) propose que les individus confrontés à une situation exceptionnelle d'urgence comme dans le cas d'un incendie commencent par intensifier leur sentiment de contrôle sur la situation. Puis, dans un second temps, ils deviennent l'objet d'une très forte incertitude

quant à la situation qui se transforme en peur et en anxiété lorsque la situation de danger est clairement identifiée. Finalement, l'individu investit des efforts pour mettre fin à la situation. Si ces efforts s'avèrent inefficaces, ils conduisent à un état de fatigue mentale et de confusion.

2. Situations à risque

Les situations à risque, parce qu'elles nécessitent généralement d'établir un choix entre plusieurs alternatives, génèrent de l'incertitude. On peut toutefois distinguer deux types de situations à risque qui diffèrent quant au degré d'incertitude auquel les individus sont confrontés (Leigh, 1999). Le cas que l'on considère le plus souvent est celui d'une situation dans laquelle l'individu peut choisir l'alternative risquée (par rapport à une plus prudente). On peut aussi considérer les situations à risque qui résultent d'une modification des paramètres de la situation auxquels l'individu ne s'est pas adapté. Par exemple, si nous imaginons un cas d'incendie, un individu peut s'engager dans un comportement à risque, entrer dans une maison en feu, parce qu'il choisit d'aller sauver quelqu'un. Dans ce cas, la prise de risque est active et probablement basée sur un choix entre cette alternative et d'autres (par exemple, rester en sécurité au dehors). Considérons maintenant la personne qui se trouve dans cette maison. Si elle dort et ne détecte pas le feu, ou encore sous-estime le degré de gravité de la situation, elle s'expose au risque de par son absence d'action. Dans ce cas, l'individu est resté passif et n'a pas enregistré de changements suffisamment importants pour modifier son comportement. Contrairement aux situations de prise de risque passive, dans les situations de prise de risque active, l'individu est confronté à une forte incertitude quant à ses choix. De plus, dans ces situations, une analyse des gains et des pertes anticipés peut entraîner de forts changements au niveau émotionnel. Face au risque, les individus ressentent un sentiment de peur ou d'anxiété (par exemple, Loewenstein, Weber, Hsee, et Welch, 2001; Proulx, 1993), mais parfois aussi une excitation positive proche de l'exaltation. L'intensité de ces réactions affectives est déterminée par l'ampleur des gains et des pertes envisagés.

C. RETROUVE-T-ON CES DIMENSIONS CHEZ LES MEMBRES D'UNITE D'ELITE ?

Comment les militaires des unités d'élite perçoivent-ils les situations exceptionnelles, extrêmes et à risque ? Le risque et les situations extrêmes constituent leur quotidien. En effet, les membres du GMHM sont rompus aux expéditions extrêmes en haute montagne. Les militaires du 3^{ème} RIMA sont quant à eux fréquemment impliqués dans des situations de conflit armé (par exemple en Bosnie ou en Côte d'Ivoire). Enfin, les pompiers des CS de Bourgl-la-Reine et d'Issy-les-Moulineaux sont quotidiennement confrontés à des événements qui sont généralement en rupture avec la normalité et constituent, pour le commun des mortels, des situations extrêmes et à risque (incendie, accident de la route, fuite de gaz, etc.). Quelles sont donc les situations que ces militaires considèrent comme des situations exceptionnelles, extrêmes et à risque ? Quelles sont leurs réactions dans les situations de ce type ? Comprendre la manière dont les individus réagissent à ces situations et agissent dans ce cadre nécessitait donc dans un premier temps de comprendre leur propre conception de ces situations. Une des questions qui nous intéressait particulièrement concernait les différences et similitudes entre ces différents groupes. Puisque les types de risques auxquels ils sont confrontés diffèrent grandement, il était possible de s'attendre à des conceptions différentes de ces situations selon l'unité considérée.

D. ETUDE 4 : REPRESENTATION DES SITUATIONS EXCEPTIONNELLES, EXTREMES ET A RISQUE CHEZ LES MILITAIRES APPARTENANT A DES UNITES D'ELITE

Pour mieux comprendre la façon dont les militaires des unités d'élite pensent les situations extrêmes et à risque, nous avons opté pour deux stratégies. Dans un premier temps, nous avons procédé par entretiens semi-directifs à partir desquels nous avons pu obtenir une première idée de ces représentations. Dans un deuxième temps, dans le but de comparer les différentes unités, nous avons eu recours à des mesures moins directes avec comme objectif de minimiser les risques d'obtenir un discours qui ne ferait que refléter l'idéologie dominante ou les normes ambiantes. En effet, comme nous l'avons exposé plus tôt, il est possible que lorsqu'ils sont interrogés directement sur des questions de ce type, les individus expriment le discours convenu qu'ils pensent que l'organisation

qu'ils représentent à ce moment attend d'eux (et qu'elle leur demande parfois plus ou moins explicitement de présenter). Par conséquent, nous avons opté pour une tâche d'association de mots dans laquelle les réponses sont moins susceptibles d'être contrôlées et ont donc moins de chances de reproduire un discours formaté par l'organisation qui revêt un intérêt moindre pour notre recherche.

1. Entretiens préliminaires

1.1. Méthode

Les questions concernant les caractéristiques de ces situations ont été posées au cours des mêmes entretiens qui nous ont permis d'approcher les motivations à rejoindre le groupe et donc sur la même population de 11 membres de la 4^{ème} Compagnie du 3^{ème} RIMA (voir Etude 2). Les questions portaient sur leur perception des situations extrêmes et à risque.

Nous avons demandé aux participants d'indiquer ce qu'ils entendaient par situation « extrême » et « à risque » et de donner un exemple précis de ces situations rencontrées dans l'exercice de leur activité militaire. Compte-tenu de l'importance des réactions affectives dans ces situations et dans la prise de décision, nous leur avons, par ailleurs, demandé d'indiquer quelles étaient leurs réactions affectives (leur ressenti) ainsi que les réactions corporelles²¹ (accélération du rythme cardiaque, transpiration, tremblements, excitation, etc.) perçues dans ce type de situations et lors de leur dénouement.

1.2. Résultats

Caractéristiques centrales des situations extrêmes et à risque : l'incertitude, l'absence de contrôle et la proximité de la mort.

Il est tout d'abord notable que nous obtenons des réponses relativement similaires pour les situations à risque et extrêmes, ce qui suggère que les participants éprouvent des difficultés à distinguer les deux types de situation. Cela peut s'expliquer par le fait que les situations extrêmes évoquées comportent des risques. Il est alors difficile pour les participants de trouver de nouvelles situations à risque et non extrêmes.

²¹ L'inclusion de questions concernant les changements corporels lors des entretiens nous a paru nécessaire suite à une première série d'entretiens informels auprès de soldats du 3^{ème} RIMA. En effet, les personnes interrogées à cette occasion décrivaient leurs réactions dans des situations extrêmes en termes de modifications de l'état corporel (accélération du rythme cardiaque, jambes qui tremblent, nœud dans l'estomac) plutôt qu'en termes émotionnels (peur ou anxiété).

Les situations évoquées sont principalement de deux types. Les premières, évoquées par six des onze participants, sont *des situations de forte incertitude*. Il s'agit de situations pour lesquelles il n'existe pas de solution a priori, une situation ou une réaction humaine inconnue. En d'autres termes, une situation « dans laquelle on ne sait pas quoi faire », où l'on ne sait pas ce qui peut arriver. C'est le cas, par exemple, lorsque les personnes interrogées évoquent les fouilles de voiture, une alerte, ou encore le risque d'une maladie, comme le paludisme.

On retrouve donc ici les dimensions *d'incertitude* et *d'absence de contrôle* dont l'importance est soulignée dans la littérature. Pour ces militaires appartenant à des unités d'élite, elles caractérisent aussi les situations extrêmes et à risque.

Les secondes, évoquées par six des personnes interrogées, renvoient à *la proximité de la mort*. Il s'agit de situations dans lesquelles les soldats ont subi le feu pour la première fois, ont risqué leur vie, ou bien encore ont risqué de la donner (« Une situation extrême est une situation dans laquelle nous sommes confrontés à la mort, à la donner ou la recevoir »).

Certaines situations réelles évoquées combinent les deux aspects de ces situations. A titre d'exemple, un interviewé explique :

« En Côte-d'Ivoire, j'étais avec d'autres gens de la compagnie (...). Nous avions l'ordre de protéger un groupe d'étrangers qui devait aller à l'aéroport pour sortir du pays. Des manifestants du Front de Défense National se sont approchés et ont bloqué la route. La foule a ensuite augmenté. Elle hurlait. La foule était nerveuse et il semblait qu'elle voulait nous assaillir. Nous étions arrêtés. On ne pouvait pas continuer. Quelqu'un a chargé les armes et la foule s'est effrayée et est devenue encore plus nerveuse. Nous nous sentions nerveux face à des gens qui voulaient nous tirer dessus. »

Enfin, comme nous pouvions nous y attendre, le risque est une notion fortement associée à l'activité professionnelle des militaires interrogés et probablement à la valeur associée à cette activité. Le risque est présenté comme constituant une caractéristique inhérente aux situations rencontrées dans l'exercice militaire (« Pour nous, la situation à risque est tout le temps...on a un métier à risque...on a les armes...on a des véhicules particuliers...on met notre vie au risque...oui c'est ça le risque »).

Pensées et ressenti en situations extrêmes et à risque : rappel des procédures (restauration du contrôle) et négation de la peur

Les pensées dans ces situations concernent tout d'abord des processus visant à restaurer le sentiment de contrôle (de maîtrise) sur la situation. Les personnes interrogées disent chercher à « réagir », à « rester maîtres de la situation », à « rester debout » et à « assurer la continuité de la mission ». Le deuxième groupe de pensées concerne les autres membres du groupe auxquels il faut penser, que cela soit pour maintenir la cohésion ou pour les ramener sains et saufs. Enfin, un troisième groupe de pensées concerne des processus de régulation de soi (auto-régulation), « il faut chercher à garder son sang-froid ».

Ces trois types de pensées renvoient aux préconisations concernant la démarche à appliquer dans les situations extrêmes et à risque. Si l'on considère que les individus interrogés sont entraînés à appliquer systématiquement des procédures spécifiques en situation à risque, il n'est pas étonnant que celles-ci apparaissent dans leur discours sur ces situations.

Pour ce qui est relatif au ressenti, les réponses sont contrastées. Cinq des 11 personnes interrogées déclarent explicitement ne pas ressentir de peur alors que celle-ci est évoquée par trois autres (« La peur est toujours là »). Les personnes interrogées disent aussi ressentir de l'excitation et de la colère particulièrement en situation d'impuissance et de stress. D'autres, alors même qu'ils disent ne pas ressentir de peur ou d'anxiété, évoquent les manifestations corporelles (accélération du rythme cardiaque, transpiration, et un sentiment de « bouche sèche »).

En résumé

Il ressort des entretiens avec les militaires du 3^{ème} RIMA deux dimensions qui caractérisent les situations extrêmes et à risque. Les participants évoquent tout d'abord l'absence de maîtrise (de contrôle) sur la situation alliée à une forte incertitude. Le fait de ne pas savoir comment se sortir de la situation et/ou de ne pas pouvoir prédire l'issue de celle-ci constitue la première dimension. La seconde, qui n'est d'ailleurs pas totalement indépendante, renvoie à la proximité avec la mort. Dans ce cadre, trois situations sont évoquées : l'anticipation de sa propre mort (première expérience du feu), la présence de morts et la possibilité de la donner.

En ce qui concerne le ressenti et les pensées dans ces situations, les entretiens révèlent que les pensées sont principalement orientées vers les procédures à suivre. Celles-ci ont pour objectif de lever l'incertitude et de restaurer le

sentiment de contrôle sur la situation. Le ressenti affectif (notamment associé à la peur ou à l'anxiété) est relativement négligé.

Nous retrouvons donc bien dans ces discours que les situations extrêmes et à risque sont caractérisées par une absence de contrôle et une forte incertitude qu'il s'agit de lever par l'application de procédures spécifiques adaptées.

2. Associations concernant les situations exceptionnelles, extrêmes et à risque

2. 1. Méthode

Nous avons prolongé ces entretiens par une tâche d'association de mots. Dans celle-ci, les membres des trois unités (3ème RIMA, GMHM, pompiers) devaient écrire sur une feuille les 5 mots qui leur venaient spontanément à l'esprit lorsqu'ils pensaient à chacune des 3 expressions suivantes : « situation exceptionnelle », « situation extrême », et « situation à risque ».

Une fois les données recueillies, celles-ci ont été codées en appliquant la même procédure que celle utilisée pour les associations concernant le groupe. Elles ont tout d'abord donné lieu à une homogénéisation orthographique et grammaticale avant d'être classées dans 3 catégories correspondant : au concept de situation (exceptionnelle, extrême, et à risque), aux réactions à ce type de situation et aux préconisations dans ce type de situation, (8 données n'ont pas pu être classées, 1,7%). Les associations ont ainsi pu être catégorisées de la façon suivante :

1. Concept de situation (exceptionnelle, extrême, à risque)
 - Synonymes
 - caractéristiques la situation (danger, fatigante, de grande ampleur, etc.)
 - exemples de situations (accouchement, attentat, etc.)
 - conséquences potentielles de la situation (mort, blessure, etc.)
2. Réactions à la situation
 - pensées dans ce type de situation (s'en sortir, être chanceux..)
 - actions dans la situation (je tire, je calme la situation, etc.)²²
 - ressenti dans la situation (tristesse, tension, plaisir, etc.)

²² Afin de distinguer les actions dans la situation des préconisations, nous avons uniquement considéré comme « actions » les verbes à la première personne du singulier (par ex., « je tire »). De la même façon, les pensées dans la situation ont été comptabilisées à partir du moment où elles ne pouvaient pas constituer une préconisation (par ex., « être chanceux »).

3. Préconisations dans ce type de situation : ce qui doit être fait dans ce type de situation (analyser, prudence, réflexion).

2.2. Résultats

Aperçu général

Pour les 3 mots cibles choisis, nous avons obtenu 463 associations sur 525 possibles (3 mots x 5 associations x 35 personnes). Le taux de réponse est de 88%.

Sans surprise étant donné que la tâche à réaliser invitait à penser à chaque situation, la catégorie concept regroupe la majorité des associations (239 associations, soit 53%). Il est toutefois notable que, dans cette catégorie, la grande majorité des réponses renvoie à des exemples. Un deuxième résultat important concerne la fréquence très élevée des préconisations (157 associations, soit 35%). Les participants évoquent donc assez souvent ce que l'on doit faire dans ce type de situation. Finalement, les réactions (pensées, actions, ressenti) dans ce type de situations sont relativement peu évoquées (59 associations, soit 13%).

Comme nous l'avions entrevu lors des entretiens, les participants fournissent des profils de réponses très proches pour les trois types de situations (voir le tableau IV-1). Ceci suggère qu'ils ne distinguent pas clairement ces situations au moins au niveau conceptuel. Cette analyse est confirmée par le fait que la réponse la plus fréquente renvoie à la présentation d'exemples de situations. Ainsi, les exemples et les préconisations représentent 72% des réponses.

Tableau IV-1 : Fréquences des associations en fonction du mot présenté

Catégorie	Situation exceptionnelle	Situation extrême	Situation à risque	Total général	% cumulé
Exemples	61	51	57	169	37%
Préconisations	38	59	60	157	72%
Caractéristiques	10	19	15	44	81%
Ressenti	10	12	13	35	89%
Conséquences	3	7	8	18	93%
Pensées	6	3	4	13	96%
Actions	3	4	4	11	98%
Synonymes	5	3	0	8	100%
Total	136	158	161	455	
Total en %	78%	90%	92%	87%	

Des profils de réponses différents selon les unités

Les données révèlent que les membres des trois unités fournissent des productions différentes (voir le tableau IV-2).

Tableau IV-2 : Fréquence des associations en fonction de l'unité

Catégorie	GMHM (N=7)	3RIMA (N=14)	POMPIERS (N=14)	Total
Exemples	15	57	97	169
Préconisations	61	64	32	157
Caractéristiques	8	0	36	44
Ressenti	8	15	12	35
Conséquences	2	8	8	18
Pensées	4	8	1	13
Actions	0	11	0	11
Synonymes	2	1	5	8
Total	100	164	191	455
Total en %	95%	78%	91%	

Pour les membres du GMHM et pour le 3^{ème} RIMA, la réponse modale (c'est-à-dire la plus souvent énoncée) est la préconisation. En effet, les préconisations représentent 39% des réponses des militaires du 3^{ème} RIMA et jusqu'à 61% des réponses des membres du GMHM. En revanche, la réponse modale des pompiers renvoie aux exemples (51%). Il semble donc que l'évocation de ces situations renvoie principalement à des exemples concrets, et éventuellement déjà rencontrés, chez les pompiers, alors qu'elles sont principalement associées aux procédures à suivre pour les autres et plus particulièrement pour les membres du GMHM.

Afin d'affiner ces résultats, nous avons dans un second temps procédé à l'analyse des fréquences des associations pour chaque mot cible pris séparément. Nous présenterons dans un premier temps les associations les plus fréquentes dans chacune des 8 sous-catégories retenues. Dans un second temps, nous ferons une analyse des associations en fonction des unités d'appartenance.

Situation exceptionnelle : une situation rare

D'après les données (voir Tableau IV-3), une situation exceptionnelle renvoie principalement chez nos participants à une situation rare dans la sphère familiale (famille, mariage, permission) ou dans la sphère professionnelle (accouchement, attentat, feu, intervention). Ces situations sont aussi bien positives que négatives. Elles sont associées à des réactions émotionnelles ambivalentes (plaisir ou tristesse) et à un souci d'être à la hauteur.

La situation exceptionnelle nécessite certains comportements pour y faire face. Toutefois, s'il apparaît nécessaire de réagir, cette réaction semble devoir s'accompagner de réflexion, d'analyse, de dialogue et de sécurité. La notion de courage est aussi évoquée comme une qualité nécessaire pour réagir dans ces situations.

Tableau IV-3 : Associations les plus fréquentes à propos de SITUATION EXCEPTIONNELLE

Catégorie	Fréquence de la catégorie	Associations les plus fréquentes
Exemples	61	accouchement (5), attentat (4), feu (4), intervention (3), décès (3), action (2), famille (2), sauvetage (2), mariage (2), permission (2)
Préconisations	38	réflexion (4), sécurité (4), adaptation (3), analyser (3), réagir (3), courage (3), dialogue (2), être en groupe (2), faire face (2)
Caractéristiques	10	danger (2)
Ressenti	10	plaisir (2), tristesse (2)
Conséquences	3	
Pensées	6	ne pas décevoir (2)
Actions	3	
Synonymes	5	rare (5)
Total	136 (78%)	

Pour ce type de situations, les membres du GMHM évoquent en premier lieu, et de loin, les démarches à suivre. Ce résultat est également obtenu dans une moindre mesure chez les militaires du 3^{ème} RIMA. Chez les pompiers, même si les préconisations obtiennent un rang élevé, les exemples sont trois fois plus fréquents. Ceci pourrait refléter le quotidien de ces trois groupes. En effet, bien que les trois groupes subissent des entraînements quotidiens, la fréquence des interventions est beaucoup plus forte chez les pompiers que dans les deux autres unités de comparaison. Les exemples sont donc probablement plus nombreux et plus présents à l'esprit chez ceux-ci.

Situations extrêmes et à risque : le danger maîtrisé

Les associations recueillies pour les situations à risque et les situations extrêmes sont très proches. Nous avons donc choisi de les traiter ensemble.

Les mots les plus fréquemment évoqués pour ces situations sont « sauvetage, « mort », « danger », « feu », « concentration » et « joie », chacun mentionné de 5

à 7 fois (voir les Tableaux IV-4 et IV-5). Ces associations indiquent bien l'ambivalence de la représentation de la situation extrême chez les participants. Il s'agit d'une situation dangereuse, dans laquelle la vie est en jeu, qui représente une difficulté voire un caractère incontrôlable (ou inaccessible). Toutefois, cette situation peut être source de plaisir à partir du moment où elle est *maîtrisée*. L'enjeu est donc la maîtrise d'une situation a priori difficile à contrôler.

Les préconisations sont plus précises que pour les situations exceptionnelles révélant ainsi la mise en place de procédures spécifiques. Les associations évoquent plus directement la réaction à adopter. La réflexion est moins évoquée. Il s'agit tout d'abord d'appliquer les procédures. Pour cela, il faut rester concentré, lucide, être fort, prendre des décisions, et agir rapidement. L'objectif apparaît être la maîtrise de soi et de la situation.

Tableau IV-4 : Associations les plus fréquentes à propos de SITUATION EXTREME

Catégorie	Fréquence la catégorie	Associations les plus fréquentes
Exemples	51	Sauvetage (7), feu (4), action (4), attentat (2), intervention (2), destruction (2), péril (2)
Préconisations	59	concentration (5), réaction (4), maîtrise (4), prise de décision (3), force (3), lucide (3), rapidité (3), réfléchir (3), sang-froid (2)
Caractéristiques	19	danger (5), difficulté (4), incontrôlable (3) inaccessible (2), risques (2)
Ressenti	12	joie (5)
Conséquences	7	mort (6)
Pensées	3	
Actions	4	
Synonymes	3	limite (2)
Total	158 (90%)	

A nouveau, la comparaison des associations produites par les membres des différentes unités indique que les membres du GMHM évoquent principalement les procédures à suivre dans ce type de situations. Les militaires du 3^{ème} RIMA le font dans une moindre mesure. Les pompiers, quant à eux, évoquent principalement des exemples, mais aussi des caractéristiques de ces situations.

Ces résultats suggèrent que les membres du GMHM et les militaires du 3^{ème} RIMA associent fortement aux notions de situations à risque et extrêmes les procédures utiles pour restaurer la maîtrise sur ces situations. Ces associations peuvent refléter les effets de l'entraînement de ces militaires, qui occupe une grande partie de leur temps. Cet entraînement consiste effectivement très souvent dans l'application répétée de procédures ayant pour objectif de rendre plus rapides leur exécution lorsque la situation le requiert. En comparaison, les activités des pompiers étant extrêmement variées et riches (les interventions sont quotidiennes), ces procédures sont peut être moins prégnantes à leur esprit. Ils évoquent plutôt leurs interventions, événements particuliers qui font la richesse de leur activité.

Tableau IV-5 : Associations les plus fréquentes à propos de SITUATION A RISQUE

Catégorie	Fréquence la catégorie	Associations les plus fréquentes
Exemples	57	feu (7), méconnaissance (4), gaz (3), intervention (3), accident (2), agression (2), action (2)
Préconisations	60	décision (4), réfléchir (4), réaction (3), sang froid (3), efficacité (3), détermination (2), groupe (2), lucidité (2), mes hommes (2), observation (2), rapidité (2), prudence (2), groupe (2)
Caractéristiques	15	danger (7), difficulté (2)
Ressenti	13	peur (3), détresse (2), stress (2)
Conséquences	8	mort (5), blessure (5)
Pensées	4	
Actions	4	
Synonymes	0	
Total	161 (92%)	

3. Synthèse

Les résultats de cette étude indiquent donc que pour les militaires des unités que nous avons interrogés, les situations à risques et extrêmes sont principalement marquées par une absence de contrôle (maîtrise) sur la situation et une grande incertitude. Point intéressant, ces dimensions se retrouvent lorsque l'on utilise des mesures sur lesquelles les individus ont une maîtrise importante (dans les entretiens préliminaires) mais aussi lorsque l'on a recours à des mesures plus difficiles à contrôler (associations de mots). Ceci suggère qu'il ne s'agit pas uniquement d'un discours visant à se valoriser soi-même ou son unité et donc que ces dimensions sont bien au cœur des représentations que nos participants ont de ces situations.

Un autre résultat important concerne la généralité de ces associations dans les différentes unités. Bien qu'étant confrontés à des situations extrêmes et à risque très différentes, les membres des trois unités évoquent l'absence de contrôle et l'incertitude comme des éléments centraux de ces situations.

En revanche, on observe des différences entre les unités en ce qui concerne le rappel des procédures et préconisations. Ces éléments apparaissent plus centraux pour les membres du GMHM et les militaires du 3^{ème} RIMA que pour les pompiers. Ces différences pourraient être attribuées au quotidien des membres de ces différentes unités. Les membres du GMHM et les militaires du 3^{ème} RIMA passent une grande partie de leur temps hors-mission à s'entraîner et donc à répéter ces procédures afin d'optimiser les réactions en mission opérationnelle. En revanche, même si les pompiers sont soumis à un entraînement quotidien, les opérations sont elles aussi plus fréquentes que dans les autres unités participant à l'étude, ce qui pourrait expliquer que les pompiers évoquent fréquemment des exemples de ces situations.

Finalement, un dernier résultat mérite d'être relevé, celui concernant l'absence de mention des affects. Alors même qu'il s'agit de situations extrêmes et à risque, qui impliquent parfois une confrontation avec la mort, les participants n'évoquent que très rarement leurs affects. Ceci peut être compris de trois façons.

La première serait de considérer que l'entraînement des militaires et/ou leur habitude des situations de ce type les immunise(nt) contre le ressenti affectif. En d'autres termes, ils ne ressentiraient plus d'affects dans ces situations et ne verraient alors pas de raison de les évoquer. Cette hypothèse nous semble peu probable dans le sens où même s'il existe probablement un phénomène d'habituation (c'est-à-dire une réduction de l'intensité des réponses affectives

suite à une exposition répétée aux mêmes stimuli), celui-ci conduit plutôt à une réduction de l'intensité des affects qu'à leur disparition.

Une deuxième piste, plus probable, serait de considérer que les affects, ou leur expression, sont considérés comme indésirables dans ce type de situations. Les individus réprimerait leur ressenti affectif et leur expression car il ne serait pas bien vu de les exprimer. Toutefois, si tel était le cas, la référence aux affects devrait être absente des entretiens mais non des associations, sur lesquelles les individus exercent moins de contrôle.

Enfin, il est possible que ces militaires considèrent que les affects ne sont pas des éléments pertinents à prendre en compte dans des situations de ce type. Il ne s'agit que d'éléments perturbateurs à la réalisation de l'opération et que, dans ces conditions, un des objectifs consiste à s'en affranchir. Alors même que de nombreux travaux attestent de l'importance des affects dans l'optimisation de la prise de décision (par ex. Damasio, 1994), les militaires interrogés, reprenant à leur compte la conception duelle de l'esprit et du corps, négligeraient leur importance dans la réaction aux situations extrêmes et à risque.

V. ETUDE 5 : PRISE DE DECISION, REPNSES AFFECTIVES ET COGNITIVES, EN SITUATION D'INCERTITUDE

Les études précédentes ont porté sur les idées ou pensées des membres du GMHM, du 3^{ème} RIMA et des pompiers des centres de Bourg-la-Reine et d'Issy-les-Moulineaux. Nous avons analysé les représentations de leur propre groupe, de son fonctionnement, ainsi que leurs représentations des situations extrêmes et à risque. Alors même que nous avons appréhendé ces représentations à l'aide d'indicateurs renvoyant à différents niveaux de contrôle de production, les données ainsi recueillies ne nous autorisent pas à aller au-delà du discours.

Comme nous l'avons suggéré en conclusion de l'Etude 4 au sujet des affects ressentis en situations à risque ou extrêmes, il est fréquent que les actes des individus ne soient pas parfaitement en accord avec leur discours. Il ne s'agit pas ici de mensonge délibéré, mais il est fréquent que les gens essaient de se présenter sous leur meilleur jour et, ce faisant, qu'ils occultent certains aspects qui pourraient pourtant s'avérer pertinents pour comprendre leur fonctionnement. Ils peuvent aussi, et c'est probablement bien plus souvent le cas qu'on ne le pense, être relativement ignorants quant à leur propre fonctionnement. Dans ce cas, le discours peut renvoyer à une représentation individuellement et socialement attestée d'un mode de fonctionnement (renvoyant par exemple à des théories naïves du fonctionnement humain) qui est lui-même différent du mode de fonctionnement réel de l'individu en situation. Dans cette cinquième étude, nous avons donc tenté d'étudier les réactions « en situation » de ces militaires. Plus précisément, cette dernière étude avait pour objectif de répondre à trois questions principales :

- Quels sont les effets d'une exposition à l'absence de contrôle et à l'incertitude sur le ressenti affectif et l'évaluation de son groupe ?
- Quels rôles jouent les états affectifs dans les performances des individus composant un groupe et dans leur adhésion à la réponse du groupe ?
- Quel est le rôle de l'évaluation de son groupe et de son fonctionnement dans les performances des individus composant un groupe et dans leur adhésion à la réponse du groupe ?

Finalement, le dernier objectif consistait à comparer les réponses des trois unités (3^{ème} RIMA, GMHM, et pompiers) sur ces ensembles de mesures afin de

voir si les différents types d'entraînement, de culture de groupe, et/ou de situations rencontrées pouvaient influencer les réactions des participants.

A. REACTIONS AFFECTIVES ET COGNITIVES AUX SITUATIONS D'ABSENCE DE CONTROLE ET D'INCERTITUDE

Les recherches en psychologie sociale nous renseignent sur les réactions les plus probables dans les situations de ce type. Il a notamment été montré que les individus exposés à des situations incontrôlables présentaient, suite à celles-ci, une augmentation des affects négatifs ainsi que des difficultés cognitives (par ex., Kofta, Weary, & Sedek, 1998 ; Mikulincer, 1994 ; Ric, 1996 ; Seligman, 1975). Nous avons tout d'abord cherché à savoir si les différentes unités réagissaient à la privation de contrôle de cette façon. En effet, alors que ces unités sont fréquemment exposées à des situations de ce type, leurs conséquences tant au niveau affectif que cognitif ne transparaissent pas dans les réponses des participants de l'Etude 4. Il est possible que ce type de situation constituant leur quotidien, les participants s'y soient habitués, ou qu'ils aient mis en place des procédures permettant de contrecarrer leurs effets et qu'au final celles-ci ne les affectent pas d'une manière perceptible.

Nous avons en outre étudié dans quelle mesure l'impact de la confrontation avec la perte de contrôle affectait la manière dont ils évaluaient leur propre groupe (voir point C). Pour ces raisons, nous avons effectué des mesures de l'état affectif des participants ainsi que de leur perception de leur propre groupe *avant* et *après* l'exposition à des problèmes sans solution.

B. LE ROLE DES REACTIONS AFFECTIVES

Un second objectif concernait les réactions affectives dans ces situations et l'influence de celles-ci sur la performance individuelle et la réponse du groupe. Bien que ces points n'aient pas été abordés par les participants des études précédentes, nous avons toutes les raisons de supposer que celles-ci affectent leurs réactions dans des situations extrêmes et à risque. En effet, depuis une quinzaine d'années, un nombre grandissant de recherches atteste du rôle des états affectifs sur la manière dont les individus perçoivent leur environnement, traitent l'information et prennent des décisions (voir Niedenthal, Krauth-

Gruber, & Ric, 2006). En l'occurrence, dans cette recherche, plusieurs points étaient testés.

Nous avons notamment étudié la propension à converger au niveau émotionnel, c'est-à-dire une tendance à une homogénéisation au sein d'un groupe de l'état affectif des membres (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994). Ce phénomène s'avère particulièrement important pour comprendre la réponse des groupes à certaines situations. En effet, le fait de ressentir un même état affectif dans un groupe (ou la capacité de ses membres à converger au niveau affectif) peut avoir de nombreuses conséquences. Anderson et Keltner (2004) en évoquent trois principales.

Tout d'abord, si les individus convergent au niveau émotionnel, ils centrent leur attention sur les mêmes objets de l'environnement. Les mêmes pensées leur viennent à l'esprit et les mêmes tendances à l'action sont activées. En conséquence, cette convergence émotionnelle devrait faciliter la réponse collective du groupe (Festinger, 1951 ; Hatfield et al. 1994)

En second lieu, elle favorise la compréhension des autres membres du groupe en ce qu'elle facilite la prise de perspective d'autrui. Il devient alors plus aisé de comprendre les intentions et motivations des membres de son groupe (Hatfield et al., 1994 ; Keltner & Kring, 1998).

Enfin, les gens ont tendance à ressentir plus de proximité avec les individus ressentant le même état affectif. Par conséquent, la convergence émotionnelle pourrait favoriser la cohésion du groupe (Locke & Horowitz, 1990).

A ceci peuvent s'ajouter les résultats de recherches récentes montrant que l'état affectif des individus affecte profondément leur fonctionnement et, par voie de conséquence, la prise de décision (voir Lowenstein, Weber, Hsee, & Welch, 2001 ; Niedenthal et al., 2006). Si l'état affectif se propage à l'intérieur du groupe, il risque d'avoir de nombreuses conséquences susceptibles d'affecter les processus de prise de décision.

Afin d'appréhender ces phénomènes, nous avons mesuré l'état affectif des participants tout au long de la séquence expérimentale dans le but de vérifier l'existence de phénomènes de convergence émotionnelle. Ensuite, ces mesures nous ont permis d'étudier l'impact des états affectifs sur les performances des individus composant le groupe et sur l'adhésion à la réponse du groupe.

C. LE ROLE DE L'EVALUATION DE SON GROUPE ET DE SON FONCTIONNEMENT

Nous avons cherché à comprendre, en situation, quels pouvaient être les effets de la perception du groupe et de son fonctionnement opérationnel et relationnel sur les performances des individus et sur leur adhésion à la réponse du groupe. En effet, outre les états affectifs, les performances cognitives des individus composant le groupe et l'adhésion à la réponse du groupe peuvent être fortement influencées par la manière dont les individus composant un groupe évaluent celui-ci et son fonctionnement (cf. Chap. III, Etudes 2 et 3). Dans ce cadre, notre attention s'est portée sur plusieurs aspects du groupe pour lesquels la recherche suggère qu'ils peuvent jouer un rôle dans la performance des individus composant le groupe ainsi que dans l'adhésion à la réponse du groupe ²³:

- l'entitativité perçue,
- la similarité perçue,
- l'identification au groupe,
- le fonctionnement par rapport à la tâche,
- le fonctionnement relationnel du groupe
- la validité des solutions élaborées en groupe
- la confiance dans le groupe²⁴

1. Entitativité et similarité perçues

Nous avons tout d'abord intégré des mesures concernant l'entitativité perçue du groupe. Cette notion, initialement proposée par Campbell (1958), et revenue en vogue dans les années 90 (voir Lickel, Hamilton, & Sherman, 2001), correspond à la mesure dans laquelle un ensemble d'individus est perçu comme formant une unité (cf. Chap. II). Cette notion est proche de la similarité perçue (Dasgupta, Banaji, & Abelson, 1999) mais ne se confond pas avec elle. Les

²³ Il est possible que, du fait de l'utilisation de mesures de ce type, nous ayons omis de prendre en compte une dimension importante dans la perception du groupe qui aurait pu apparaître si les participants avaient été laissés libres d'évoquer les dimensions qu'ils perçoivent comme importantes. En revanche, ce format de réponses aurait été bien moins adapté à notre objectif de tester le rôle de ces dimensions dans les performances des individus composant le groupe et dans leur adhésion à la réponse du groupe, qui supposent que l'ensemble des participants soient confrontés aux mêmes dimensions. Un critère qu'il est impossible d'atteindre en laissant le format de réponse libre.

²⁴ La version des échelles utilisées dans cette étude a été réalisée par Vala, Oberlé, et Drozda-Senkowska (2007)

individus peuvent se percevoir comme similaires bien que ne formant pas une unité. A l'inverse, des individus peuvent percevoir leur groupe comme un tout constitué d'individus différents et complémentaires. Les groupes que nous avons interrogés ont une forte identité et il est fort probable qu'ils se perçoivent comme formant un ensemble unitaire (voir Etudes 2 et 3). Cette perception d'unité résiste-t-elle ou est-elle renforcée par l'exposition à une situation d'absence de contrôle ? En retour, dans quelle mesure cette perception contribue-t-elle à la performance des individus qui composent le groupe et à l'adhésion des individus à la réponse du groupe ? Très peu de recherches ont été conduites sur cet aspect, cette étude tente de donner une première réponse à ces questions.

2. Identification au groupe

Le degré avec lequel les individus s'identifient à leur groupe peut être un facteur motivant pour la performance (Lickel et al. 2001). En effet, les recherches indiquent que nous sommes motivés pour avoir une image positive de nous-mêmes. Or, selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979), une partie importante de notre identité provient de nos appartenances groupales. Par conséquent, on peut penser que les individus s'identifiant fortement à leur groupe s'engageront plus dans une tâche si une bonne performance contribue à l'image positive de leur groupe. C'est le cas dans cette étude puisque les participants étaient initialement informés que l'étude était aussi réalisée auprès d'autres unités. En conséquence, l'appartenance catégorielle (l'unité) était renforcée et l'identité sociale associée à l'unité fortement saillante.

3. Le fonctionnement du groupe par rapport à la tâche

Le fonctionnement perçu du groupe, et en particulier la perception de « démocratie » à l'intérieur du groupe (Lickel et al., 2001), est un élément clé de l'engagement de l'individu dans une tâche et dans l'adhésion à la réponse du groupe. Par fonctionnement « démocratique », nous entendons la place laissée à l'expression des divergences, l'importance que l'on accorde à celles-ci, ainsi que leur indépendance par rapport au statut formel des intervenants (c'est-à-dire la mesure dans laquelle on peut exprimer des divergences indépendamment de son statut formel dans le groupe).

Au niveau de la performance individuelle, les recherches ont montré que, selon les conditions, la perception de démocratie au sein du groupe pouvait favoriser (par exemple, Lewin, Lippitt & White, 1939) ou entraver la performance

(Gastil, 1994). En ce qui concerne l'adhésion à la réponse du groupe, on peut s'attendre à ce que celle-ci soit plus forte pour les individus percevant le plus de démocratie dans le groupe. En effet, de par la possibilité d'expression qu'elle autorise, la perception de démocratie dans le groupe est souvent perçue comme garante d'une solution optimale.

4. Fonctionnement relationnel du groupe

Le fonctionnement relationnel du groupe est généralement considéré comme un élément important de la performance de groupe. D'ailleurs, les échecs d'une équipe ou d'un groupe sont fréquemment attribués à son mauvais fonctionnement relationnel. Il est vrai que si le fonctionnement relationnel du groupe n'est pas bon, les individus n'ont pas particulièrement envie de s'investir dans un objectif dont les personnes de leur groupe avec qui ils ne s'entendent pas risqueraient de bénéficier. Il est par ailleurs possible que le climat du groupe entrave ou favorise, selon les cas, l'échange d'information. En conséquence, il est probable que le fonctionnement relationnel du groupe affecte la décision du groupe. En résumé, on s'attend à ce que la perception du fonctionnement relationnel au sein de son groupe ait un impact important sur les performances des individus et sur l'adhésion à la réponse élaborée en groupe.

5. Confiance dans le groupe et dans les solutions élaborées en groupe

La dernière dimension de l'étude concerne la confiance dans le groupe (Cummings et Bromiley, 1996). Il s'agit là encore d'une des dimensions clés dans le rapport au groupe (voir notamment les résultats des Etudes 2 et 3 qui mettent en évidence l'importance de cette notion pour les membres du GMHM). Cette confiance peut aussi bien concerner les individus qui composent le groupe que le type de fonctionnement du groupe, à savoir la validité des réponses développées par le groupe. Ces deux dimensions seront appréhendées par des échelles distinctes. La confiance dans les membres de son groupe est associée à une forte probabilité que chacun fera de son mieux pour contribuer à la réussite du groupe (Lee, Tinsley, & Bobko, 2002). D'un autre côté, cette confiance pourrait conduire à un désengagement dans l'activité. Une confiance exagérée dans le groupe pourrait amener les individus à penser que celui-ci parviendra à une bonne performance indépendamment de leur contribution propre.

D. METHODE

La population ayant pris part à cette étude est strictement identique à celle des études précédentes. Elle est donc composée du groupe de militaires du GMHM, de deux groupes du 3^{ème} RIMA et de deux groupes de sapeurs-pompiers (Bourg-la-Reine et Issy-les-Moulineaux).

Du fait de la faible taille de l'échantillon de référence (le GMHM) et des difficultés à mettre en place des rencontres répétées avec les membres des différentes unités, nous avons choisi d'étudier l'ensemble des questions posées dans une même étude. Ceci a pour conséquence de présenter une procédure complexe incluant de nombreuses mesures. Afin de rendre celle-ci plus claire, nous allons dans un premier temps détailler les mesures prises au cours de cette expérience avant de présenter la structure de l'expérience (la séquence d'événements auxquels ont été exposés les participants).

1. Mesures²⁵

1.1. Mesure de l'état affectif

L'état affectif des participants a été mesuré par auto-évaluation sur une série de 12 échelles renvoyant à quatre états émotionnels principaux (voir Annexe 14 : la joie (content, joyeux, heureux), la tristesse (déprimé, mélancolique, triste), la peur (angoissé, anxieux, inquiet) et la colère (agacé, énervé, irrité). Pour chacune de ces échelles, les participants devaient indiquer dans quelle mesure il ressentait cet état à cet instant précis (0 = pas du tout ; 6 = tout à fait).

1.2. Evaluation du groupe et de son fonctionnement

Similarité perçue dans le groupe

Une première série de questions portait sur le degré de similarité perçue entre les membres du groupe (voir Annexe 15). Les participants devaient indiquer à quel point ils pensaient être similaires en matière de compétence, de sociabilité, de capacités et d'amabilité. Les participants répondaient à l'aide d'échelles en six point (1 = pas du tout ; 6 = tout à fait).

²⁵ Les questionnaires sont présentés en annexes (annexes 14 à 21)

Entitativité perçue

Elle a été mesurée à l'aide de cinq items (voir Annexe 16). Les participants devaient indiquer, sur des échelles en 6 points, leur degré d'accord avec cinq propositions (1 = pas du tout d'accord ; 6 = tout à fait d'accord) : « Tous les sept, nous formons une unité, nous sommes bien organisés, nous sommes motivés pour atteindre l'objectif qu'on nous donne, nous interagissons beaucoup entre nous » et « le lien nous unissant tous les sept est fort ».

Identification au groupe

Trois items mesuraient l'identification au groupe (voir Annexe 17). Les participants devaient indiquer le degré d'accord (1 = pas du tout d'accord ; 6 = tout à fait d'accord) avec chacune des trois propositions suivantes : « Pour moi, ce groupe est important », « Je me sens lié à ce groupe » et « je suis fier d'appartenir à ce groupe ».

Fonctionnement du groupe par rapport à la tâche

La perception de fonctionnement démocratique du groupe était appréhendée par six items (voir Annexe 18). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord (1 = pas du tout d'accord ; 6 = tout à fait d'accord) avec chacune des propositions suivantes : « La composition de notre groupe facilite un bon débat d'idées », « la composition de notre groupe conduit à des conflits de personnes », « la composition de notre groupe facilite un taux de participation élevé », « la composition de notre groupe facilite l'expression des désaccords », « la composition de notre groupe permet l'autonomie de pensée de chacun », « la composition de notre groupe donne lieu à des discussions sans fin ».

Fonctionnement relationnel du groupe

Sur trois échelles similaires à celles utilisées précédemment, les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec les propositions suivantes : « La composition de notre groupe permet une compréhension mutuelle », « la composition de notre groupe permet un bon climat » et « la composition de notre groupe permet une réelle entente entre nous » (voir Annexe 19).

Validité des solutions élaborées en groupe

Cinq questions mesuraient la perception de la validité des solutions élaborées en groupe (voir Annexe 20). Les participants devaient indiquer si, selon eux, la solution à laquelle leur groupe aboutirait pourrait être valablement défendue, si leur groupe saurait dissiper les incertitudes des autres personnes quant à la résolution de ce problème, si leur groupe serait capable de résoudre correctement le problème, si on pouvait faire confiance à la solution de leur groupe et si leur groupe arriverait à un point de vue avec lequel tous les 7 seraient d'accord (1 = pas du tout ; 6 = tout à fait).

Confiance dans le groupe

La confiance dans le groupe a été appréhendée au travers du degré d'accord des participants avec huit propositions : « Je pense que dans notre groupe chacun dit ce qu'il pense », « je pense que dans notre groupe chacun respecte son engagement à l'égard des autres », « à mon avis, dans notre groupe nous sommes tous fiables », « je sens que dans notre groupe nous sommes tous honnêtes », « je sens que dans notre groupe chacun tient sa parole », « je pense que dans notre groupe personne ne cherche à tromper les autres », « je sens que dans notre groupe chacun est juste » et « je pense que sur un plan général on peut faire confiance aux membres de notre groupe » (voir Annexe 21).

1.3. Performances individuelles (créativité)

Nous avons, de plus, intégré dans cette séquence expérimentale, deux tâches de créativité couramment utilisées dans ce type de recherches (Johnson & Johnson, 2002 ; Lubart, 2003). Pour la première, les participants devaient indiquer le plus grand nombre possible d'utilisations d'une « poignée de porte ». Pour la seconde, ils devaient produire le plus grand nombre possible d'utilisations d'un « marteau ». Ces tâches ont été introduites afin d'évaluer les performances et la motivation des individus et donc les effets des états affectifs et de la perception du groupe sur celles-ci.

1.4. Adhésion à la solution du groupe

Afin d'appréhender les processus sous-tendant la prise de décision dans les différents groupes, nous avons demandé aux participants d'indiquer dans quelle mesure ils pensaient que la solution choisie en groupe à une tâche de résolution de problème particulièrement difficile (tâche de Wason, voir ci-dessous) était correcte (1 = pas du tout correcte ; 6 = tout à fait correcte) et dans quelle mesure ils adhéraient à cette décision (1 = pas du tout ; 6 = tout à fait).

La tâche de Wason, dite aussi « tâche des quatre cartes » consiste à présenter 4 cartes dont on ne peut voir qu'une face. Les participants apprennent que chaque carte comporte sur une face un chiffre et, sur l'autre face, une lettre. Deux des cartes vues par les participants présentent une lettre : E pour l'une et K pour l'autre. Deux autres cartes présentent un chiffre : 4 pour l'une et 7 pour l'autre (voir Figure V-1). On leur demande alors quelle(s) carte(s) ils doivent retourner pour vérifier l'hypothèse suivante : S'il y a une voyelle sur une face, alors il y a un chiffre pair sur l'autre face. La solution correcte à ce problème consiste à retourner la carte E et la carte 7. En effet, en retournant E, on peut éventuellement confirmer l'hypothèse (s'il y a un chiffre pair sur l'autre face) ou

l'infirmier (s'il y a un chiffre impair). En retournant la carte 7, l'hypothèse est invalidée si on trouve une voyelle sur l'autre face. Ces deux conditions sont essentielles au test de cette hypothèse. En revanche retourner les deux autres cartes est sans utilité. Au mieux, en retournant la carte 4, on peut trouver une voyelle. Toutefois, cette stratégie (confirmatoire) ne permet pas une évaluation de l'hypothèse car, quelle que soit la lettre trouvée sur l'autre face, l'hypothèse ne pourra pas être infirmée.

Plusieurs raisons ont présidé au choix de cette tâche. Tout d'abord, la solution est peu évidente (dans les différentes populations, y compris des étudiants avancés, le taux de bonnes réponses ne dépasse pas 10%). La bonne réponse est donc suffisamment ambiguë pour générer une discussion dans le groupe. De plus, les processus qu'elle met en œuvre sont proches de situations de la vie réelle où un diagnostic doit être porté sur une situation. A titre d'exemple, nous allons présenter une situation de ce type, moins abstraite, utilisée par Johnson-Laird, Legrenzi & Legrenzi (1972). Imaginons que nous devons vérifier qu'un cafetier respecte la loi de ne pas servir d'alcool aux moins de 16 ans. En arrivant dans le café, nous voyons deux personnes de dos dont on ne peut présumer l'âge mais dont les consommations sont visibles : l'une boit un jus de fruit, l'autre une bière. A la même table, nous faisant face, une personne d'une quarantaine d'année avec sa jeune enfant de 10 ans. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de voir ce que consomment ces personnes. Quelle(s) personne(s) faut-il contrôler pour vérifier que le cafetier ne sert pas d'alcool aux moins de 16 ans ? Dans ce cas, les gens arrivent plus aisément à choisir la personne d'âge inconnu qui boit de la bière et la jeune enfant. C'est notamment l'exemple que nous avons donné aux participants dans la phase de débriefing afin de leur faire comprendre le raisonnement sous-tendant la résolution de cette tâche.

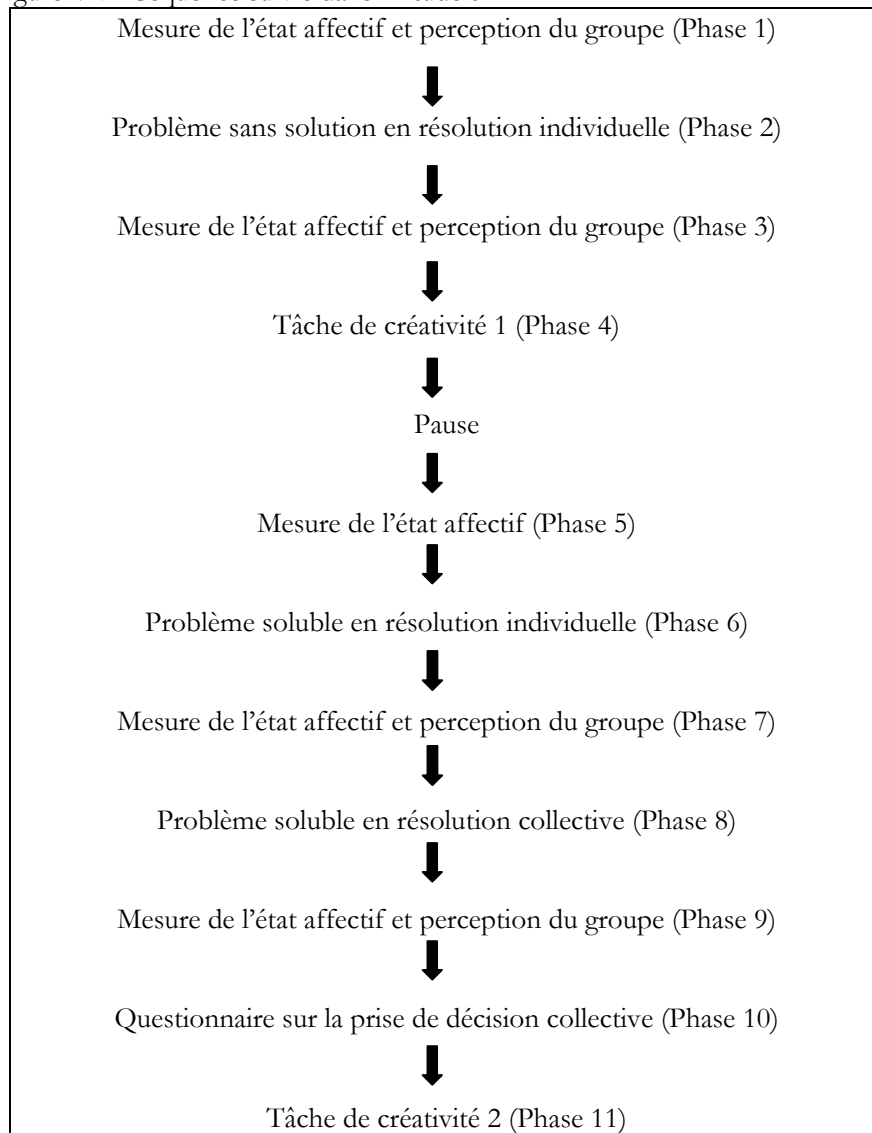
Figure V-1 : Tâche de sélection de Wason

E	K	4	7
Quelle(s) carte(s) faut-il retourner pour tester l'hypothèse selon laquelle s'il y a une voyelle sur une face, il y a un chiffre pair sur l'autre face ? <i>Réponse : la carte E et la carte 7</i>			

2. Séquence expérimentale

Les participants ont pris part à l'étude en groupes de sept personnes (voir Etude 3). Celle-ci était composée de 11 phases, pour une durée totale de deux à trois heures (voir Figure V.2).

Figure V-2 : Séquence suivie dans l'Etude 5.



Les mesures des états affectifs et de la perception du groupe étaient prises plusieurs fois afin de tester à la fois leur évolution (plus particulièrement pour les états affectifs—voir partie sur la convergence émotionnelle) et leur aspect prédictif (ou explicatif) de la performance et de l'adhésion à la réponse du groupe.

En tout premier lieu, afin d'évaluer leurs niveaux de base, nous avons mesuré l'état affectif et les perceptions du groupe des participants. Ils étaient ensuite confrontés pendant 10 minutes à une série de problèmes sans solution. Ces problèmes ont été choisis en raison de leur utilisation fréquente pour placer les individus dans une situation de perte de contrôle et d'incertitude (Ric & Scharnitzky, 2003 ; Sedek & Kofta, 1990), des dimensions qui caractérisent les situations extrêmes et à risque (voir Etude 4).

Après ces problèmes, les participants complétaient une seconde fois les mesures d'état affectif et de perception du groupe. Finalement, on donnait aux participants une première tâche de créativité ayant pour objectif de mesurer les performances et la motivation des participants juste après l'exposition à l'absence de contrôle et à l'incertitude.

Ces mesures étaient suivies d'une pause. La deuxième partie débutait à nouveau par une mesure de l'état affectif des participants avant que ceux-ci ne soient familiarisés individuellement avec la tâche de Wason. Une fois leurs réponses obtenues, on mesurait une nouvelle fois leur état affectif et leurs évaluations du groupe avant qu'ils ne tentent de résoudre la tâche de Wason de manière collective (en groupe). Ces mesures étaient répétées après la résolution collective. Les participants indiquaient ensuite leur adhésion à la réponse du groupe avant de réaliser une nouvelle tâche de créativité en situation individuelle. Dans cette dernière phase, les questions relatives au groupe étaient posées au passé afin de renvoyer plus directement à la situation que les participants venaient de vivre (annexes 22 à 28)

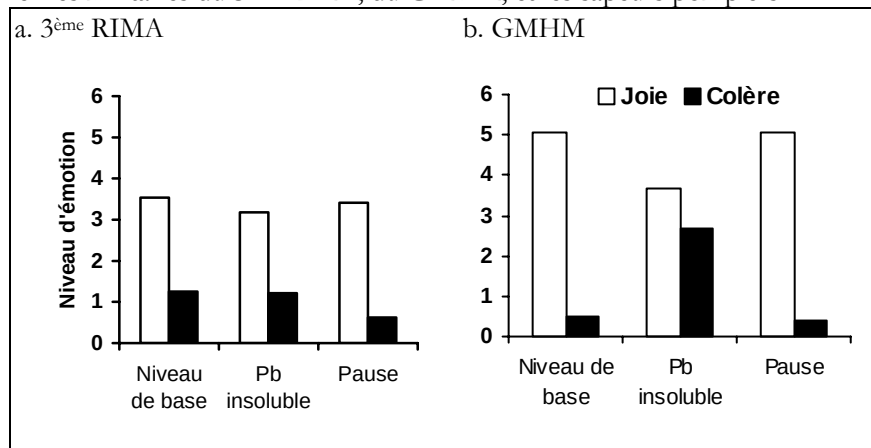
E. RESULTATS²⁶

1. Réactions à l'absence de contrôle et à l'incertitude

1.1. Réactions affectives : Baisse de la joie et augmentation de l'irritation

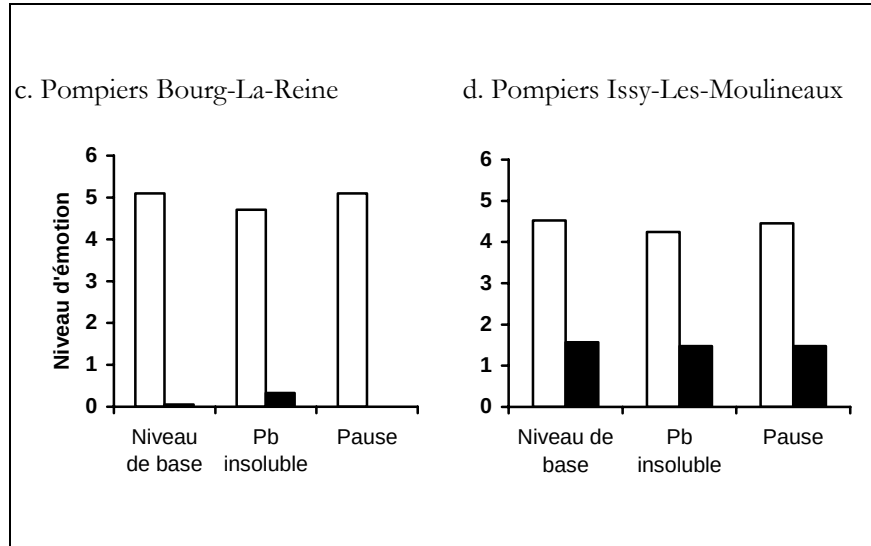
Afin de nous assurer que les échelles permettaient de mesurer quatre états affectifs indépendants, nous avons soumis les 12 premières mesures de l'état affectif (Phase 1)²⁷ à une analyse factorielle (ACP) avec rotation VARIMAX. L'analyse a confirmé que les quatre premiers facteurs extraits, et expliquant 83,7% de la variance totale, renvoyaient aux dimensions joie, tristesse, peur et colère. Les trois items mesurant chacune des quatre dimensions émotionnelles ont été agrégés pour fournir des indicateurs de chacune de ces dimensions, et ceci pour les cinq mesures répétées (17 des 20 α calculés se sont avérés très satisfaisants, c'est-à-dire supérieurs à 0,70, les trois derniers étant acceptables, c'est-à-dire supérieurs à 0,57).

Figure V-3 : Réactions affectives à l'absence de contrôle (problèmes insolubles) chez les militaires du 3^{ème} RIMA, du GMHM, et les sapeurs pompiers.



²⁶ Pour toutes les analyses inférentielles, nous travaillerons au seuil le plus couramment utilisé en psychologie, à savoir .05. Les effets seront donc qualifiés de « significatifs » dès lors que la valeur p sera inférieure à ce seuil.

²⁷ Pour chacune des mesures composites de cette troisième étude, les indicateurs de fiabilité (nous autorisant à agréger les différentes évaluations) ont été calculés sur la première mesure, c'est-à-dire avant l'introduction de tout traitement expérimental. Il est en effet possible que la mesure de fiabilité de ces mesures soit elle-même affectée par les traitements expérimentaux.



En accord avec nos attentes, l'état affectif varie en fonction de la phase de l'expérience, $F(12, 348) = 3,68, p < .001$. Comparativement au niveau de base ($M_s = 4,55$ et $0,84$ pour la joie et la colère respectivement), l'exposition à des problèmes sans solution rend les participants moins joyeux ($M = 3,95$) et augmente les sentiments de colère ($M = 1,42$), $F_s(1, 29) > 3,40, p_s < .08$. Ces effets sont toutefois de courte durée puisqu'ils disparaissent après la pause, $F_s(1, 29) > 3,97, p_s < .06$.

Nous notons que ces effets sont eux-mêmes modulés par l'appartenance groupale des participants, $F(36, 348) = 1,52, p < .04$. Ils apparaissent plus marqués chez les membres du GMHM que chez les sapeurs pompiers et les militaires du 3^{ème} RIMA (voir Figure V-3), suggérant une plus grande intolérance à l'incertitude et à l'absence de contrôle chez les membres du GMHM.

1.2. L'absence de contrôle n'affecte pas l'évaluation du groupe

Avant d'aller plus loin dans l'analyse des effets d'une expérience d'absence de contrôle (d'incertitude) sur la perception de son groupe, il convient tout d'abord d'examiner rapidement ces perceptions à un niveau global. Les données sur les différentes échelles concernant l'évaluation du groupe ont été agrégées après un examen de la fiabilité des échelles. Celle-ci s'avère relativement fiable pour l'ensemble des échelles (voir Tableau V-1).

Tableau V-1 : Perception du groupe en fonction du groupe d'appartenance

	3 ^{ème} RIMA	GMHM	Pompiers Bourg-La- Reine	Pompiers Issy-Les- Mx	Moy.	Fiabilité de l'échelle
Similarité perçue	3,98	3,92	4,65	3,65	4,04	0,69
Entitativité perçue	4,57a	5,21b	5,27b	4,87ab	4,90	0,73
Identificati on au groupe	4,54	5,36	5,02	4,92	4,88	0,91
Fonctionne ment du groupe	4,00	4,27	3,90	4,05	4,04	0,53
Climat du groupe	4,53a	5,10b	5,32b	4,45a	4,79	0,70
Validité des solutions	4,59a	5,45b	5,14b	4,51a	4,86	0,79
Confiance dans le groupe	4,56a	5,21b	5,62b	4,26a	4,82	0,89

Note : Dans une même ligne, deux moyennes ne partageant pas la même lettre diffèrent au seuil $p < .10$

Globalement, les participants ont une perception positive de leur groupe, comme en attestent toutes les moyennes générales, significativement supérieures au point médian de l'échelle (3,5). Ainsi, ils s'évaluent relativement similaires les uns aux autres ($M = 4,04$), considèrent que leur groupe constitue une unité ($M = 4,90$), s'identifient à leur groupe ($M = 4,88$). Les participants pensent que leur groupe a un fonctionnement relativement démocratique, permettant aux points de vue divergents de s'exprimer ($M = 4,04$). Le fonctionnement relationnel du groupe est évalué comme bon ($M = 4,79$). Enfin, les participants ont confiance dans les membres de leur groupe ($M = 4,82$) et estiment que celui-ci est capable d'aboutir à une solution optimale ($M = 4,86$). Ces résultats confirment les résultats des études 1, 2, et 3.

L'exposition à une situation d'absence de contrôle (d'incertitude) n'a, au final, que peu d'effet sur la manière dont les participants perçoivent leur groupe. Les effets apparaissent uniquement sur la similarité perçue. Les individus se perçoivent comme plus similaires lorsqu'ils rencontrent une situation de forte incertitude. En effet, alors qu'avant cette épreuve, la moyenne du groupe était

de 3,76, elle passe à 4,20 après qu'ils aient été soumis à des problèmes sans solution, $F(1, 30) = 4,11, p = .05$.

La comparaison des évaluations dans les différentes unités laisse apparaître des différences. Les quatre groupes se distinguent en deux ensembles. Le premier regroupe le GMHM et les pompiers du CS de Bourg-la-Reine, le second regroupe les militaires du 3^{ème} RIMA et les pompiers du CS d'Issy-les-Moulineaux. Les membres du GMHM et du CS de Bourg-la-Reine ont une image plus positive de leur groupe que ne l'ont les deux autres groupes. Ces membres pensent que leur groupe est plus entitatif, a un fonctionnement relationnel plus harmonieux, a plus de chances d'aboutir à une solution valide et ils ont plus confiance dans leur groupe que les membres des deux autres unités. Si de telles différences peuvent éventuellement être expliquées par le haut statut du GMHM, il n'en est pas de même pour le CS de Bourg-La-Reine. Ces différences doivent toutefois être gardées en tête en ce qu'elles peuvent fournir des pistes explicatives de différences que nous pourrions découvrir entre ces groupes au niveau de leur fonctionnement (voir les résultats des études 2 et 3).

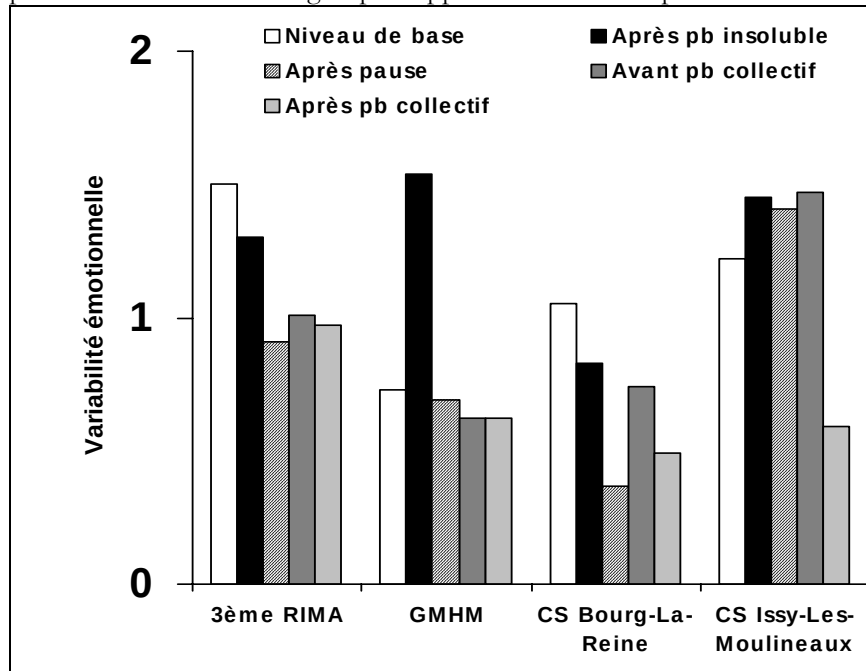
En résumé, alors que l'expérience d'absence de contrôle entraîne une modification de l'état affectif des participants, particulièrement marquée par une augmentation de la colère, elle n'entraîne pas de différences en ce qui concerne la perception de son groupe. En d'autres termes, ce type de situations semble affecter le ressenti des individus mais a un effet beaucoup moins important sur les perceptions de son groupe et des membres qui le composent.

2. Les individus convergent au niveau émotionnel

Afin d'appréhender l'influence du groupe sur l'état affectif des participants nous avons porté notre attention sur la convergence affective dans les groupes.²⁸ (George, 1990 ; Totterdell, Kellet, Teuchmann, & Briner, 1998). En d'autres termes, nous avons exploré la mesure dans laquelle les individus constituant un groupe de 7 personnes variaient au niveau de leur état affectif. Pour cela, nous avons calculé, pour chaque groupe de 7 individus, les écarts-types des auto-évaluations sur les 12 états affectifs proposés dans chacune des 5 mesures.

²⁸ Un examen de ces effets est possible du fait que, alors même qu'ils réalisaient des tâches individuelles, les participants d'un groupe savaient faire partie d'un même groupe, qu'ils étaient placés dans la même pièce et pouvaient rester en contact visuel.

Figure V-4 : Variabilité de la réponse émotionnelle dans les groupes de sept personnes en fonction du groupe d'appartenance et de la phase de l'étude



Globalement, les résultats indiquent un effet de convergence puisque la variabilité des réponses est réduite au fur et à mesure des phases par rapport au niveau de base, $F(4, 176) = 16,41$, $p < .001$. Ces résultats montrent donc que les participants ont tendance à converger émotionnellement et qu'en conséquence, l'état affectif des individus au sein du groupe a tendance à s'uniformiser.

L'analyse révèle toutefois des profils de réponses différents selon les groupes, suggérant que la convergence dépend du groupe d'appartenance, $F(12, 176) = 4,74$, $p < .001$ (voir Figure V-4). Les analyses conduites sur les militaires du 3^{ème} RIMA et sur les pompiers du CS de Bourg-La-Reine révèlent des phénomènes de convergence classiques. En revanche, les deux derniers groupes ont des patrons de réponses relativement différents.

Pour les pompiers d'Issy-Les-Moulineaux, la variabilité des réponses reste stable et importante, et n'est réduite qu'après la phase de résolution collective, $F(1, 44) = 34,29$, $p < .001$.

Enfin, pour les membres du GMHM, le niveau de variabilité est relativement faible au départ ($M = 0,73$). La variabilité augmente fortement après le problème sans solution ($M = 1,54$), $F(1, 44) = 22,48$, $p < .001$, pour retrouver ensuite une variabilité comparable au niveau de base ($M = 0,69$), $F(1, 44) = 21,31$, $p < .001$, jusqu'à la fin de l'expérience ($M_s = 0,62$ pour les deux dernières mesures).

En résumé

Les données recueillies indiquent l'existence d'effets de convergence affective chez les membres des unités participant à cette étude. Les individus dans un groupe ont tendance à ressentir au fil du temps des états affectifs de plus en plus proches. Ces effets sont particulièrement importants si l'on considère que l'état affectif des individus peut moduler la performance et la prise de décision dans le groupe.

3. Performances

3.1. Analyses globales

Nous avons compté le nombre de productions proposées en réponse aux deux tâches de créativité comme indicateurs du niveau de créativité et de motivation des groupes.

Les analyses indiquent seulement un effet du groupe, $F(3, 28) = 9,22$, $p < .01$. Les membres du 3^{ème} RIMA ($M = 4,89$) et les pompiers d'Issy-Les-Moulineaux ($M = 6,36$) proposent significativement moins de réponses que les membres du GMHM ($M = 11,13$) et que les pompiers de Bourg-La-Reine ($M = 11,07$), $F_s(1, 28) > 6,52$, $p_s < .02$.

3.2. Facteurs favorisant ou entravant la créativité

Afin d'étudier les facteurs pouvant avoir une influence sur la créativité (nombre de réponses produites), nous avons tout d'abord conduit une série d'analyses de régression sur la performance pour la tâche réalisée après les problèmes sans solution et pour celle réalisée après la mise en situation collective.

Dans ces analyses, nous avons testé le rôle de plusieurs indicateurs ou « prédicteurs » : les auto-évaluations des états affectifs (joie, colère, peur et tristesse) ainsi que les différentes évaluations de perception du groupe, mesurées juste avant la tâche de créativité, c'est-à-dire en phase 3 (après les problèmes sans solution) pour la première tâche de créativité, et en phase 9 (après la tâche collective) pour la seconde. Dans un second temps, nous avons exploré les liaisons entre ces variables à l'intérieur de chaque groupe. Toutefois, pour ces nouvelles analyses, nous n'avons pas pu recourir à l'analyse de régression multiple en raison de la taille des échantillons et avons été contraints d'utiliser des corrélations.

Tâche de créativité 1.

Pour ce qui est relatif à la première tâche de créativité, survenant juste après l'exposition à des problèmes insolubles, les analyses révèlent que la similarité perçue dans le groupe ($B = 3,27$, $t(19) = 2,03$, $p < .06$), l'entitativité perçue ($B = 7,44$, $t(19) = 2,36$, $p < .05$) et le fonctionnement opérationnel du groupe ($B = -5,93$, $t(19) = 1,91$, $p < .07$) constituent des prédicteurs indépendants de la performance individuelle.

En d'autres termes, plus les participants se perçoivent comme similaires dans le groupe et perçoivent leur groupe comme formant une unité, plus ils produisent de réponses. Ce résultat pourrait renvoyer à des phénomènes de comparaison / compétition intra et intergroupe qui motiverait les individus à produire des réponses. A un niveau intragroupe, plus les individus se perçoivent comme similaires dans le groupe, et plus il peut leur être nécessaire de montrer qu'ils sont aussi bons, voire meilleurs, que les autres. A un niveau intergroupe,²⁹ plus les individus considèrent qu'ils constituent une unité, et plus il est important de montrer que leur groupe peut être supérieur aux autres.

Le troisième prédicteur indique une liaison négative entre la perception de démocratie au sein du groupe et la créativité, suggérant que les participants réalisent des performances d'autant moins bonnes qu'ils perçoivent le fonctionnement de leur groupe comme démocratique. Cette liaison pourrait indiquer une appréhension de la sanction lorsque le groupe est perçu comme non démocratique, appréhension entraînant une plus grande production.

De manière étonnante, nous n'obtenons toutefois pas de relation significative entre l'état affectif des participants et leur performance sur la tâche de créativité.

²⁹ Les participants à ces études savaient que celles-ci n'étaient pas réalisées uniquement dans leur unité. Ils se trouvaient donc dans un rapport de compétition intergroupe.

3.3. Facteurs favorisant la performance pour chaque unité

Les analyses corrélationnelles conduites à l'intérieur des groupes révèlent des relations fonctionnelles différentes entre ces variables selon les groupes (voir Tableau V-2).

Pour les militaires du 3^{ème} RIMA, les émotions ressenties apparaissent comme un frein à la production des réponses. Les relations sont toutes négatives et deux d'entre elles approchent du seuil de significativité : la colère ($r = -0,49$, $p < .08$) et la peur ($r = -0,47$, $p < .09$). Pour ces participants, il semble donc que les émotions négatives, notamment produites par l'exposition à une situation de privation de contrôle, peuvent engendrer une baisse de la motivation à fournir des réponses. De plus, la confiance dans le groupe tend elle aussi à être liée négativement à la performance ($r = -0,46$, $p < .10$). Plus ces participants ont confiance dans le groupe et moins ils fournissent d'efforts.

Au contraire, les membres du GMHM apparaissent stimulés par l'intensité des stimulations négatives dans cette phase. En effet, ils produisent d'autant plus de réponses qu'ils estiment ressentir de la peur ($r = 0,96$, $p < .04$) et être tristes ($r = 0,97$, $p < .01$). Par ailleurs, ils produisent d'autant plus de réponses qu'ils estiment que leur groupe a un fonctionnement démocratique ($r = 0,85$, $p < .07$) au sens où chacun peut s'exprimer et trouver sa place. Ce résultat pourrait renvoyer à une motivation à se différencier des autres dans un groupe où les individus pensent qu'ils en ont la possibilité. La différence entre ce groupe et le 3^{ème} RIMA pourrait renvoyer à la culture de ces deux groupes. Pour le premier, il s'agit « d'assurer » et pour le GMHM il s'agit « de se surpasser ».

L'état affectif ressenti n'est en revanche pas prédictif des performances des sapeurs-pompiers. Une analyse plus fine indique que les pompiers de Bourg-La-Reine produisent d'autant plus de réponses dans cette phase qu'ils considèrent que leur groupe n'a pas un fonctionnement démocratique ($r = -0,73$, $p < .06$), ce qui pourrait révéler une peur de la sanction. La production des pompiers d'Issy-Les-Moulineaux est corrélée négativement à la fois à la similarité perçue dans le groupe ($r = -0,88$, $p < .01$) et au climat du groupe ($r = -0,72$, $p < .07$). Par conséquent, ces participants suite à une situation de privation de contrôle donnent d'autant plus de réponses qu'ils pensent que les membres de leur groupe sont différents et que le climat du groupe est mauvais. Il est possible que ces relations traduisent un sentiment d'échec vis-à-vis de la tâche, vécu comme personnel (les autres n'ont pas échoué) qui motiverait l'individu à tenter de restaurer un sentiment de contrôle (effet de « réactance » ; Brehm, 1966).

Tableau V-2 : Corrélations entre l'état affectif déclaré, l'évaluation du groupe après les problèmes sans solution et le nombre de réponses produites dans la première tâche de créativité.

	3 ^{ème} RIMA	GMHM	CS Bourg-La-Reine	CS Issy-Les-Moulineaux
Joie	-0,39	-0,57	0,31	-0,50
Colère	-0,49*	0,71	0,31	-0,16
Peur	-0,47*	0,96**	-0,41	-0,04
Tristesse	-0,38	0,97**	-0,23	-0,35
Similarité perçue	0,02	0,67	0,15	-0,88**
Entitativité perçue	-0,33	0,37	0,43	-0,18
Identification au groupe	-0,06	0,77	-0,32	-0,21
Fonctionnement du groupe	-0,39	0,85*	-0,73*	-0,20
Climat du groupe	-0,44	0,26	0,51	-0,72*
Validité des solutions	-0,43	-0,03	-0,16	-0,40
Confiance dans le groupe	-0,46*	-0,41	0,28	0,10

Note : * $p < .10$, ** $p < .05$

Tâche de créativité 2.

Les analyses de régression ne révèlent aucun prédicteur significatif de la performance lorsqu'elle est consécutive à la résolution collective. Pour les raisons que nous avons évoquées plus haut, nous avons toutefois complété ces analyses par un examen des corrélations entre ces ensembles de mesures à l'intérieur des groupes. D'une manière intéressante, on note que les corrélations après la phase collectives sont différentes de celles obtenues dans l'analyse de la première tâche.

En résumé. Les facteurs que nous avons étudiés influencent la performance individuelle sur une tâche de créativité de manière différente selon que cette performance est réalisée juste après une situation d'absence de contrôle ou à un autre moment. Lorsque la performance est mesurée après une situation de perte de contrôle, la perception du groupe semble jouer un rôle dans celle-ci. Ces facteurs apparaissent liés à la compétition intra et intergroupe ainsi qu'à une appréhension de la sanction. Le rôle de ces facteurs pourrait être particulièrement important dans ces situations en raison du sentiment d'échec auquel sont confrontés les individus. En effet, l'absence de contrôle inhérente aux situations à risque et extrêmes activerait un sentiment d'échec et des processus de comparaison sociale qui motiveraient l'individu à tenter de restaurer un sentiment d'efficacité en s'investissant plus dans la tâche, et ceci d'autant plus qu'il perçoit son groupe comme fortement hiérarchisé. Dans ce cas, il s'expose à une possible sanction qu'il tente alors d'éviter en redoublant son investissement dans la tâche. Enfin, nous notons que des différences apparaissent dans les facteurs prédicteurs selon les unités. Il est fort probable que ces différences soient liées à la culture des groupes et à leur mode de fonctionnement propre. Dans ce sens, nous avons exploré quelques pistes qu'il pourrait être important de tester plus directement dans de futures recherches.

4. Facteurs favorisant l'adhésion à la réponse du groupe

4.1. Adhésion à la réponse du groupe selon les unités

Deux questions ont été posées afin d'évaluer l'adhésion à la réponse collective (tâche des quatre cartes)³⁰. La première concernait la perception d'exactitude de la réponse élaborée en groupe et la seconde portait sur l'adhésion à cette réponse. Les réponses aux deux questions étant fortement corrélées ($r = .56$, $p < .01$), nous avons calculé la moyenne à ces deux réponses comme indicateur de l'adhésion à la réponse du groupe.

L'analyse révèle tout d'abord des différences entre les trois groupes en termes d'adhésion à la réponse du groupe, $F(3, 31) = 4,42$, $p < .01$. L'adhésion à celle-ci est plus forte chez les membres du GMHM ($M = 5,86$) et chez les pompiers de Bourg-La-Reine ($M = 5,29$) que chez les militaires du 3^{ème} RIMA ($M = 4,43$), $F_s(1, 31) > 4,31$, $p < .05$. Le groupe de pompiers d'Issy-Les-Moulineaux se

³⁰ En ce qui concerne la réponse collective, seuls les membres du GMHM ont donné la réponse correcte. Les deux groupes étudiés au 3^{ème} RIMA ne sont pas parvenus à proposer une réponse collective. Les deux groupes de sapeurs-pompiers se sont mis d'accord sur la réponse révélant un biais de confirmation d'hypothèse.

trouve entre ces deux groupes ($M = 4,79$) et diffère seulement du GMHM, $F(1, 31) = 5,05$, $p < .04$. Cette plus forte adhésion des membres du GMHM à la réponse du groupe peut être liée à des propriétés du groupe mais aussi au fait qu'il s'agit du seul groupe ayant réussi à déterminer la réponse correcte. Cette dernière hypothèse semble toutefois peu probable puisque les pompiers de Bourg-La-Reine présentent un niveau d'adhésion à la réponse du groupe comparable alors qu'ils ne sont pas parvenus à déterminer la solution correcte.

4.2. Facteurs favorisant l'adhésion à la réponse du groupe

Afin d'étudier les facteurs favorisant l'adhésion à la réponse du groupe, nous avons conduit une série d'analyses de régression utilisant les mêmes prédicteurs que pour l'analyse précédente. Deux des variables mesurées permettent de prédire l'adhésion au groupe : l'identification au groupe et l'entitativité perçue.

L'identification au groupe est négativement reliée à l'adhésion à la réponse du groupe, $B = -0,62$, $t(21) = -2,12$, $p < .05$. De manière assez étonnante, plus les individus s'identifient à leur groupe, moins ils adhèrent à la réponse collective. En revanche, l'entitativité perçue du groupe est positivement liée à l'adhésion à la réponse du groupe, $B = 1,09$, $t(21) = 3,05$, $p < .01$. Ces résultats suggèrent donc que l'adhésion au groupe est liée à la perception d'unité dans le groupe, au sentiment de faire un tout.

Nous observons là-aussi des différences entre les groupes (voir Tableau V-3). Pour le 3^{ème} RIMA, l'adhésion à la réponse du groupe est associée à la perception de démocratie dans le fonctionnement du groupe ($r = 0,66$, $p < .05$). En revanche ces variables sont liées négativement chez les membres du GMHM ($r = -0,78$, $p < .05$), laissant penser que ceux-ci associent la démocratie dans le groupe avec la possibilité de commettre une erreur. De la même façon, l'adhésion à la réponse du groupe est négativement associée à la perception d'entitativité dans le groupe ($r = -0,68$, $p < .10$) suggérant encore que les membres de ce groupe se défient d'une position groupale et semblent privilégier une stratégie individuelle (voir Etude 2).

Les pompiers de Bourg-La-Reine, bien que présentant un profil de performances sensiblement identique à celui des membres du GMHM, semblent fonctionner d'une manière radicalement différente. Dans ce groupe, l'adhésion à la réponse du groupe est corrélée positivement avec l'entitativité perçue dans le groupe ($r = 0,81$, $p < .05$), le fonctionnement relationnel dans le groupe ($r = 0,83$, $p < .05$), la perception de la validité des réponses élaborées en groupe ($r = 0,72$, $p < .10$), et la confiance dans le groupe ($r = 0,87$, $p < .05$). Ces pompiers semblent donc accorder leur confiance au groupe et à son fonctionnement pour aboutir à

une solution optimale. Aucune relation significative n'est obtenue chez les pompiers d'Issy-Les-Moulineaux.

Tableau V-3 : Corrélations entre l'état affectif déclaré, l'évaluation du groupe en début de phase collective et l'adhésion à la réponse du groupe.

	3 ^{ème} RIMA	GMHM	CS Bourg-La-Reine	CS Issy-Les-Moulineaux
Joie	0,43	-0,31	0,21	-0,35
Colère	-0,39	0,21	0,47	-0,09
Peur	-0,13	0,26	-0,18	-0,20
Tristesse	-0,14	0,21	0,14	-0,27
Similarité perçue	0,14	-0,48	0,54	-0,53
Entitativité perçue	0,33	-0,68*	0,81**	0,39
Identification au groupe	0,02	-0,44	0,48	-0,14
Fonctionnement du groupe	0,66**	-0,78**	0,07	-0,30
Climat du groupe	0,27	0,10	0,83**	0,18
Validité des solutions	-0,08	0,27	0,72*	0,32
Confiance dans le groupe	0,27	0,18	0,87**	0,50

Note : * $p < .10$, ** $p < .05$

F. SYNTHÈSE

Les mesures des états affectifs révèlent que si, globalement, l'ensemble des participants subit bien une hausse des affects négatifs (en particulier de la colère) suite à une situation de perte de contrôle, ces effets sont nettement plus marqués chez les membres du GMHM que dans les autres unités. Ce résultat pourrait renvoyer à des différences de culture dans ces groupes. Les membres du GMHM sont entraînés pour des situations exceptionnelles qu'ils doivent tenter de maîtriser, et comme le montrent les résultats des Etudes 2 et 3, ils adoptent un fonctionnement moins dépendant de la hiérarchie. L'absence de contrôle sur la situation leur apparaît probablement inhabituelle, ou plus difficile à accepter. Ils doivent maîtriser ce que beaucoup ne pourraient maîtriser. Il n'est dès lors pas totalement étonnant d'observer chez ces participants de vives réactions à une situation que, pour une fois, ils ne peuvent pas maîtriser.

En revanche, les membres des autres unités sont davantage entraînés à participer à des actions fortement organisées et marquées par des rapports hiérarchiques. Ils sont donc, d'une certaine manière fréquemment exposés (et leur entraînement peut y contribuer) à une moindre initiative (par exemple, lorsqu'ils se trouvent dans une situation délicate en attendant que leurs supérieurs leur indiquent ce qu'ils doivent faire. Par conséquent, ces habitudes de fonctionnement (qui ont pour les deux cas des finalités adaptatives : exécuter un mouvement d'ensemble pour les militaires et pompiers, et réaliser un exploit pour les membres du GMHM), pourraient se traduire dans des adaptations différentes aux situations de perte de contrôle. Les membres du GMHM réagissent activement pour rétablir le contrôle (Brehm, 1966), les seconds retrouvent un sentiment de contrôle en plaçant leur destin entre les mains de leurs supérieurs (Rothbaum, Wiesz, & Snyder, 1982)

Au niveau de la convergence émotionnelle, nous trouvons qu'à mesure que les individus passent du temps ensemble, ils tendent à ressentir les mêmes émotions. A ce titre, il est intéressant de noter que la similarité perçue des membres du groupe augmente, elle aussi, avec le temps. Ceci est d'autant plus important que ces effets surviennent avant même que les participants n'interagissent pour résoudre la tâche collectivement, la simple co-présence semble suffire. Ces effets ont des implications et mériteraient d'être plus amplement étudiés dans ce type de groupe puisqu'ils indiquent que l'état affectif de quelques personnes pourrait rapidement contaminer le groupe (Hatfield et al., 1994 ; Neumann & Strack, 2000) et donc avoir des conséquences sur la motivation du groupe et sur les choix stratégiques (Niedenthal et al., 2006 ;

Schwarz, 1990). Là-encore, les effets dépendent des unités. Ils sont marqués chez les militaires du 3^{ème} RIMA, quasi inexistants chez les membres du GMHM (l'augmentation de la variabilité après les problèmes sans solution pouvant être attribuée à une modification rapide de l'ensemble des affects), et il ne survient chez les pompiers qu'après une interaction (pause ou tâche collective). On peut penser que ces effets sont dus à une plus grande habitude des pompiers à maîtriser des émotions variées. En effet, ces derniers sont quotidiennement confrontés à des événements émotionnels de nature diverse et évoquant des émotions différentes (accouchement, fuite de gaz, femme égorgée et défenestrée, etc. ; cf. Etude 4). Il est possible que ces émotions pouvant interférer avec leur activité, ils aient réussi à inhiber ces processus de contagion. Il s'agit probablement d'une piste extrêmement intéressante à explorer dans de futures recherches, celles-ci pouvant éventuellement déboucher sur des modalités d'apprentissage de contrôle des réponses émotionnelles de bas niveau.

Si nous nous penchons maintenant sur les perceptions du groupe en situation, ces résultats font écho à ceux des Etudes 2 et 3 dans lesquelles le groupe apparaissait généralement sous un aspect positif, lieu de cohésion, de camaraderie, mais aussi de travail. En effet, dans cette cinquième étude, les participants décrivent les membres de leur groupe comme relativement similaires, comme représentant une unité propre (entitatif), avec un bon climat, capable d'aboutir à des solutions optimales et dans lequel les participants ont confiance. De plus, nous avons vu dans les Etudes 2 et 3 que les membres du GMHM mettaient l'accent sur l'aspect relationnel du groupe alors que les militaires du 3^{ème} RIMA évoquaient principalement la cohésion et la force. Ces points se retrouvent ici où l'on observe que les membres du GMHM perçoivent leur groupe comme plus entitatif, ayant un meilleur climat, étant plus susceptible d'arriver à une solution valide, et dans lequel ils ont plus confiance que les membres du 3^{ème} RIMA. Ces résultats pourraient traduire des différences dans la culture de ces sous-groupes. Toutefois, nous notons aussi que sur ces mesures, deux ensembles de groupes s'opposent. Les pompiers de Bourg-La-Reine ont un profil de réponses proche de celui des membres du GMHM alors que les pompiers d'Issy-les-Moulineaux se rapprochent au niveau des réponses des militaires du 3^{ème} RIMA. Il est par conséquent possible que d'autres facteurs, comme le style de leadership et/ou la culture du groupe, aient aussi une influence sur la perception du groupe et finalement sur les performances et l'adhésion à la réponse du groupe. En effet, les membres du GMHM et les pompiers de Bourg-La-Reine ont une meilleure performance dans la tâche de créativité et adhèrent plus à la réponse du groupe que les membres des deux autres unités.

Les analyses corrélationnelles indiquent que ces effets pourraient être sous-tendus par différents mécanismes au sein du GMHM et du CS de Bourg-La-Reine. Alors que pour les premiers, la perception de fonctionnement démocratique dans le groupe est positivement liée à la créativité, elle l'est négativement pour les seconds. En d'autres termes, les membres du GMHM sont d'autant plus créatifs qu'ils perçoivent que leur groupe fonctionne de manière démocratique. En revanche, les pompiers de Bourg-La-Reine sont d'autant plus performants qu'ils pensent que leur groupe ne fonctionne pas de manière démocratique. Chez les premiers, la créativité pourrait être associée à un sentiment de liberté alors qu'elle pourrait être liée à une appréhension de la sanction chez les seconds.

Les résultats sur l'adhésion à la réponse du groupe sont aussi très informatifs. Les membres du GMHM adhèrent d'autant moins à la réponse du groupe qu'ils perçoivent leur groupe comme une unité et qu'ils considèrent que leur groupe fonctionne de manière démocratique. Par conséquent, il semble que dans les groupes de ce type, fonctionnant sur un modèle plus faiblement hiérarchisé, les individus ne se sentent pas responsables de la réponse du groupe. La démocratie les rend créatifs, mais, parce qu'elle leur permet de s'exprimer, elle favorise aussi l'expression d'idées fausses. Ces participants semblent donc remettre en question le groupe, peut-être pour améliorer son fonctionnement. En revanche, dans des groupes très fortement hiérarchisés comme le 3^{ème} RIMA, les participants adhèrent d'autant plus à la réponse du groupe qu'ils pensent que celui-ci a un fonctionnement démocratique. Ceci pourrait indiquer que dans ce type de groupe, la démocratie est pensée comme un moyen d'éviter les erreurs (par opposition à une décision venant de l'autorité).

Enfin, un troisième type de fonctionnement apparaît chez les pompiers de Bourg-La-Reine qui adhèrent d'autant plus à la réponse du groupe qu'ils perçoivent leur groupe comme formant une unité, ayant un bon climat, et ayant confiance dans le groupe. Ici l'adhésion à la réponse du groupe semble liée à une volonté d'être bien intégré dans le groupe (dépendance normative).

Ces résultats suggèrent donc que l'adhésion à la réponse du groupe pourrait être liée à différents facteurs selon le type de fonctionnement du groupe. Les membres d'un groupe plus « démocratique » se méfient de la réponse groupale du fait même de la possibilité d'influences non réprimées. Un groupe plus fortement hiérarchisé sera en revanche sensible à l'ouverture à la démocratie, permettant d'éviter les erreurs. Enfin, un troisième type de groupe, fonctionnant sur un mode affectif, ou familial, sera sensible au climat et aux relations interpersonnelles dans le groupe.

E. Drozda-Senkowska, F. Ric, D. Muller

VI. CONCLUSIONS GENERALES

Cette recherche est une étude de cas. Si ses résultats sont, par définition, difficilement généralisables, ils apportent quelques pistes, explicatives du fonctionnement psychologique des unités militaires d'élite confrontées à des situations d'exception, à risque et extrêmes. Plus précisément, ils informent sur ce qui relève :

- a) des attentes et motivations psychologiques à faire partie d'une unité d'élite,
- b) des perceptions des situations d'exception, à risque et extrêmes,
- c) et de la prise de décision collective, des réponses affectives et cognitives, en situation d'incertitude.

A ce titre, ces résultats permettent de formuler quelques suggestions concernant la préparation psychologique à ce type de situations en faisant apparaître notamment le rôle de la cohésion du groupe.

Nous allons à la suite résumer quelques-uns des principaux apports de cette recherche pour chacun de ces points.

A. ATTENTES ET MOTIVATIONS DE SOLDATS INTERROGES

Globalement, et indépendamment de la méthode utilisée (étude 1, 2 et 3), il ressort que les membres des unités d'élite étudiées ici trouvent dans l'appartenance à leur unité, un sentiment de valeur et une reconnaissance sociale qui contribuent à leur estime de soi et, plus globalement, à leur identité sociale et personnelle positive. Faire partie d'une unité d'élite apporte un sentiment du bien-être, voire dans certains cas, un épanouissement personnel, une opportunité de pouvoir aller encore plus loin.

Cette appartenance représente donc un enjeu identitaire important qui apparaît plus ou moins directement dans la description de l'image que les participants de cette étude donnent d'eux-mêmes. Cet enjeu les motive à la fois à être à la hauteur de leur unité pour y rester et à œuvrer/veiller à sa bonne réputation. Ainsi, ils formulent des attentes fortes à l'égard de leur groupe, centrées principalement sur son efficacité/productivité au travail. Dans cette efficacité, le professionnalisme, la cohésion du groupe et la qualité des relations entre ses membres jouent un rôle très important et font l'objet d'une grande attention. Sans ces trois éléments, le groupe perd sa valeur, « sa force », son sens.

Autrement dit, le groupe satisfait l'enjeu identitaire tant qu'il reste un « bon groupe », un groupe de professionnels, spécialistes qui savent utiliser et gérer leur potentiel commun pour atteindre un objectif quitte à prendre des risques.

Ces résultats suggèrent l'importance de deux types de processus de régulation. Le premier renvoie aux comparaisons sociales intra et intergroupes, le second aux attentes et prescriptions normatives.

Intégrer un groupe ayant, au sein de la profession, un statut élevé de spécialistes, comme une unité militaire d'élite, c'est avant tout y être sélectionné pour ses capacités et aptitudes, c'est-à-dire être comparé aux autres et reconnu comme meilleur qu'eux. Maintenir son appartenance au groupe, c'est être à la hauteur de ces exigences, les repérer et les satisfaire. Autrement dit, c'est se comparer et être comparé continuellement à ses collègues. Acquérir une reconnaissance/une certaine position au sein de ce groupe, c'est être le meilleur parmi les meilleurs, trouver un élément, une dimension, pour surpasser les autres. Concrètement, cela signifie se perfectionner, aller jusqu'au bout de ses capacités, voire dépasser ses limites. Sur le plan individuel, ces investissements représentent un coût important. Ce coût est accepté, motivant, à condition que le groupe maintienne sa réputation. Qu'en comparaison des autres groupes, il continue à se distinguer positivement, à être valorisé et valorisant. Sa réputation, son statut professionnel élevé ne sont pas acquis définitivement. Dans ce contexte, exiger de soi et des autres le professionnalisme (les compétences et l'expérience) paraît aller de soi, et ceci d'autant plus que chacun a conscience de risquer sa vie et celle des autres à différents moments.

Le succès du groupe, sa valeur, sa force, ne se limitent pas aux capacités et qualités professionnelles de ses membres. Pour fonctionner efficacement ensemble, les membres des unités d'élite interrogés savent qu'ils doivent être solidaires, unis, s'entendre entre eux, pouvoir se faire confiance, compter les uns sur les autres. Cela veut dire qu'ils acceptent, valorisent, voire idéalisent le principe de se plier à l'intérêt et au besoin du collectif. Autrement dit, ils partagent un grand nombre d'attentes normatives sur ce qu'est un groupe et sur son fonctionnement. Ces attentes renvoient aux normes de valeurs (« il est bien de... », « on doit... ») et aux normes de faits (« tous », « toujours »). Elles constituent le socle de la culture et de l'expérience militaire où l'esprit du groupe joue un rôle central.³¹

³¹ Il est tellement présent et si fortement intégré qu'apparemment, on le retrouve même chez les militaires qui ont quitté l'armée. Si l'esprit de groupe leur manque, son acquisition les aide dans l'exercice de leurs nouveaux métiers, et en particulier, de leurs fonctions d'encadrement (Sperat-Czar, 2001).

Il est évident que la formation reçue à ce propos par l'ensemble des participants quelle que soit leur unité d'appartenance, marque leurs esprits. Ils utilisent ces principes et normes comme une sorte de guide dans leurs façons de penser leur groupe et eux-mêmes. Autrement dit, ils possèdent une grille de lecture commune, assez fortement intériorisée, pour organiser leurs expériences du groupe et leurs expériences individuelles.

Les données obtenues sur les différentes unités interrogées précisent ces conclusions. Pour les membres du 3^{ème} RIMA, c'est le sentiment de force de leur groupe qui domine. La fierté d'y appartenir est liée autant à ce sentiment qu'à leur statut de spécialistes. Ceci peut s'expliquer par le type de missions réalisées par les membres de cette unité, prêts à intervenir partout dans le monde au centre de conflits. Parmi les trois unités considérées, le 3^{ème} RIMA est la seule directement associée au métier des armes et donc à la force (contrôlée). De la même façon, les relations interpersonnelles dans le groupe sont envisagées sous un jour particulièrement viril. D'après les paroles des soldats, elles renvoient plus à la camaraderie qu'à l'amitié. Ces relations sont marquées d'une certaine distance en ce qu'elles sont principalement caractérisées par la moralité, le respect.

Les pompiers quant à eux s'attachent à l'aspect professionnel et sécuritaire de leur activité. La valorisation du groupe passe principalement par le professionnalisme des membres du groupe. La notion de soutien est très forte dans ce groupe où la confiance et l'entente constituent des piliers des relations interpersonnelles.

Enfin, en ce qui concerne le GMHM, groupe d'élite dont le haut statut est intégré par ses membres, il apparaît comme un lieu où la passion est au service du travail et donc un lieu d'épanouissement personnel. En outre, celui-ci qui offre à ces militaires, sportifs de haut niveau, l'opportunité d'aller plus loin, de dépasser leurs limites. Les relations dans ce groupe composé d'individualités fortes sont basées sur le partage, l'écoute et la confiance.

On peut donc voir que si les motivations premières d'intégrer un groupe militaire d'élite consistent dans une valorisation personnelle qui passe par le professionnalisme et le besoin d'être intégré au sein d'un groupe cohésif où règne une bonne entente, celles-ci peuvent revêtir différentes formes en fonction du groupe militaire considéré. Toutefois, comme nous l'avons déjà signalé, ces motivations sont inférées des réponses d'individus intégrés depuis des mois, voire des années, dans ces unités d'élite. En ce sens, il s'agit d'inférences à partir de ce que leurs membres y trouvent maintenant. Il serait

donc souhaitable de vérifier ces assertions auprès d'individus aspirant à être intégrés dans des unités de ce type.

B. PREPARATION AUX SITUATIONS EXCEPTIONNELLES, EXTREMES ET A RISQUE

Conformément à nos attentes les situations extrêmes et à risque sont caractérisées pour les militaires interrogés par les dimensions d'incertitude et d'absence de contrôle (cf. étude 4). Ceci n'est pas très surprenant puisque l'entraînement très poussé des militaires interrogés les amène à pouvoir répondre à de nombreuses situations délicates. Celles qu'ils considèrent alors à risque, extrêmes ou exceptionnelles sont des situations pour lesquelles ils n'ont pas de réponses opératoires, soit parce que leur entraînement ne les a pas soumis à des situations de ce type, soit parce qu'ils se trouvent en défaut de commandement (absence d'ordres ou ordres contradictoires). Bien évidemment, il ne s'agit probablement pas des mêmes situations que celles que le commun des mortels considérerait extrêmes ou à risque. Il est pourtant notable que nous nous trouvons là devant un paradoxe : même le meilleur entraînement ne permet pas d'envisager toutes les conditions possibles. La préparation à différents types de situations trouve ici ses limites. Il resterait cependant à déterminer la fréquence d'occurrence de ces situations pour les militaires des unités concernées, ce que nous n'avons pas mesuré. Peut-être représentent-elles une très faible proportion de situations pour certaines unités interrogées et en ce sens ne posent pas de problème majeur. On peut toutefois penser que ce n'est pas le cas d'unités comme le GMHM dont la spécificité consiste justement à aborder des situations inédites, extrêmes et à risque. Comment développer des routines et s'entraîner pour des situations qui ont comme caractéristique principale de ne pas être maîtrisables ?

En réponse à cette question, nous suggérons une formation sur les conséquences psychologiques des effets de perte de contrôle et sur le rôle des états affectifs sur la prise de décision. En effet, comme nous l'avons développé dans l'état de l'art (annexe 30) et dans ce rapport de recherche, de nombreux travaux en psychologie et en psychologie sociale se sont penchés sur ces questions. Il est alors possible que l'identification de ces conséquences (troubles cognitifs, impact de l'état affectif sur la prise de décision ; voir notamment l'étude 5) puisse aider les individus se trouvant dans ces situations à mieux gérer leur état (par ex., éviter la panique, la démotivation) et finalement à mieux adapter leur comportement à la situation. Ceci pourrait s'avérer particulièrement utile pour les novices car on peut estimer que ce savoir

s'intègre au fil des confrontations à des expériences de ce type et que les individus rompus aux situations extrêmes et à risque ont pu développer des stratégies leur ayant permis de survivre dans des conditions relativement bonnes, en l'absence de quoi ils auraient probablement abandonné leur activité. Dans ce sens, et alors que l'on sait depuis maintenant quelques années le rôle qu'il joue dans de nombreuses activités, le ressenti affectif n'est que très rarement mentionné par les participants lorsque l'on évoque les situations extrêmes et à risque. Il est probable que les participants se défont de leurs sensations pour garder « la tête froide ». Or, il s'avère que ce contrôle est relativement illusoire, voire contre-productif en ce sens que les sensations affectives sont souvent une source d'information importante pour la situation (cf. Etat de l'art), qu'elles se diffusent très rapidement dans le groupe (cf. étude 5), et qu'elles permettent la coordination du groupe. Il pourrait donc s'avérer nécessaire de réconcilier les militaires avec ces sensations car, même si elles ne représentent probablement pas l'unique déterminant de la prise de décision et de l'action, elles pourraient constituer un outil utile pour les militaires exposés aux situations extrêmes et à risque. En d'autres termes, il pourrait s'agir là d'un allié plutôt que d'un ennemi.

Un autre aspect de cette préparation psychologique concerne le fonctionnement collectif. Sur ce point, les recherches en psychologie sociale concordent pour dire que dans des situations qui se caractérisent par l'incertitude et l'ambiguïté, comme celles qui nous intéressent ici, le groupe constitue un référent d'autant plus important qu'on s'identifie à lui. Il « valide » et « amplifie » aussi bien les jugements, les comportements que les ressentis. Nos résultats confirment en partie ces constats. Il serait donc important de les intégrer dans la formation sur le fonctionnement des groupes dans ce type de situations. Certes, ces constats pointent certains méfaits du groupe qui vont à l'encontre de sa valorisation ou idéalisation, que l'on retrouve dans la culture militaire et qui, comme le suggèrent nos résultats, est fortement intégrée. Mais c'est justement pour cette raison qu'il nous semble important d'insister sur ce point. Qu'on le veuille ou non, le fonctionnement de chaque groupe, y compris d'un groupe militaire d'élite, comporte un certain nombre de dysfonctionnements et d'insatisfactions. La gestion de ces problèmes passe par leur expression et par leur compréhension. Or nous avons trouvé très peu d'allusions directes à ces problèmes dans les études 1, 2 et 3 (pour ne pas alourdir le temps de passation de l'étude 5, nous avons dû renoncer au questionnaire sur les bienfaits et les méfaits du travail en groupe). Il n'empêche qu'aussi bien les évaluations des groupes mesurées à plusieurs reprises lors de l'étude 5 que leurs images stratégiques récoltées dans l'étude 3 suggèrent que ces groupes n'échappent pas aux difficultés classiques que la pression à l'uniformité provoque, parfois même chez ceux qui acceptent son principe.

Celle qui ressort de notre recherche concerne en particulier la gestion de la diversité.

C. FACTEURS DE LA PRISE DE DECISION COLLECTIVE

Les résultats de l'étude 5 nous ont permis de dégager des éléments nous permettant de mieux comprendre certains mécanismes susceptibles d'entrer en jeu dans la génération et l'adoption d'une décision collective chez les militaires des unités d'élite étudiées.

Tout d'abord, nous avons observé que la motivation (appréhendée au travers d'une tâche de créativité) était liée à différents facteurs selon le groupe. Ainsi, si pour le GMHM la motivation est positivement liée à la perception de démocratie dans le groupe, elle l'est négativement pour les pompiers du CS de Bourg-La-Reine. Ces résultats suggèrent donc non seulement l'existence d'un lien entre l'évaluation du groupe et la motivation, mais aussi que ce lien dépend probablement du type de fonctionnement du groupe (qui peut lui-même être lié à la culture du groupe ou au style de leadership). Dans un groupe faiblement hiérarchisé, la motivation serait accrue par le sentiment de démocratie en son sein alors que la performance pourrait être favorisée par l'appréhension de la sanction dans un groupe fortement hiérarchisé.

Dans le même sens, l'adhésion à la réponse du groupe est liée aux évaluations que les individus qui le composent portent sur celui-ci. Les relations observées entre la perception de démocratie dans le groupe et l'adhésion à la réponse du groupe sont opposées aux relations observées entre ce facteur et la motivation (créativité). Les groupes faiblement hiérarchisés (comme le GMHM) auraient tendance à se méfier de la réponse du groupe et ceci d'autant plus qu'ils perçoivent leur groupe comme un lieu où les avis divergents peuvent s'exprimer librement. D'une certaine manière, tout peut être dit, même ce qui est faux. Par conséquent, si dans ce type de groupe, la perception de démocratie favorise la performance individuelle et l'implication dans la tâche, elle entraîne de la méfiance à l'égard de la réponse du groupe. En revanche, chez les groupes fortement hiérarchisés, la perception de démocratie dans le groupe est démobilisatrice au niveau de l'implication individuelle mais favorise la confiance accordée à la réponse élaborée en groupe. Dans ce dernier cas, le fait de savoir que d'autres opinions ont pu s'exprimer, et donc que la probabilité de commettre une erreur est réduite, donne probablement plus de valeur à la réponse du groupe.

Enfin, un troisième type de relations apparaît dans nos résultats. Pour certains groupes comme le CS de Bourg-La-Reine, l'adhésion à la réponse du groupe n'est pas liée à sa dimension opérationnelle mais à sa dimension relationnelle. En effet, pour les groupes de ce type (dont il s'agirait de préciser les spécificités), l'adhésion à la réponse du groupe est positivement liée aux évaluations des relations à l'intérieur du groupe. Les individus adhèrent d'autant plus à la réponse du groupe qu'il y a un bon climat et qu'ils ont confiance en celui-ci. En d'autres termes, l'adhésion à la réponse du groupe est liée au besoin de se faire accepter par le groupe (ou de ne pas se faire rejeter).

Notre défi et notre aventure en réponse à cet appel à propositions s'achèvent sur ces pistes de réflexion. Espérons qu'elles soient utiles notamment au partage de l'expérience militaire avec le monde civil et qu'elles donnent lieu à de nouvelles recherches nous éclairant davantage sur ces questions passionnantes.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrams, D., Ando, K. et Hinkle, S.W. (1998). Psychological attachment to the group: cross cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-1039.
- Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., et Hogg, M. (1990). Knowing what to think by knowing who you are : Self –categorisation and the nature of norm formation, conformity, and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 29, 97-119
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (éd.) *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York : Academic Press
- Alexander, R. (1987). *The biology of moral system*. New York : A. de Gruyer
- Allport, F.H. (1962). A structuronomic conception of behaviour individual and collective. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, 3-30
- Ancona, D. C., Peterson, R.S., Jehn, K.A. et Yoon, K. (2004). The functional perspective as o lens for understanding groups. *Small group research*, 35, 17-43.
- Anderson, C., et Keltner, D. (2004). The emotional convergence hypothesis : Implications for individuals, relationships, and cultures Dans L.Z. Tiedens et C.W. Leach (Eds), *The social life of emotions* (pp. 144-163). Cambridge : Cambridge University Press.
- Arizeta, A., Senior, B. et Wales, S. (2005). Team role preference and cognitive styles. A convergent validity study. *Small Group Research*, 36, 404-436.
- Asch, S.E. (1956). Studies of independence and conformity : A minority of one against an unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70.
- Aubert, N. (1994, 2005, 8^e éd.). Leadership Dans H. Laroche, J. Jabès, J.-P. Gruère, N. Aubert, S. Michel (Eds.). *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Augustinova, M., Drozda-Senkowska, E., et Lasticova, B. (2004). La confiance dans les décisions collectives : une question de garanties. *L'Année Psychologique*, 104, 649-681
- Augustinova, M., Oberlé, D., et Stasser, G.L. (2005). Differential Access to Information and Anticipated Group Interaction: Impact on Individual Reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (4), 619-631.
- Baker, D.F. (2001). The development of collective efficacy in small task groups. *Small Group Research*, 32, 451-474.

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis : a method for the study of small groups*. Cambridge: Addison-Westley.

Bales, R.F. et Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. Dans T. Parson, R.F. Bales (Eds.); *Family, socialization and interaction process*, New York: Free Press.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : De Boeck.

Baron, R.S. (2005). So right it's wrong : groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in experimental social psychology*, 37, 219-253

Benne, K. et Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 55, 41-49.

Bernthal, P.R., et Insko, C.A. (1993). Cohesiveness without groupthink : The interactive effects of social and task cohesion. *Group and Organisational Management*, 18, 66-87

Blader, S., et Tyler, T.R. (2003). A four-component model of procedural justice : defining the of a « fair » process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley

Boniface, P. (1990). *L'Armée : Enquête sur 300 000 soldats méconnus*. Paris : Edition°1

Brauer, M., et Judd, C.M., (1996), Group polarization and repeated attitude expressions : A new take on an old topic, *European Review of Social Psychology*, 7, 173-207

Brehm, J.W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York : Academic Press

Brewer, M.B., (1991), The social self : On being the same and different at the same time, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482

Brown, R. (2000). *Group processes*. Oxford : Backwell Publishers

Brown, T.S., et Miller, Ch.E. (2000). Communication networks in task-performing group : Effects of task complexity, time pressure and interpersonal dominance. *Small Group Research*, 31, 131-157

Buchanan, D., et Huczynski, A. (1997). *Organisational behaviour : An introductory Text*. London : Prentice-Hall

- Burnstein, E. (1982). Persuasion as argument in processing. Dans H. Brandstatter, J.H. Davies (éds.), *Contemporary problems in decision-making*. New York : Academic Press
- Burstein, E. et Santis, K. (1981). Attitude polarization in groups Dans R.E. Petty, T.M. Ostrom et T.C. Brock (Eds.). *Family, socialization, and interaction process*, 259-306. New York: Free Press
- Burstein, E. et Vinokur, A. (1977). Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 315-332.
- Callaway, M.R., Marriott, R.G., et Esser, J.K. (1985). Effects of dominance on group decision-making : Toward a stress-reduction explanation of groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 949-952
- Campbell, D.T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of status of aggregate persons as social entities. *Behavioral Sciences*, 3, 14-25
- Cartwright, D. et Zander, A. (1953, 1968). *Group dynamics : research and theory*. New York : Harper et Row.
- Codol, J-P., (1975), « Effet PIP » et conflit des normes, *l'Année Psychologique*, 75, 127-145
- Cohen, A.R., Fink, S.L., Gadon, H., et Willits, R.D. (1995). *Effective behaviour in organizations* (6ème édition). Burr Ridge, IL : Irwin
- Croizet, J-C., et Leyens, J-Ph., (éds.), *Mauvaises réputations*, Paris : Armand Colin
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113
- Cummings, L.L., et Bromiley, Ph. (1996). The organisational trust inventory (OTI): development and validation. Dans R.M. Kramer et T.R. Tyler (éds.), *Trust in organisations: frontiers of theory and research*. London : Sage Publications
- Dahlback, O. (1990). The social value of risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 20, 531-535.
- Damasio, A.R. (1994). *L'erreur de Descartes: La raison des émotions*. Paris:Odile Jacob.
- Dasgupta, N., Banaji, M., et Abelson, R. (1999). Group entitativity and group perception : Associations between physical features and psychological judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 991-1003
- Davis, J.H. (1969). *Group performance*. New York : Addison-Wesley

- Davis, J.H., Kerr, N., Sussman, M., et Rissman, A.K. (1974). Social decision schemes under risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 248-271
- De Visscher, P., (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris : PUF
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., et Ethier, K.A. (1995). Parameters of social identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 280-291
- Deutsch, M. et Gerard, H.B. (1955). A study of normative and informational social influence upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.
- Deutsch, M., et Krauss, R.T., (1972). *Les théories en psychologie sociales*, Paris : Mouton Editeur
- Dion, K.L. (1986). Responses to perceived discrimination and relative deprivation. Dans J.M. Olson, C.P. Herman, et M.P. Zanna (éds.), *Relative deprivation and social comparison : The Ontario symposium* (vol. 5, pp. 159-179). Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Dittrich, J., et Carrell, M. (1979). Organization equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40
- Doise, W., et Moscovici, S. (1984). Les décisions en groupe. Dans S. Moscovici (éd.) *Psychologie sociale*. Paris : PUF (pp.213-228)
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state orientation in organizational work groups : the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.
- Drozda-Senkowska, E. (éd.) (1995). *Irrationalités collectives*. Lausanne, Paris : Delachaux et Nestlé
- Drozda-Senkowska, E. (éd.). (1997). *Les pièges du raisonnement*. Paris : Retz
- Drozda-Senkowska, E., et Oberlé, D., (2000), Raisonner en groupe : Questions sur les effets de la discussion et du consensus. Dans J-L. Beauvois, R-V. Joule, J-M. Monteil, *Perspectives cognitives et conduites sociales (volume VII)*, Rennes : PUR
- Drozda-Senkowska, E., et Oberlé, D. (2006). Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ? *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 70, 73-78
- Drozda-Senkowska, E., et Oberlé, D. (2006a). Penser en groupe. Dans J-P. Pétard (ed.), *Psychologie sociale*, Paris : Bréal (2nd édition)
- Earley, P.C. (1993). East meets West meets Mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.

- Eisenstat, R.A. (1990). Compressor team start up. Dans J. R. Hackman (éd.), *Group that work (and those that don't)*, pp. 34-46. San Francisco CA : Jossey-Bass
- Esser, J.K. (1998). Alive and well after 25 years : A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 73, 116-141
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Festinger, L. (1951). Architecture and group membership. *Journal of Social Issues*, 7, 152-163.
- Festinger, L., (1954), A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117-140
- Flament, C. (1958). Influence sociale et perception. *L'Année Psychologique*, 58, 377-400
- Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Frijda, N.H., Kuipers, P., et ter Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 212-228.
- Gal, R. (1986). Unit morale : From a theoretical puzzle to an empirical illustration : A Israeli exemple. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 549-564
- Galam, S. et Moscovici, S. (1995). Vers une théorie des phénomènes collectifs : consensus et changements d'attitudes. Dans E. Drozda-Senkowska (éd.) *Irrationalités collectives*. Lausanne, Paris : Delachaux et Niestlé (pp.265-304)
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25, 384-410.
- George, J. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Geurts, S.A., Buunk, B.P., et Schaufeli, W.B. (1994). Social comparison and absenteeism : A structural modeling approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1871-1890
- Gordon, C. (1968). Self conceptions : Configurations of content. Dans C. Gordon et K.J. Gergen (éds.) *The self in social interaction (Vol.1)*. New York : John Wiley et Sons
- Gorenflo, W. D., et Crano, D.W. (1989). Judgmental subjectivity/objectivity and locus of choice in social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 605-614

Greenwald, A.G. (1980). The totalitarian ego : Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603-618

Guide pour l'enseignement des « Principes de l'exercice du métier des armes » et du « Code du soldat ». Paris : Edition de l'Armée de terre, Ministère de la Défense

Hackman, J., et Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness : A review and proposed integration. Dans L. Berkowitz (éd.) *Advances in experimental social psychology* (vol. 8, pp. 45-99). New York : Academic Press

Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W. et Nielsen, J. (2005). Group personality composition, and group effectiveness. *Small Group Research*, 36, 83-105.

Hamilton, D.L., Sherman, S.J., et Lickel, B., (1998) Perceiving social groups : The importance of the entitativity continuum. Dans C. Sedikides et J. Schopler (éds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior*, (pp.47-74), Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates (Ce chapitre fait aussi partie d'un recueil de textes fondamentaux "Social cognition" dirigé par David Hamilton (2005), Hove, NY : Psychology Press)

Hansen, D.E., et Helgeson, J.G. (1996). Choice under strict uncertainty: Processes and preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 153-164.

Hardin, C.D., et Higgins, E.T. (1996). Shared reality : How social verification makes the subjective objective. Dans R.M. Sorrentino, E.T. Higgins (éds.), *Handbook of motivation and cognition* (vol. 3, pp. 28-84). New York : The Guilford Press

Hatfield, E., Cacioppo, J.T., et Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York : Cambridge University Press.

Henningsen, D.D., Henningsen M.L., et Eden, J. (2006), Examining the symptoms of groupthink and retrospective sensemaking, *Small Group Research*, 37, 36-64

Higgins, E.T. (1996). Knowledge activation : Accessibility, applicability, and salience. Dans E.T. Higgins et A.W. Kruglanski (éds.), *Social psychology : Handbook of basic principles*, (pp. 133-168). New York : The Guilford Press

Higgins, E.T. (1999). "Saying is believing" effects. When sharing reality about something biases knowledge and evaluation. Dans L. Thompson, J. M. Levine, D.M. Messick (éds.), *Shared cognition in organisations : The management of knowledge*, (pp. 28-82). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Publishers

- Higgins, E.T., Rholes, W.S., et Jones, C.R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 141-154
- Hinkle, S., et Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity : Some links and lacunae. Dans D. Abrams et M.A. Hogg (éds.), *Social identity theory : Constructs and critical advances* (pp. 48-70). New York : Harvester Wheatsheaf
- Hinsz, V.B. (1999). Group decision making with responses of a quantitative nature : The theory of social decision schemes for quantities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 28-49
- Hodges, L. et Carron, A.V. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 48-59.
- Hoffman, C. (1978). Group problem solving. Dans L. Berkowitz (éd.). *Group process* (pp.67-100). New York : Academic Press
- Hogg, M.A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness : From attraction to social identity*. New York : New York Press University
- Hogg, M.A. (1995). Le concept de cohésion reformulé Dans G. Mugny, D. Oberlé, J.-L. Beauvois (Eds.). *Relations humaines, groupes et influence sociale*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Hogg, M.A., Abrams, D., Otten, S. et Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35, 246-276.
- Hogg, M.A., et Abrams, D., (éds.), (2001), *Intergroup relations*, New York : Psychology Press
- Hogg, M.A. et Hains, S. C. (1996). Intergroup relations and group solidarity : effect of group identification and social belief on depersonalized attractions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 295-309.
- Hogg, M.A. et Hardie, Z.A. (1992). Prototypicality, conformity, and depersonalized attraction: a self-categorization analysis of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 31, 41-56.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior : Its elementary forms*. New York : Harcourt, Brace, World
- Huguet, P., Dumas, F., et Monteil, J.-M. (2002). Présence d'autrui, comparaison sociale et automatismes cognitifs : l'environnement social au secours de la cognition. Dans J.-L. Beauvois, R.V. Joule et J.-M. Monteil (éds.) *Perspectives cognitives et conduites sociales* (vol. 8, pp. 196-213). Rennes : Presses Universitaires de Rennes

- Isenberg, D.J. (1986). Group polarization : A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1141-1151
- Janis, I.J., (1982), *Groupthink*, Boston : Houghton-Mifflin
- Janis, I.J. (1986), *Crucial decisions : Leadership and policy-making in crisis and management*. New York : Free Press
- Janis, I.J., et Mann, L. (1977). *Decision making : A psychology of analysis of conflict, choice, and commitment*. New York : Free Press
- Jodelet, D. (1984). Représentation sociale : phénomène, concept et théorie. Dans S. Moscovici (éd.), *Psychologie sociale*. Paris : PUF
- Johnson, D.W., et Johnson, F.P. (2002). *Joining together*. New York : Allyn and Bacon.
- Johnson-Laird, P.N. Legrenzi, P., Legrenzi, M.S. (1972). Reasoning and a sense of reality. *British Journal of Psychology*, 63, 395-400
- Kaës, R. (1976). *L'appareil psychique groupal. Construction du groupe*. Paris : Dunod
- Kameda, T., et Davis, J.H. (1990). The function of the reference point in individual and group risk decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 55-76
- Kaplan, M.F. (1987). The influencing process in group decision seeking Dans C. Hendrick (Ed.). *Review of Personality and Social Psychology: Vol. 8*, 189-212. Beverly Hills: Sage.
- Kaplan, M.F. (1989). Task, situational, and personal determinants of influence processes in group decision making Dans E. Lawer et B. Markosky (Eds.). *Advances in group processes, Vol. 6*, 87-105. Greenwich: JAI.
- Kaplan M.F. et Miller, C.E. (1987). Group decision seeking and normative vs informational influence: effects of type of issue and decision rule. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 306-313.
- Karau, S.J. et Kelly, J.R. (1992). The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. *Journal of experimental Social Psychology*, 28, 542-571.
- Karau, S.J., et Williams, K.D. (1993). Social loafing : A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706
- Katz-Navon, T.Y. et Erez, M. When collective and self-efficacy affect team performance. *Small Group Research*, 36, 437-465.
- Kelly, J.R. et Barsade, S.G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.

- Kelly, J.R., Jackson, J.W. et Huston-Comeaux, S.L. (1997). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(1), 10-22.
- Keltner, D., et Kring, A.M. (1998). Emotion, social function, and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2, 320-342.
- Kirchmeyer, C. (1993). Multicultural task groups : An account of the low contribution level of minorities. *Small Group Research*, 24, 127-148
- Koftera, M., et Sedek, G. (1999). Uncontrollability as irreducible uncertainty. *European Journal of Social Psychology*, 29, 577-590.
- Koftera, M., Weary, G., et Sedek, G. (1998) *Personal control in action: Cognitive and motivational mechanisms*. New York: Plenum Press.
- Kogan, N., et Wallach, M., (1964), *Risk taking : A study in cognition and personality*, New York : Holt, Rinehart and Winston
- Kogan, N., et Wallach, M., (1965), The roles of information, discussion and consensus in group risk taking, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 1-19
- Kramer, R.M., et Tyler, T.R. (éds.) (1996). *Trust in organizations : Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications
- Latané, B., Williams, K., et Harkins, S. (1979). Many hands make light the work : The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832
- Laughlin, P.R., et Adamopoulos, J. (1980). Social combination processes and individual learning for six-person cooperative group on an intellectual task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 941-947
- Laughlin, P.R., et Early, P.Ch. (1982). Social combination models, persuasive arguments theory, social comparison theory and choice shift. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 273-280
- Leavitt, H. (1978). Quelques effets de divers réseaux de communications sur la performance d'un groupe. Dans A. Lévy (éd.) *Psychologie sociale : Textes fondamentaux anglais et américains*. Paris : Dunod (pp. 293-316)
- Lee, C., Tinsley, C.H., Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1628-1652.
- Leigh, B. (1999). The risks of drinking among young adults. Peril, chance, adventure: Concepts of risk, alcohol use and risky behavior in young adults. *Addiction*, 94, 371-383.
- Levine, J.M., Higgins, E.T., et Choi, H-S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 88-101

- Lewin, K. (1948). *Resolving of social conflicts*. New York : Harper et Brothers
- Lewin, K., Lippitt, R., et White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lickel, B. Hamilton, D.L., et Sherman, S.J. (2001). Elements of a lay theory of groups: Types of groups, relational styles, and the perception of group entitativity. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 129-140.
- Lickel, B., Hamilton, D.L., Wierzchowska, G., Lewis, A., Sherman, S.J. et Uhles, A.N., (2000), Varieties of groups and the perception of group entitativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 223-246
- Locke, K.D., et Horowitz, L.M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 823-831.
- Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K., et Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267-286.
- Lord, R.G. et Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Lorenzi-Cioldi, F. (2002). *Les représentations des groupes dominants et dominés*. Grenoble : PUG
- Lubart, T. (2003). *Psychologie de la créativité*. Paris: Armand Colin.
- Luhtanen, R., et Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale : Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 302-318
- Mackie, D.M., et Goethals, G.R. (1987). Individual and group goals. Dans C. Hendrick (éd.), *Group processes : Review of personality and social psychology (vol. 8, pp. 144-166)*. Newbury Park, CA : Sage
- Maisonneuve, J. (1968). *La dynamique des groupes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Maisonneuve, J. (1973). *Introduction à la psychosociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups : Interaction and performance*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- McLeod, P.L. et Kettner-Polley, R.B. (2004). Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups. *Small Group Research*, 35, 333-361.
- Meyer, D.K. et Turner, J.C. (2002). Discovering emotion in classroom motivation research. *Educational Psychologist*, 37(2), 107-114.

- Mikulincer, M. (1994). *Human learned helplessness : A coping perspective*. New York : Plenum Press.
- Montmollin, G. de (1966). Influence des réponses d'autrui et marges de vraisemblance. *Psychologie Française*, 11, 89-95
- Moreland, R., Hogg, M., Hains, S., (1994). Back to the future : social psychological research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555
- Moreland, R.J. (1987). The formation of small groups. Dans C. Hendrick (éd.), *Group processes. Review of personality and social psychology (vol. 8, pp.80-110)*. Newbury Park, CA : Sage
- Moreland, R.J., et Levine, J.M. (1984). Role transitions in small groups. Dans A. Allen et E. Van de Vliert (éds.). *Role Transitions : Explorations and expectation*. New York : Plenum Press
- Moreland, R.J., et Levine, J.M. (1989). Newcomers and old timers in small groups. Dans P.B. Paulus (éd.), *Psychology of group influence*. Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Moreland, R.L., Levine, J.M., et Mc Minn (2001). Self-categorization and work group socialization. Dans M.A. Hogg et D. Terry (Eds.). *Social identity processes in organizational contexts*, 87-100. Philadelphia: Psychology Press.
- Moreno, J.L. (1965). *Psychothérapie de groupe et psychodrame*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S., et Doise, W. (1992). *Dissensions & consensus*. Paris : PUF
- Moscovici, S., et Zavalloni, M., (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135
- Mudrack, P.E. et Farrel, G.M. (1995). An examination of functional role behaviour and its consequences for individuals in group settings. *Small group Research*, 26, 542-571.
- Mugny, G., Butera, F., Quiamzade, A., Dragulescu, A., et Tomei, A. (2003). Comparaisons sociales des compétences et dynamiques d'influence sociale dans les tâches d'aptitudes. *L'Année Psychologique*, 3, 469-497
- Myers, D.G., et Kaplan, M.F., (1976), Group-induced polarization in simulated juries, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 63-66
- Napier, R.W., et Gershenfeld, M.K. (1999). *Groups : Theory and experience* (6ème édition). Boston, MA : Houghton Mifflin
- Nemeth, C.J., et Wachter, J., (1983). Creative problem solving as a result of majority vs minority influence, *European Journal of Social Psychology*, 13, 45-55

- Neumann, R., et Strack, F. (2000). Mood contagion : The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 211-223.
- Niedenthal, P.M., Krauth-Gruber, S., et Ric, F. (2006). *The psychology of emotion: Interpersonal, experiential, and cognitive approaches*. New York: Psychology Press.
- Oberlé, D. et Drozda-Senkowska, E. (2002). Clairvoyance individuelle à l'égard de la solution consensuelle : Le cas du problème THOG. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2, 147-176
- Oberlé, D., et Drozda-Senkowska, E. (2006). Processus orientés vers la tâche *vs* processus orientés vers le groupe : une vieille distinction toujours fructueuse ? *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 70, 63-72
- Oberlé, D., Drozda-Senkowska, E., et Quémy, F. (2002). Lorsque la discussion de groupe doit aboutir à une solution consensuelle de la tâche de sélection : polarisation et autres modalités de consensus. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 55, 10-25
- Oberlé, D., Testé, B., et Drozda-Senkowska, E., (2006), Regards croisés sur le groupe : De quelques bénéfices mutuels de l'articulation de l'approche dynamique et de l'approche catégorielle du groupe. *Nouvelle Revue de la Psychologie Sociale*, 4, 124-138
- Ohtsubo, Y., et Masuchi, A. (2004). Effects of status difference and group size in group decision making. *Group processes and Intergroup Relation*, 7, 161-172
- Orlitzky, M., et Hirokawa, R.Y. (2001). To err is human, to correct for it divine : A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision-making effectiveness. *Small Group Research*, 32, 313-341
- Orne, M.T. (1962). On the social psychological experiment : With particular reference to demand characteristics and their implications. *American Psychologist*, 17, 776-782.
- Overmier, J.B., et Seligman, M.E.P. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 60, 213-218.
- Palmade G. (1959). Psychosociologie industrielle. *Hommes et techniques*, 169.
- Parlebas, P. (1992). *Sociométrie, réseaux et communications*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Pascale, R.T., et Athos, A.G. (1982). *The art of japanese management*. Harmondsworth : Penguin Books

- Paulus, P.B. (1998). Developing consensus about groupthink after all these years. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 362-374
- Pennington, D.C. (2002). *The social psychology of behaviour in small groups*. New York, London : Psychology Press
- Peri, A., Barbarito, M., Barattoni, M., et Abraham, A. (2000). The dynamics and the interpersonal and intrapersonal relations within an isolated group in extreme environments. *Small Group Research*, 31, 251-274
- Pescosolido, A. (2003). Group efficacy and group effectiveness : The effects of group efficacy over time on group performance and development. *Small Group Research*, 34, 2003
- Peterson, E., Mitchell, T.R., Thompson, L., et Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 296-316
- Pittman, T.S. (1993). Control motivation and attitude change Dans G. Weary, F. Gleicher et K.L. Marsh (Eds), *Control motivation and social cognition* (pp. 157-175). New York: Springer-Verlag.
- Poole, M.S., Hollingshead, A.B., McGrath, J.E., Moreland, R. et Rohrbaugh, J. (2004). Interdisciplinary perspectives on small groups. *Small Group Research*, 35, 3-16
- Postmes, T., Haslam, S.A. et Swaab, R.I. (2005). Social influence in small groups : A interactive model of social identity formation. *European Review of Social Psychology*, 16, 1- 42
- Priola, V., Smith, J. et Amstrong, S.J. (2004). Group work and cognitive style. A discursive investigation. *Small Group Research*, 35, 565-595.
- Proulx, G. (1993). A stress model for people facing a fire. *Journal of Environmental Psychology*, 13, 137-147.
- Prussia, G. et Kinicki, A. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187-198.
- Pyszczynski, T., Solomon, S. et Greenberg, J. (2002) Dans *the wake of 9/11: The psychology of terror*. Washington, DC : APA
- Rantilla, A.K. (2000). Collective task responsibility allocation. *Small Group Research*, 31, 611-638
- Ric, F. (1996). L'impuissance acquise (learned helplessness) chez l'être humain : Une présentation théorique. *L'Année Psychologique*, 96, 677-702.

- Ric, F. et Scharnitzky, P. (2003). Effects of control deprivation on effort expenditure and accuracy performance. *European Journal of Social Psychology*, 33, 103-118.
- Riggs, M.L. et Knight, P.A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model. *Journal of applied psychology*, 79, 755-766.
- Rocheblave-Spenlé, A.-M. (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Rogelberg, S.G., Barnes-Farrell, J.L, et Love, C.A. (1992). The stepladder technique : an alternative group structure facilitating effective group decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-737
- Rothbaum, F., Weisz, J.R., et Snyder, S.S (1982). Changing the world and changing the self : A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5-37.
- Saint-Dizier, V. (1995). Analyse d'interactions verbales pour la modélisation d'un système d'assistance interactif, une démarche de conception ascendante. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 8(2), 59-82.
- Salanova, M. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Sanders, G.S., et Baron, R.S. (1977). Is social comparison irrelevant for producing choice shifts ? *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 303-314
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-208.
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation*. Stanford, CA : Stanford University Press
- Schachter, S., et Singer, J.E. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional states. *Psychological Review*, 69, 379-399
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states Dans R.M. Sorrentino et E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundation of social behavior* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford Press.
- Sedek, G., et Kofta, M. (1990). When cognitive exertion does not yield cognitive gain: Toward an informational explanation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 729-743.
- Sedikides, C. et Schopler, J.(éds.), (1998). *Intergroup cognition and intergroup behavior*, (pp.47-74), Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates

- Seligman, M.E.P. (1975). Helplessness : On depression, development, and death. San Francisco : Freeman.
- Sperat-Czar, A. (2001). L'adieu aux armes. *Les Cahiers de Générations*, 8, 49-55
- Shaw, M. E. (1932). A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology*, 44, 491-504
- Shaw, M.E (1981). *Group dynamics : The psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York : Harper et Row
- Stangor, Ch., (2004), *Social groups in action and interaction*, New York : Psychology Press
- Stasser, G., et Taylor, L.A. (1991). Speaking turns in face-to-face discussions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 675-684
- Stasser, G., et Titus, W. (1987), Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-93
- Stasson, M.F., Kaoru, O., Zimmerman, S.K., et Davis, J.H. (1988/1995). Effet du consensus de groupe sur la résolution de tâches associées à des biais cognitifs : une approche par le schème de la décision sociale. Dans E. Drozda-Senkowska, E. (éd.). *Irrationalités collectives (pp. 161-182)*. Lausanne : Delachaux et Nestlé
- Steiner, I., (1972). *Group process and productivity*. New York : Academic Press
- Stempfle, J., Hübner, O., et Badke-Schaub, P. (2001). A functional theory of task role distribution in work groups. *Group processes and intergroup relations*, 4, 138-159
- Stoner, J.A., (1968), Risky and cautious shifts in group decisions : The influence of widely held values, *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 442-459
- Strijbos, J.W., Martens, R.L. et Broers, N.J. (2004). The effect of functional roles on group efficiency: using multilevel modeling and content analysis to investigate computed-supported collaboration in small group. *Small Group Research*, 35, 195-229.
- Stryker, S., et Serpe, R.T. (1994). Identity salience and psychological centrality : equivalent, overlapping, or complementary concepts ? *Social Psychology Quarterly*, 57, 16-35
- Suls, J., Martin, R., et Wheeler, L. (2000). Three kinds of opinion comparison : The triadic model. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 219-237

- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. London : Abacus
- Tafani, E., Falomir, J.M., et Mugny, G. (2000). Influence sociale et représentations sociales : études expérimentales sur le groupe d'amis idéal. Dans J-L. Beauvois, R-V. Joule et J-M. Monteil (éds.), *Perspectives cognitives et conduites sociales (VII)*. Rennes : PUR
- Tajfel, H., (1972), La catégorisation sociale. Dans S. Moscovici (éd.), *Introduction à la psychologie sociale (volume 1)*, (pp.272-302), Paris : Larousse
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., et Turner, J.C., (1979), An integrative theory of intergroup conflict. Dans W.G. Austin et S. Worchel (éds.), *The social psychology of intergroup relations*, (pp.33-47), Monterey, CA : Brooks/Cole
- Tasa, K. et Whyte, G. (2005). Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: a non linear model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(2) 119-129.
- Taylor, S.E., et Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210
- Taylor, S.E., et Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat : Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Review*, 96, 569-575
- Terry, D.J., Carey, C.J. et Callan, V.J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: an intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.
- Tetlock, P.E., Peterson, R.S., McGuire, C., Chang, S., et Feld, P. (1992). Assessing group dynamics : A test of the groupthink model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 403-425
- Thieblemont, A. (éd.). (1999). *Cultures et logiques militaires*. Paris : PUF
- Tiggemann, M., et Winefield, A.H. (1987). Predictability and timing of self-report in learned helplessness experiments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 253-264.
- Tindal, R.S., et Kameda, T. (2000). 'Social sharedness' as a unifying theme for information processing in groups. *Group Process and Intergroup Relations*, 3, 123-140
- Tindal, R.S., et Sheffey, S. (2002). Shared information, cognitive load and group memory. *Group Processes and Intergroup Relations*, 5, 5-18

- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., et Briner, R.B. (1998). Evidence of mood linkage in work group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Tropp, L.R., et Brown, A.C. (2004). What benefits the group can also benefit the individual : Group-enhancing and individual-enhancing motives for collective action. *Group Processes and Intergroup Relations*, 7, 267-282
- Turner, J.C. (1991). *Social influence*. Milton Keynes: Open University Press.
- Turner, J.C., Wertherel, M.S., et Hogg, M.A., (1989), Referent informational influence and group polarization, *British Journal of Social Psychology*, 28, 135-147
- Turner, M.E., Pratkanis, A.R., Probasco, P., et Leve, C. (1992). Threat, cohesion and group effectiveness : testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 781-796
- Tyler, T.R., et Blader, S.L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relation*, 4, 207-226
- Vallerand, R.J., et Losier, G.F. (1994). Le soi en psychologie sociale : perspectives classiques et contemporaines. Dans R.J. Vallerand (éd.) *Les fondements de la psychologie sociale*. Montréal : Gaëtan Morin Editeur (pp.121-192).
- Van Knippenberg, B., van Eijbergen, R., et Wilke, H. (1999). The use of hard and soft influence tactics in cooperative task group. *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 231-244
- Van Knipppenberg, B, Van Knipppenberg, D., De Cremer, D. et Hogg, M.A. (2004). Leadership, self and identity: a review and research agenda. *Leadership Quaterly*, 15(6), 825-856.
- Van Knipppenberg, B, Van Knipppenberg, D., De Cremer, D. et Hogg, M.A. (2005). Research in leadership, self and identity: a sample of the present and a glimpse of the future. *Leadership Quaterly*, 16(4), 495-499.
- Vinokur, A., Trope, Y., et Burnstein, E. (1973). A decision-making analysis of persuasive argumentation and the choice-shift effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 127-148
- Wallach, M.A., Kogan, N., et Bem, D., (1964), Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 263-274
- Wang, X.T. (1996). Framing effects : Dynamics and task domains. *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 68, 145-157
- Wilder, D.A. (1977). Perception of groups, size of opposition and social influence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 253-268

- Winefield, A.H., et Tiggemann, M. (1978). The effects of uncontrollable and unpredictable events on anagram solving. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 30, 717-724.
- Witte, E., et Davis, J.H. (éds.), (1996). *Understanding group behaviour : consensual action by small groups*. Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Wittenbaum, G.M., Hollingshead, A.B., Paulus, P.B., Hirokawa, R.Y., Wortman, C.B., et Brehm, J.W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. Dans L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 277-336). New York: Academic Press.
- Wrightman, L.S. Jr. (1960). Effects of waiting with others on changes in level of felt anxiety. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 216-222
- Wuthnow, R. (1994). *Sharing the journey : Support groups and America's new quest for community*. New York : Free Press
- Zaccaro, S.J., Gualtieri, J., et Minionis, D. (1995). Task cohesion as a facilitator of team decision making under temporal urgency. *Military Psychology*, 7, 77-93

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif.....	158
Annexe 2 : Groupe	159
Annexe 3 : Groupe idéal.....	160
Annexe 4 : Mon groupe.....	161
Annexe 5 : Bon groupe.....	162
Annexe 6 : Mauvais groupe.....	163
Annexe 7 : Attributs consensuels du groupe.....	164
Annexe 8 : Situation à risque.....	165
Annexe 9 : Situation extrême.....	166
Annexe 10 : Situation exceptionnelle.....	167
Annexe 11 : Meilleur exemple	168
Annexe 12 : Exemple vécu.....	169
Annexe 13 : « Qui suis-je ? »	170
Annexes 14 : Mesure de l'état affectif.....	171
Annexe 15 : Similarité perçue dans le groupe	172
Annexe 16 : Entitativité perçue du groupe.....	173
Annexes 17 : Identification au groupe.....	174
Annexes 18 : Fonctionnement du groupe par rapport à une tâche	175
Annexes 19 : Climat du groupe	176
Annexes 20 : Validité des solutions élaborées en groupe.....	177
Annexe 21 : Confiance dans le groupe.....	178
Annexe 22 : Similarité perçue dans le groupe (passé)	180
Annexe 23 : Entitativité perçue (passé).....	181
Annexe 24 : Identification au groupe (passé).....	182
Annexe 25 : Fonctionnement du groupe par rapport à une tâche (passé)	183
Annexe 26 : Climat du groupe (passé).....	184
Annexe 27 : Validité des solutions élaborées en groupe (passé)	185
Annexe 28 : Confiance dans le groupe (passé).....	186
Annexe 29 : « Code du soldat » et « Code d'honneur du Sapeur-Pompier »....	188
Annexe 30 : Etat de l'art : « Agir et décider en situation d'exception »	190
Situations d'exception, à risque et extrêmes.....	190
Approches classiques de la décision.....	193
Rôle de l'incertitude, de l'absence de contrôle, et de l'état affectif sur la prise de décision.	201
Groupe et décisions collectives.....	207
Conclusions	223
Annexes 31: Fréquences des associations en fonction des unités (Etude 2)....	243

ANNEXES 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Guide d'entretien (durée approximative de 30 min.)

1. Approche du groupe
 - a. Signification du groupe dans lequel il se trouve (adapter en fonction de la situation),
 - b. perception de l'organisation du groupe (hiérarchie, mode de fonctionnement)
 - c. Perception des autres dans le groupe (même niveau, subordonnés, supérieurs)
 - d. Rôles perçus: rôle du groupe, rôle de l'individu par rapport aux membres du groupe.
 - e. Sentiments par rapport à ce groupe (fierté, solidarité, etc)
2. Définitions.
 - a. Situation extrêmes (signification, exemple précis)
 - b. Situation à risque (signification, exemple précis)
3. Rappel (ou imagination si pas de souvenir) d'une situation extrême à risque collective.
 - a. Description de la situation initiale (personnes, lieu, conditions, rôle de l'interviewé, en quoi consiste le caractère extrême, la prise de risque)
 - b. Qu'est-ce qu'il pense à ce moment? (différentes alternatives, rapport avec les autres membres du groupe, qui consulter? comment s'en sortir?)
 - c. Ressenti de l'interviewé. Qu'est-ce qu'il ressent dans cette situation à ce moment? Sensations corporelles-battements de cœur, transpiration, souffle court, excitation, fatigue, etc., émotions, sentiments à l'égard du groupe et de lui-même). Comment cela évolue-t-il au fil du temps?
4. Dénouement de la situation.
 - a. Description de la procédure de dénouement (qui a fait quoi? comment? Quel résultats? Réussite ou échec?)
 - b. Ressenti de l'interviewé. Idem que 3.c.

ANNEXE 2 : GROUPE

Merci d'indiquer 5 mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez :

GROUPE.

Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses. Ce sont vos réactions spontanées qui nous intéressent ici.

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 3 : GROUPE IDEAL

Maintenant indiquez 5 mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez au **GROUPE IDEAL**. N'oubliez pas ce sont toujours vos réactions spontanées qui nous intéressent ici.

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 4 : MON GROUPE

MON GROUPE

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 5 : BON GROUPE

BON GROUPE

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 6 : MAUVAIS GROUPE

MAUVAIS GROUPE

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 7 : ATTRIBUTS CONSENSUELS DU GROUPE

Merci de noter ci-dessous les 5 caractéristiques sur lesquelles vous vous êtes mis d'accord pour décrire au mieux votre groupe.

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

ANNEXE 8 : SITUATION A RISQUE

SITUATION A RISQUE

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 9 : SITUATION EXTREME

SITUATION EXTREME

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 10 : SITUATION EXCEPTIONNELLE

SITUATION EXCEPTIONNELLE

1.

2.

3.

4.

5.

ANNEXE 11 : MEILLEUR EXEMPLE

Notez le meilleur exemple :

De la SITUATION A RISQUE

De la SITUATION EXTREME

De la SITUATION EXCEPTIONNELLE

ANNEXE 12 : EXEMPLE VECU

Notez un exemple vécu :

De la SITUATION A RISQUE

De la SITUATION EXTREME

De la SITUATION EXCEPTIONNELLE

ANNEXE 13 : « QUI SUIS-JE ? »

Merci de compléter ces phrases qui commencent par « **Je suis.....** »

Je suis.....

Je suis

Je suis

Je suis.....

Je suis

Je suis

Je suis.....

Je suis

Je suis

Je suis

Je suis

ANNEXES 14 : MESURE DE L'ETAT AFFECTIF

En ce moment précis, dans quelle mesure diriez-vous que vous vous sentez :

Agacé :	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Angoissé:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Anxieux:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Content:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Déprimé :	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Enervé(e) :	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Heureux:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Inquiet:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Irrité:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Joyeux:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Mélancolique:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait
Triste:	pas du tout	0	1	2	3	4	5	6	tout à fait

ANNEXE 15 : SIMILARITE PERÇUE DANS LE GROUPE

Selon vous, à quel point tous les 7 êtes-vous similaires :

1. en matière de compétence ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

2. en matière de sociabilité ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

3. en matière de capacités ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

4. en matière d'amabilité?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

ANNEXE 16 : ENTITATIVITE PERÇUE DU GROUPE

Quel est votre degré d'accord avec chacune des propositions suivantes :

1. Tous les 7, nous formons une unité

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. Tous les 7, nous sommes bien organisés

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. Le lien nous unissant tous les 7 est fort

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

4. Tous les 7, nous sommes motivés pour atteindre l'objectif qu'on nous donne

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

5. Tous les 7, nous interagissons beaucoup entre nous

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXES 17 : IDENTIFICATION AU GROUPE

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune de ces trois affirmations :

1. Pour moi, ce groupe est important

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. Je me sens lié à ce groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. Je suis fier d'appartenir à ce groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXES 18 : FONCTIONNEMENT DU GROUPE PAR RAPPORT A UNE TACHE

Quel est votre degré d'accord avec chacune de ces six affirmations :

1. La composition de notre groupe facilite un bon débat d'idées

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. La composition de notre groupe conduit à des conflits de personnes

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. La composition de notre groupe facilite un taux de participation élevé

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

4. La composition de notre groupe facilite l'expression des désaccords

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

5. La composition de notre groupe permet l'autonomie de pensée de chacun

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

6. La composition de notre groupe donne lieu à des discussions sans fin

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXES 19 : CLIMAT DU GROUPE

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune de ces trois propositions :

1. La composition de notre groupe permet une compréhension mutuelle

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. La composition de notre groupe permet un bon climat

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. La composition de notre groupe permet une réelle entente entre nous

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXES 20 : VALIDITE DES SOLUTIONS ELABOREES EN GROUPE

Selon vous :

1. La solution à laquelle votre groupe aboutirait pourrait être valablement défendue

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Pas du tout Tout à fait

2. Votre groupe saurait dissiper les incertitudes des autres personnes quant à résolution de ce problème

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Pas du tout Tout à fait

3. Votre groupe est capable de résoudre correctement ce problème

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Pas du tout Tout à fait

4. On peut faire confiance à la solution de votre groupe

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Pas du tout Tout à fait

5. Votre groupe arriverait à un point de vue avec lequel tous les 7 vous seriez d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Pas du tout Tout à fait

ANNEXE 21 : CONFIANCE DANS LE GROUPE

Dans quelle mesure êtes vous d'accord avec chacune des propositions suivantes :

1. Je pense que dans notre groupe chacun dit ce qu'il pense

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. Je pense que dans notre groupe chacun respecte son engagement à l'égard des autres

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. A mon avis, dans notre groupe nous sommes tous fiables

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

4. Je sens que dans notre groupe nous sommes tous honnêtes

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

5. Je sens que dans notre groupe chacun tient sa parole

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

6. Je pense que dans notre groupe personne ne cherche à tromper les autres

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

7. Je sens que dans notre groupe chacun est juste

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

8. Je pense que sur un plan général on peut faire confiance aux membres
de notre groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXE 22 : SIMILARITE PERÇUE DANS LE GROUPE (PASSE)

Selon vous, à quel point tous les 7 étiez-vous similaires :

1. en matière de compétence ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

2. en matière de sociabilité ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

3. en matière de capacités ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

4. en matière d'amabilité ?

1	2	3	4	5	6
Pas du tout similaires			Tout à fait similaires		

ANNEXE 23 : ENTITATIVITE PERÇUE (PASSE)

Quel est votre degré d'accord avec chacune des propositions suivantes :

1. Tous les 7, nous avons formé une unité

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		
d'accord			d'accord		

2. Tous les 7, nous nous sommes bien organisés

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		
d'accord			d'accord		

3. Le lien nous unissant tous les 7 a été fort

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		
d'accord			d'accord		

4. Tous les 7, nous avons été motivés pour atteindre l'objectif qui nous a été donné

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		
d'accord			d'accord		

5. Tous les 7, nous avons beaucoup interagi entre nous

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		
d'accord			d'accord		

ANNEXE 24 : IDENTIFICATION AU GROUPE (PASSE)

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune de ces trois affirmations :

1. Pour moi, ce groupe était important

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. Je me sentais lié(e) à ce groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. J'étais fier d'appartenir à ce groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXE 25 : FONCTIONNEMENT DU GROUPE PAR RAPPORT A UNE TACHE (PASSE)

Quel est votre degré d'accord avec chacune de ces six affirmations :

1. La composition de notre groupe a facilité un bon débat d'idées

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. La composition de notre groupe a conduit à des conflits de personnes

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. La composition de notre groupe a facilité un taux de participation élevé

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

4. La composition de notre groupe a facilité l'expression des désaccords

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

5. La composition de notre groupe a permis l'autonomie de pensée de chacun

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

6. La composition de notre groupe a donné lieu à des discussions sans fin

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXE 26 : CLIMAT DU GROUPE (PASSE)

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune de ces trois propositions :

1. La composition de notre groupe a permis une compréhension mutuelle

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. La composition de notre groupe a permis un bon climat

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. La composition de notre groupe a permis une réelle entente entre nous

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXE 27 : VALIDITE DES SOLUTIONS ELABOREES EN GROUPE (PASSE)

Selon vous :

1. La solution à laquelle votre groupe a abouti pourrait être valablement défendu

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		

2. Votre groupe saurait dissiper les incertitudes des autres personnes quant à résolution de ce problème

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		

3. Votre groupe a été capable de résoudre correctement ce problème

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		

4. On peut faire confiance à la solution de votre groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		

5. Votre groupe est arrivé à un point de vue avec lequel vous étiez d'accord tous les 7

1	2	3	4	5	6
Pas du tout			Tout à fait		

ANNEXE 28 : CONFIANCE DANS LE GROUPE (PASSE)

Dans quelle mesure êtes vous d'accord avec chacune des propositions suivantes :

1. Je pense que dans notre groupe chacun a dit ce qu'il pensait

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

2. Je pense que dans notre groupe chacun a respecté son engagement à l'égard des autres

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

3. A mon avis, dans notre groupe nous étions tous fiables

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

4. Je sens que dans notre groupe nous étions tous honnêtes

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

5. Je sens que dans notre groupe chacun a tenu sa parole

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

6. Je pense que dans notre groupe personne n'a cherché à tromper les autres

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

7. Je sens que dans notre groupe chacun a été juste

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

8. Je pense que sur un plan général on peut faire confiance aux membres
de notre groupe

1	2	3	4	5	6
Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		

ANNEXE 29 : « CODE DU SOLDAT » ET « CODE D'HONNEUR DU SAPEUR-POMPIER DE PARIS »

11 article du « Code du soldat » :

1. Au service de la France, le soldat lui est entièrement dévoué, en tout temps et en tout lieu
2. Il accomplit sa mission avec la volonté de gagner et de vaincre, et si nécessaire au péril de sa vie
3. Maître de sa force, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations
4. Il obéit aux ordres, dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et de conventions internationales
5. Il fait preuve d'initiative et s'adapte en toutes circonstances
6. Soldat professionnel, il entretient ses capacités intellectuelles et physiques, et développe sa compétence et sa force morale
7. Membre d'une communauté solidaire et fraternelle, il agit avec honneur, franchise et loyauté
8. Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité
9. Il est ouvert sur le monde et la société, et en respecte les différences
10. Il s'exprime avec réserve pour ne pas porter atteinte à la neutralité des armes en matière philosophique, politique et religieuse
11. Fier de son engagement, il est toujours et partout un ambassadeur de son régiment, de l'Armée de terre et de la France.

10 articles du « Code d'honneur du Sapeur-Pompier de Paris » :

Ayant accepté de servir avec honneur et loyauté à la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris :

1. j'accomplis la mission reçue jusqu'au bout
2. je respecte mes chefs, mes subordonnés, mes camarades
3. je fais preuve d'humilité, mais aussi d'un dévouement, d'une discrétion et d'une disponibilité sans faille
4. je m'entraîne chaque jour avec rigueur pour acquérir et conserver ma disponibilité optimale
5. j'agis avec célérité, courtoisie et impartialité quel que soit le type d'intervention pour laquelle j'ai été appelé
6. je respecte toutes les victimes et je prends en compte toute détresse
7. toujours solidaire, je ne connais ni violence, ni indifférence, ni lassitude

8. je m'engage à faire preuve en toute circonstance de discipline et d'une rigueur moral exemplaire
9. je suis fier du savoir et des traditions qui m'ont légués mes Anciens
10. j'accepte les devoirs et les exigences du métier de sapeur-pompier militaire.

ANNEXE 30 : ETAT DE L'ART : « AGIR ET DECIDER EN SITUATION D'EXCEPTION »

Situations d'exception, à risque et extrêmes.

Définitions et concepts

Décider si une situation est d'exception, à risque ou extrême suppose la prise en compte du rapport entre un individu particulier, son histoire, et les paramètres d'une situation. Telle situation appréhendée comme extrême ou d'exception par une personne le sera dans une moindre mesure par une autre. Par exemple, pour un militaire engagé dans un conflit armé depuis des mois, une situation d'engagement direct avec l'ennemi ne sera probablement pas perçue comme une situation d'exception et/ou extrême au même titre qu'elle le sera pour un novice.

Les situations d'exception, à risque et/ou extrêmes sont donc des situations complexes, relativement rares et difficiles à étudier. Il est en effet techniquement difficile de mettre en place des situations expérimentales de ce type. De plus, cette mise en place pose des problèmes éthiques. Il n'est effectivement pas anodin de confronter volontairement à de telles situations des individus qui ne l'ont pas recherché. Toutefois, même si ces situations n'ont que très peu été étudiées en tant que telles, elles sont caractérisées par des dimensions qui ont fait l'objet de recherches plus systématiques. Ces dimensions dont nous nous proposons d'étudier les effets sur la prise de décision individuelle et collective sont l'incertitude, l'absence de contrôle et la présence de réactions émotionnelles (état affectif).

Les dimensions d'étude

Incertainité

Ce qui caractérise une situation d'incertitude, c'est la difficulté de prévoir l'issue de cette situation, ce qui est inhérent à toute situation de choix. Généralement l'issue des situations étudiées peut être appréhendée d'une manière probabiliste. Par exemple, on sait que la probabilité que l'issue de la situation soit positive si on choisit A est de 60% (40% qu'elle soit modérément négative), alors qu'on a 40% de chances que l'issue de la situation soit extrêmement positive si on choisit B (et 60 % de chances qu'elle soit extrêmement négative). Dans le cas présent, l'issue positive est plus probable si on choisit A, mais aucune n'est certaine. Toutefois, dans cette situation, les individus disposent des probabilités

associées aux différentes alternatives. Dans d'autres situations, dites "de stricte incertitude" (par exemple, Hansen et Hegleson, 1996), les probabilités des différentes issues sont inconnues et/ou ne peuvent pas être inférées d'éléments présents dans la situation. Dans ce cas particulièrement, l'incertitude se rapproche de l'absence de contrôle (Kofta et Sedek, 1999) alors même que ces deux notions peuvent être distinguées au niveau conceptuel (par exemple, Winefield et Tiggemann 1978). En effet, l'incertitude renvoie au fait que les événements qui surviennent ne peuvent être prédits, ce qui n'implique pas que ces événements demeurent en dehors de la sphère de contrôle de l'individu. Certaines recherches indiquent que les effets de l'incertitude stricte sont relativement similaires à ceux de l'absence de contrôle (par exemple, Winefield et Tiggemann, 1978). D'autres suggèrent que les effets de l'absence de contrôle ne sont obtenus que lorsque les événements sont aussi imprévisibles (Tiggemann et Winefield, 1987).

Absence de contrôle

L'absence de contrôle (ou incontrôlabilité) renvoie au fait que dans une situation donnée, la probabilité d'apparition d'un événement est la même quelle que soit l'action entreprise (Seligman, 1975). Cette absence de contrôle s'entend au niveau objectif mais aussi au niveau subjectif. En d'autres termes, elle peut renvoyer à une caractéristique de la situation. C'est par exemple le cas lorsque l'on expose des animaux à des chocs électriques sur lesquels ils n'ont aucune maîtrise (par exemple, Overmier et Seligman, 1967), ou bien lorsque l'on expose des individus à des problèmes sans solution (Sedek et Kofta, 1990; Seligman, 1975). Elle peut aussi renvoyer au sentiment de l'individu que ses actions ne pourront modifier le cours des événements. On parle alors d'absence de contrôle subjectif. L'absence de contrôle a pour effet de détériorer les performances ultérieures des individus, d'entraver les nouveaux apprentissages, et d'entraîner des affects négatifs, de l'irritation dans un premier temps puis, à mesure que la situation perdure, des affects de type dépressif (Seligman, 1975; Wortman et Brehm, 1975).

Etat affectif

L'état affectif (émotions, humeur) des individus est fréquemment modifié selon le contexte de la situation. Les théories majeures des émotions considèrent d'ailleurs celles-ci comme des signaux indiquant à l'organisme l'état de l'environnement ainsi que les actions à entreprendre face ces événements (Frijda, 1986). A titre d'exemple, la peur indiquerait à l'organisme la présence d'un danger, orienterait l'attention à la fois vers la détection du danger et vers la recherche d'un abri, et préparerait finalement l'organisme à la fuite (Frijda, Kuipers, et ter Schure, 1989).

Incertitude, absence de contrôle et émotions dans les situations d'exception, extrêmes, et à risque.

Situations d'exception et extrêmes

Une situation d'exception ou extrême est par définition une situation peu fréquente et dont l'issue reste par conséquent relativement incertaine (incertitude et imprévisibilité). De par son caractère exceptionnel, cette situation n'a généralement pas permis de mettre en place des routines comportementales permettant une issue rapide et positive. Il est donc fort probable que, face à ces situations, un individu ressent un sentiment d'absence de contrôle ainsi que des émotions intenses. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'absence de contrôle peut susciter la peur, la colère et conduire, à plus long terme, à une tristesse intense (Seligman, 1975 ; Wortman et Brehm, 1975). Nous verrons plus loin quelles en seront les conséquences au niveau de la prise de décision. Conformément à cette analyse, Proulx (1993) propose que les individus confrontés à une situation exceptionnelle d'urgence comme dans le cas d'un incendie commencent par intensifier leur sentiment de contrôle sur la situation. Puis, dans un second temps, ils deviennent l'objet d'une très forte incertitude quant à la situation qui se transforme en peur et en anxiété lorsque la situation de danger est clairement identifiée. Finalement, l'individu investit des efforts pour mettre fin à la situation, qui s'ils sont inefficaces conduisent à un état de fatigue mentale et de confusion.

Situations à risque

Les situations à risque, parce qu'elles nécessitent généralement d'établir un choix entre plusieurs alternatives qui varient en termes de risque pour l'individu, génèrent de l'incertitude. On peut toutefois distinguer deux types de situations à risques qui diffèrent quant au degré d'incertitude auquel les individus sont confrontés (Leigh, 1999). Le cas que l'on considère le plus souvent est celui d'une situation dans laquelle l'individu peut choisir l'alternative risquée (par rapport à une plus prudente). On peut aussi considérer les situations à risque qui résultent d'une modifications des paramètres de la situation auxquels l'individu ne s'est pas adapté. Par exemple, si nous imaginons un cas d'incendie, un individu peut s'engager dans un comportement à risque, entrer dans une maison en feu, parce qu'il choisit d'aller sauver quelqu'un. Dans ce cas, la prise de risque est active et probablement basée sur un choix entre cette alternative et d'autres (par exemple, rester en sécurité au dehors). Si nous considérons maintenant la personne qui se trouve dans cette maison, si elle dort, ne détecte pas le feu, ou encore sous-estime le degré de gravité de la situation, elle s'expose au risque de par son absence d'action. Dans ce cas, l'individu est resté passif et n'a pas enregistré des changements suffisamment importants pour modifier son comportement. Dans les situations de prise de risque actives, l'individu est

confronté à une forte incertitude quant à ses choix. De plus, dans ces situations, une analyse des gains et des pertes anticipés peut entraîner de forts changements au niveau émotionnel. Face au risque, les individus ressentent un sentiment de peur ou d'anxiété (par exemple, Loewenstein, Weber, Hsee, et Welch, 2001; Proulx, 1993), mais parfois aussi une excitation positive proche de l'exaltation. L'intensité de ces réactions affectives étant déterminée par l'ampleur des gains et pertes envisagées.

Avant d'aborder le rôle de l'incertitude, de l'absence de contrôle et de l'état affectif sur la prise de décision, nous présenterons très brièvement les théories classiques de la décision.

Approches classiques de la décision

La prise de décision ou, d'une façon plus générale, le choix entre différentes options, fait partie des thématiques parmi les plus étudiées. En effet, décider est une activité quotidienne dont les conséquences aussi bien individuelles que collectives peuvent être importantes et immédiates. Ainsi, elle intéresse les praticiens et les chercheurs venant d'horizons très variés et représentant pratiquement toutes les disciplines scientifiques allant de la philosophie à la physique théorique, en passant par l'économie, la sociologie, l'anthropologie et la psychologie³². Pour des raisons évidentes, nous nous limiterons dans cette synthèse aux travaux en psychologie. L'importance que cette discipline accorde à l'étude des processus impliqués dans la prise de décision est étroitement liée à l'intérêt qu'elle accorde à la prédiction du comportement. Ainsi, différents modèles du comportement dont « la théorie de l'action raisonnée » d'Ajzen et Fishbein (1970) ou son extension, « la théorie du comportement planifié » d'Ajzen (1985, 1991) peuvent être considérés comme des modèles décisionnels. Nous y reviendrons plus loin, mais il nous semble important de les mentionner d'emblée afin de comprendre la place qu'occuperont dans cette synthèse les travaux sur la prise de la décision.

³² D'ailleurs, pour un bon nombre de chercheurs l'approche pluridisciplinaire de la décision est particulièrement prometteuse et devrait être davantage valorisée (cf. le récent ouvrage de Vidaillet (2004) « Décision : une approche pluridisciplinaire »).

Principales théories de la décision

Habituellement, dans les études concernant la décision on distingue deux grandes théories ou approches : la théorie de décision rationnelle et la théorie de la prise de décision, dite aussi « la théorie psychologique de la décision ».

Théorie de décision rationnelle

Formalisée par Von Neuman et Morgerstern (1944), la théorie de décision rationnelle est le fruit des efforts de mathématiciens et d'économistes qui cherchaient à définir une option optimale et les moyens rationnels de la choisir. Elle a pour objectif, à partir de l'analyse des paramètres de la tâche décisionnelle, de fournir un ensemble de prescriptions qui garantissent la rationalité de la décision. Même si le débat concernant les postulats de la rationalité sur lesquels cette théorie s'appuie est loin d'être clos, on en évoque habituellement deux : celui de la constance dans le choix et celui d'optimisation ou « de maximisation » du gain à long terme. En se basant sur ces postulats, les théoriciens de la décision arrivent à définir des algorithmes permettant de trouver parmi les différentes options, et avec un nombre réduit d'opérations, l'option optimale. Tous précisent que la rationalité décisionnelle à laquelle cette théorie se réfère, renvoie à la rationalité dite « méthodologique » ou « opérationnelle ». Autrement dit, la théorie de décision rationnelle ne permet pas de pallier le manque, voire le caractère erroné d'informations disponibles lors de l'analyse de la tâche et, de ce fait éviter les décisions inadéquates. Cette théorie a donné lieu à de nombreuses applications, modélisations et constitue toujours une référence importante dans la formation à la prise de décision.

Postulats de rationalité : remise en cause

Le poids de la théorie de décision rationnelle reste considérable (Shafir et LeBoeuf, 2002). Elle constitue un modèle qui se veut idéal. Toutefois, comme l'a fait remarquer Daniel Kahneman, après avoir reçu avec Vernon Smith, le prix Nobel d'économie en 2002 : « Pour avancer nous avons autant besoin de savoir quelles règles les gens devraient suivre que celles qu'ils suivent en réalité. Cette distinction se révèle souvent difficile à faire parce que les gens tendent à décrire leur comportement comme étant délibéré et logique, même lorsque ce n'est pas le cas ». Ainsi, il a fallu des dizaines d'années de recherche pour faire reconnaître que dans la plupart des cas, les décideurs humains n'arrivent pas à respecter les principes fondamentaux de la théorie de décision rationnelle.

La théorie de décision rationnelle postule la constance dans les choix en précisant que les différentes options envisagées (par exemple, A,B,C) peuvent être ordonnées, c'est-à-dire qu'on peut leur attribuer des préférences (des utilités), qu'une option est toujours préférable ou identique à une autre option (par exemple, $A \geq B$) et que l'établissement des préférences suit une règle de transitivité (par exemple, si $A > B$, $B > C$ donc $A > C$).

Les résultats des études empiriques montrent que ce postulat, qui reflète pourtant le bon sens, est souvent violé (cf. voir Edwards, 1992, Kahneman et Tversky, 1979, 2000 ; Tversky, 1967). Par exemple, en ce qui concerne la règle de transitivité (pour les premières recherches voir Tversky, 1969), les résultats indiquent le caractère circulaire du choix. Il se traduit par : $A > B > C > A > B \dots$. Cela signifie qu'une fois les options A, B, C ordonnées, l'individu revient vers l'option C que finalement il préfère par rapport à l'option A, etc... D'autres études suggèrent qu'établir une relation de parfaite équivalence entre les options ($A=B=C$) peut s'avérer difficile pour les mêmes raisons. Déclarer qu'avoir A ou B nous est égal de même qu'avoir B ou C, ne signifie pas qu'avoir A ou C le sera. Le respect de la règle de transitivité exige, entre autres, la stabilité parfaite de nos préférences ou indifférences. Or, elles varient en fonction du moment et du contexte. L'attribution d'une utilité (d'une valeur) à une option est un processus non seulement complexe, mais aussi dynamique.

La théorie de décision rationnelle postule aussi l'optimisation, c'est-à-dire la maximisation des gains et la minimisation des pertes (cf. stratégie mini-max) à long terme. Il s'avère que ce postulat est lui aussi difficile à respecter. Tout d'abord, il exige l'estimation de la valeur attendue³³ définie comme la somme des produits de l'utilité et de la probabilité de chaque option envisagée. Non seulement elle n'est que rarement prise en compte, mais plus rarement encore elle sert à faire une prévision à long terme. Enfin, spontanément la probabilité est plutôt pensée en tant que degré d'incertitude qu'en tant que fréquence relative à laquelle un événement se produira. Prenons l'exemple simple et classique d'un jeu de « pile ou face » où l'on gagne 10 euros si la pièce de monnaie tombe côté face (option A) et où l'on perd 5 euros si elle tombe côté pile (option B). La valeur (V) de l'option A (V_A) est donc égale à 10, celle de l'option B (V_B) à -5. La probabilité (« p ») de l'option A (p_A) et la probabilité de l'option B (p_B) est dans les deux cas la même et égale à $\frac{1}{2}$, c'est-à-dire à 0.5. La valeur attendue (V_A) du gain est donc égale à : $V_A = [V(A) \times p(A)] + [V(B) \times p(B)]$ et donc $(10 \times 0.5) + (-5 \times 0.5) = 2.5$. Si en moyenne on gagne 2.5 euros à chaque fois que la pièce de monnaie est lancée, après avoir joué 1 000 fois, on devrait gagner 2 500 euros.

Cet exemple est correctement résolu par moins d'un tiers des individus (y compris les étudiants qui suivent des cours sur la prise de décision, voir Lindsay et Norman, 1980). Dans la plupart des cas, les gens pensent avoir une chance sur deux de gagner 10 euros, c'est-à-dire ils estiment le gain moyen attendu à 5 euros. Leur calcul de la valeur attendue ne prend en compte que l'option « gagnante ». En revanche, si dans les cas aussi simples que cet exemple, leur estimation de la probabilité d'apparition de chaque option est, en général,

³³ Le terme « valeur attendue » correspond à l'« utilité subjectivement espérée » (USE).

correcte car faite en termes de leur fréquence relative, dans le cas de paris plus complexes impliquant plus d'options et/ou leurs apparitions conjointes (cf. loto), elle est pensée en tant que degré de certitude. Ceci ne facilite pas la prise en compte de l'indépendance d'apparition des différentes options possibles. Les résultats de nombreuses recherches montrent d'ailleurs que très souvent des problèmes probabilistes sont perçus comme déterministes, c'est-à-dire ayant une règle qui permet de prévoir l'apparition d'un événement ou d'une séquence d'événements. Cette tendance, appelée, en référence à Dostoïevski, « l'illusion du joueur », caractérise notamment les prévisions météorologiques de genre « après la pluie le beau temps » (voir par exemple Goodnow, 1955). Elle illustre le besoin de maîtriser l'environnement afin de pouvoir l'anticiper.

Théorie de la prise de décision

La théorie de la prise de décision (Edwards, 1954 ; Edwards et Tversky, 1967 ; Simon, 1955), a pour objectif de décrire et d'expliquer les prises de décisions réelles. Contrairement à la théorie de décision rationnelle, elle ne propose aucune prescription. La théorie de prise de décision prend en compte avant tout les caractéristiques du décideur et notamment les limites de ses capacités cognitives, ses croyances, motivations et, plus récemment, ses ressentis (cf. la partie suivante). Si elle intègre dans ses analyses la tâche décisionnelle, elle le fait davantage par rapport à sa perception qu'en termes de ses caractéristiques « objectives ». Sur un plan général, cette théorie adopte le principe de rationalité limitée, selon lequel l'individu ne cherche pas à prendre une décision optimale, mais celle qui lui permet d'atteindre un seuil minimal de satisfaction (Simon, 1955).

Le schéma général auquel elle se réfère est assez simple. Le résultat (ce qui nous arrive) dépend de l'action entreprise, son choix dépend d'une évaluation raisonnée de la situation, et plus précisément des issues anticipées ainsi que de l'estimation de la probabilité de leur apparition. Ainsi, pendant longtemps cette théorie se centrait sur les deux dernières étapes du processus décisionnel qui, en principe, en comporte quatre (voir par exemple Hogarth, 1980, 1987 ; Simon, 1956) : a) identifier le problème de décision (le besoin de décider); b) identifier (générer) les différentes options possibles; c) évaluer ces options; d) choisir entre ces options (prendre une décision).

A présent, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à l'identification du problème de décision et, en particulier, aux facteurs qui déclenchent le besoin de prendre une décision ainsi qu'aux processus d'identification des options. On a ainsi pu montrer que la perception d'un écart entre « ce qui est » et « ce qui devrait/doit être » est un élément nécessaire, mais pas suffisant pour déclencher l'identification du problème de décision. Selon Hogarth (1980), cet écart doit atteindre ou excéder un seuil d'action (Mintzberg et al., 1976) ou de menace (Janis et Mann, 1977). Autrement dit, l'individu doit non seulement être motivé

à le réduire, mais aussi considérer qu'il a les capacités et les ressources pour le faire.

La phase d'identification des options ne se déclenche que si la pré-décision est prise et si la tâche décisionnelle est dite « mal définie », c'est-à-dire si les options ne sont pas données d'avance. Des travaux indiquent que dans ce cas, l'individu génère des options en « cherchant » de l'information en mémoire (voir par exemple, Weber, Goldstein et Barlas, 1995). Il tente d'établir des correspondances entre le problème posé et des problèmes similaires déjà rencontrés (cf. scénarii, schémas, scripts ou prototypes stockés en mémoire, Abelson, 1981 ; Fiske et Kinder, 1980). S'il les trouve, le traitement de l'information et la recherche des options sont « dirigés par la théorie » (ici script, scénario, prototype, etc.). L'avantage de ce processus est qu'il conduit en même temps à la structuration du problème décisionnel. Son désavantage est qu'il pousse à « déformer », ignorer, la particularité du problème (Alexander, 1979 ; Gilovich, 1981 ; cf. la partie sur les biais cognitifs et le biais de l'ancrage). Le second processus (de création) qui implique un traitement « dirigé par les données » est plus coûteux et demande plus de ressources (connaissances, capacités d'abstraction, etc.). Il semble moins fréquent.

En apparence, cette théorie aboutit à la même conclusion que la théorie de décision rationnelle : la qualité ou l'adéquation de la décision dépend de l'information disponible. Toutefois, en prenant en compte les caractéristiques du décideur, elle montre avant tout l'importance de son traitement. Plus précisément, elle postule que les éléments pris en compte dans la prise de décision (l'évaluation de la valeur des options, l'estimation de leur probabilité d'apparition) devraient être considérés en tant que jugements et analysés en fonction de facteurs cognitifs, motivationnels et contextuels.

Les biais motivationnels se caractérisent par la tendance à former et à maintenir les croyances qui servent les besoins et les désirs des individus. Par exemple, il existe de nombreuses preuves empiriques en faveur d'une tendance à « prendre ses désirs pour des réalités ». Ainsi, la probabilité d'un événement désirable est systématiquement surestimée (McGuire, 1960). Plus précisément, on postule que l'apparition des différents biais motivationnels est liée au besoin de défendre et/ou favoriser le soi, au besoin d'exercer un contrôle sur l'environnement et ses propres comportements. Ainsi, il est bien établi que les individus non seulement disposent de croyances positives sur eux-mêmes (Alicke, 1985 ; Greenwald, 1980 ; Taylor et Brown, 1988), mais aussi qu'ils tentent de les maintenir. A titre d'exemple, ils expliquent leurs succès plutôt par des facteurs internes (propres à eux-mêmes) que par des facteurs externes (liés à la situation) alors qu'ils font exactement l'inverse concernant leurs échecs (Beckman, 1970 ; Ross et Fletcher, 1985). Tout comme il est bien établi que les individus ont besoin de sentir qu'ils contrôlent les événements et que la perte de ce sentiment peut altérer la santé mentale. Selon certains chercheurs, le

besoin de contrôler et d'expliquer ce qui arrive dans l'environnement serait à l'origine de la croyance particulièrement forte dans les cultures occidentales, selon laquelle « on mérite ce qu'on a et on a ce qu'on mérite » (cf. « la croyance dans le monde juste », Lerner, 1970).

À l'origine des biais cognitifs se trouvent la limitation des capacités à traiter l'information³⁴. L'utilisation de différentes heuristiques, considérées comme des règles ou principes conduisant à une approximation souvent efficace, mais faillible, permet parfois de compenser, parfois de contourner ces limites cognitives. En effet, ces heuristiques ont pour fonction de réduire l'incertitude et de simplifier le problème. Parmi elles, trois semblent particulièrement fréquentes dans le processus du jugement et de la décision : les heuristiques de disponibilité, de représentativité et d'ancrage (pour une présentation plus complète voir Drozda-Senkowska, 1997 ; Kahneman et Tversky, 2000 ; Kruglanski, 1989 ; Palmarini, 1995 ; Shweder, 1992). Toutes les trois conduisent à un raisonnement biaisé (un raisonnement qui s'écarte de celui qu'on devrait adopter si on cherchait à assurer le mieux possible la validité de nos conclusions), mais pas obligatoirement à des erreurs. Les biais cognitifs qui résultent d'application de ces heuristiques s'avèrent particulièrement robustes, c'est-à-dire que non seulement personne n'y échappe, mais il n'existe aucun moyen durable qui permet de les supprimer. Pour cette raison, on les compare volontiers aux illusions optiques qui, même lorsqu'on connaît leur principe, continuent à exercer leur emprise.³⁵

1. Heuristique de disponibilité

Chaque jugement est formé, au moins en grande partie, à partir des informations disponibles et accessibles. Comme l'ont montré Tversky et Kahneman (1973), la disponibilité de l'information et/ou son accessibilité en mémoire influencent l'estimation de la probabilité. Ainsi, les événements fréquents et/ou récents sont susceptibles d'être plus facilement accessibles en mémoire et, de ce fait, tendent à être jugés comme plus probables. Il en est de même avec les événements saillants (uniques, différents ou particulièrement « vivants ») qui en « se détachant » du fond deviennent plus faciles à remarquer et plus accessibles (Fiske et Taylor, 1991 ; Higgins, 1996 ; Nisbett et Ross, 1980).

³⁴ À titre d'exemple, le nombre moyen d'informations que l'on est capable de retenir ne dépasse pas 7 (± 2), ce qui est très peu par rapport au nombre d'informations qui nous parviennent ou qu'il faut traiter dans certains cas.

³⁵ Ceci n'empêche pas qu'on puisse trouver des conditions dans lesquelles momentanément ces biais s'atténuent (par exemple craindre une évaluation, avoir besoin d'exactitude, être averti d'existence des biais, etc.) et montre seulement qu'ils peuvent faire l'objet d'une auto-correction plus ou moins importante sans toutefois rester sous le contrôle total de l'individu.

2. Heuristique de représentativité

Cette heuristique qui s'appuie sur la croyance selon laquelle « ce qui se ressemble, s'assemble » intervient dans le jugement prédictif d'appartenance catégorielle. Elle décrit la tendance à surestimer la probabilité qu'une cible appartienne à une catégorie à partir du moment où elle partage quelques caractéristiques de cette catégorie. Autrement dit, il nous paraît tout à fait probable que par exemple un individu soit un avocat à partir du moment où il possède quelques caractéristiques d'un avocat. Une des conséquences de cette heuristique conduit à fonder ce jugement prédictif davantage sur des informations dites « individualisantes » (les caractéristiques de la personne) que sur des informations statistiques (par exemple, le pourcentage d'avocats dans l'échantillon considéré; voir par exemple Ajzen, 1977 ; Drozda-Senkowska, 1997 ; Hilton, 1995 ; Kahneman et Tversky, 1973 ; Richard et Drozda-Senkowska, 2001 ; Tversky et Kahneman, 1983).

3. Heuristique d'ancrage et d'ajustement

L'ancrage consiste à juger un événement (ou toutes sortes d'objets) en le rapportant à un cas précédemment connu. Le cas déjà connu, tout comme une hypothèse initiale, sert d'ancrage³⁶ en orientant l'interprétation ou l'intégration des nouvelles données (voir Tversky et Kahneman, 1974 ; Higgins, Rhodes et Jones, 1977 ; Srull et Wyer, 1979). Des recherches plus récentes montrent l'intérêt de l'analyse des situations plus complexes où l'individu, en fonction du contexte, est amené à passer d'un ancrage à l'autre (par exemple il s'attend d'abord à gagner et ensuite à perdre). Comme le suggèrent les résultats de Wang (1996), dans ces conditions, l'effet d'ancrage s'affaiblit en augmentant le sentiment d'incertitude.

Le biais de l'ancrage tout comme les biais liés à l'heuristique de représentativité ou de disponibilité ont en commun la difficulté à envisager une hypothèse concurrente à celle qui nous vient à l'esprit. Pour cette raison, ils reflètent tous ce qu'on considère comme un méta-biais, en l'occurrence, le biais de confirmation. C'est également pour cette raison que les tentatives récentes qui ont pour objectif de pallier à ces différents biais cognitifs sont centrées davantage sur les processus psychologiques facilitant la décentration (Piaget, 1974) et la production d'idées nouvelles que sur la motivation (Mugny et al, 2003, Butera, 1995, Butera et Buchs, 2004, 2005).

³⁶ L'illustration simple de ce biais consiste à proposer à deux personnes de calculer un produit de sept chiffres en moins d'une minute. Ces sept chiffres seront présentés soit en ordre croissant (2x3x4x5x6x7x8), soit en ordre décroissant (8x7x6x5x4x3x2). Dans le premier cas, la somme est ancrée autour de 20 et conduit en moyenne à un résultat égal à 512, dans le second cas elle est ancrée autour de 300 et donne en moyenne un résultat égal à 2250.

Théorie de l'action

Comme nous l'avons déjà signalé dans l'introduction, afin de prédire le choix d'un comportement (d'une option comportementale) il est nécessaire de comprendre et de prendre en compte les processus décisionnels. La théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) et son extension la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988) postulent que le choix de l'option comportementale découle des attitudes et des croyances des individus à l'égard du comportement en question. Plus précisément, trois principaux facteurs influencent conjointement le comportement.

Le premier concerne l'attitude à l'égard du comportement. Cette attitude est déterminée par la "croyance comportementale", c'est à dire la croyance que le comportement produise un résultat particulier (par exemple, si je choisis l'option A, je vais perdre du temps), pondérée par la valeur attachée à cette croyance (est-ce important ou non de perdre du temps?).

Le second facteur concerne les normes subjectives. Celles-ci sont déterminées par les croyances normatives (est-ce que je vais passer pour quelqu'un de bien auprès de mes camarades si je réalise ce comportement?) pondérées par l'importance accordée par l'individu à cette norme (est-ce important de passer pour quelqu'un de bien aux yeux de mes camarades?).

Enfin, le dernier facteur concerne le contrôle comportemental perçu. Celui-ci est déterminé par les croyances concernant les possibilités de contrôler (maîtriser) le comportement (comment puis-je maîtriser ce comportement?) pondérées par le pouvoir de ces possibilités de contrôle. Le rôle du contrôle comportemental dans la réalisation du comportement est de plus lié aux capacités réelles de l'individu de contrôler le comportement. En effet, même si l'individu pense qu'il est capable de réaliser une action mais que la réalisation de celle-ci excède ses capacités (par exemple, en termes de temps, d'argent, d'habiletés), l'intention comportementale (c'est à dire la tendance affirmée à s'engager dans ce comportement spécifique) ne pourra se transformer en comportement réel.

Comme on le voit ici, d'après cette théorie, le comportement des individus peut être prédit en fonction de leurs attitudes et croyances. Elle a été testée avec succès dans un grand nombre de situations (voir Ajzen, 1991, pour une revue de travaux). Il s'avère toutefois que ces prédictions s'appliquent essentiellement à un comportement spécifique (pas trop large) basé sur une activité de délibération, par opposition à un comportement automatisés et/ou non conscient (voir Ajzen, 1991, Delhomme, Dru, Finkelstein, Mazé, Meyer, N'gbala et Verlhac, 2005).

Rôle de l'incertitude, de l'absence de contrôle, et de l'état affectif sur la prise de décision.

Le rôle de l'incertitude et de l'absence de contrôle.

Les recherches conduites sur la prise de décision en situation d'absence de contrôle indiquent que les individus s'engagent généralement dans deux phases consécutives distinctes (Wortman et Brehm, 1975; voir aussi, Mikulincer, 1988; 1994). Tout d'abord, les individus intensifient leurs efforts pour analyser en profondeur la situation (phase dite de "réactance"; voir Ric, 2001 pour une analyse des différentes explications théoriques de cet effet). Ensuite, ils ont tendance à recourir à des stratégies décisionnelles peu coûteuses et permettant une réponse rapide (phase dite de "résignation"). Les effets obtenus dans cette seconde phase seraient liés, selon les auteurs, à une réduction de la motivation (associée à un sentiment d'impuissance; par exemple, Seligman, 1975) ou à une baisse des capacités de traitement de l'information (par exemple, Sedek et Kofta, 1990; Mikulincer, 1994 ; Ric, 1996 ; voir Ric et Scharnitzky, 2003, pour une proposition d'intégration).

Quels que soient les processus sous-jacents, ces travaux dans leur ensemble laissent penser que les effets de l'absence de contrôle sur la prise de décision dépendent du degré d'absence de contrôle (en termes d'intensité ou de durée) auquel sont soumis les individus. Dans un premier temps (phase de réactance), les individus auraient tendance à analyser la situation de manière approfondie et par conséquent à prendre en compte un maximum d'éléments, à les intégrer, de façon à prendre une décision optimale. En revanche, dans le second temps (phase de résignation), les individus auraient tendance à baser leurs décisions sur des indices permettant une réponse rapide sans élaboration cognitive. A titre d'exemple, Sedek, Kofta, et Tyszka (1993) ont observé que des individus exposés à une absence de contrôle, à qui on offrait de choisir une place de cinéma en échange de leur participation à l'expérience, ne s'engageaient pas dans des comparaisons complexes des différents attributs des films mais basaient leur choix sur l'origine nationale du film.

Selon ces travaux, la qualité de la décision prise dans cette situation serait alors fonction des éléments saillants fournissant une règle de décision rapide (comme dans l'exemple précédent, la nationalité du film). Si celle-ci est adaptée, la réponse le sera aussi. En revanche, elle risque de mener à des décisions inappropriées si la règle appliquée, et donc l'information utilisée, n'est pas adéquate. Or, dans un grand nombre de cas, l'information la plus saillante (ou la plus facile à utiliser) ne donne pas lieu à la réponse la mieux adaptée. Par exemple, en reprenant les travaux de Sedek et al. (1993), il est possible que les individus privés de contrôle choisissent un film dont la nationalité laisse à penser qu'il est bon, alors qu'une analyse plus fine des attributs du film leur aurait permis de déterminer que ce n'était pas le cas.

Par ailleurs, l'ensemble de ces travaux sur l'absence de contrôle suggèrent que cette expérience réduit les quantités de ressources cognitives disponibles (Ric et Scharnitzky, 1993; Mikulincer, 1989, 1994). Si nous rapportons ces processus aux situations de prise de risque, ces recherches indiquent que les individus exposés à des situations de forte incertitude ou d'absence de contrôle pourraient prendre des décisions plus risquées en raison d'une analyse biaisée de l'information. Toutefois, nous avons considéré ici les situations dans lesquelles l'individu choisit une alternative. Dans d'autres situations où la prise de risque ne découle pas d'une prise de décision mais d'une absence de prise en compte des facteurs de risque, il est probable que l'absence de contrôle augmente considérablement la prise de risque du fait d'une analyse réduite de la situation. Ainsi, il est intéressant de noter que la fatigue ressentie apparaît corrélée de manière positive à la prise de risque (Bonnet, Fernandez, Graziani, Rouan, et Pedinielli, 2004; Hockey, Maule, Clough, et Bdzola, 2000).

Rôle de l'état affectif dans l'évaluation du risque et la prise de décision.

Effets de congruence dans la perception des risques

De nombreuses recherches ont montré que l'état affectif d'un individu a une large influence sur la manière dont il perçoit (par exemple, Niedenthal, Halberstadt, et Setterlund, 1997), mémorise (par exemple, Bower, 1981), et formule des jugements (par exemple, Forgas et Bower, 1987). Ces travaux ont notamment souligné l'effet des émotions dans l'estimation des risques. Par exemple, Johnson et Tversky (1983; Mayer, Gaschke, Braverman, et Evans, 1992) ont montré que des individus placés dans un état affectif négatif surestiment (par rapport au groupe contrôle) les probabilités d'occurrence de différentes causes de mortalité. Dans une expérience ultérieure, Johnson et Tversky ont montré un effet symétrique pour la joie. Celle-ci conduit à une sous-estimation des probabilités d'occurrence des événements négatifs. Des résultats récents confirment cette analyse en montrant que les personnes rendues tristes prennent moins de risques dans des situations fictives que les individus rendus joyeux ou dans un état neutre (Yuen et Lee, 2003).

L'une des principales explications évoquées pour ces effets repose sur les modèles de propagation de l'activation dans un réseau sémantique. Selon Bower (1981; 1991), l'information en mémoire est organisée sous la forme d'un réseau sémantique. Dans ce réseau, les concepts sont reliés les uns aux autres selon la proximité sémantique ou associative. Par ailleurs, il postule que ce réseau comporte plusieurs "nœuds" renvoyant aux émotions de base (joie, colère, peur, dégoût, tristesse). Si un individu ressent un état négatif, le nœud correspondant à cet état affectif va être activé et l'ensemble des concepts qui y sont liés vont recevoir une part d'activation. Par conséquent, les individus auront à l'esprit plus d'éléments liés à des événements négatifs (Isen, Shalcker, Clark et Karp,

1978) et ils auront donc tendance à penser que ceux-ci sont plus fréquents (cf. heuristique de disponibilité).

Une interprétation alternative de ces effets considère que les individus utilisent leur état affectif comme indicateur de leur attitude vis-à-vis d'un objet de jugement (Clore, Schwarz, et Conway, 1994; Schwarz et Clore, 1983). Face à une situation d'évaluation, les individus se demanderaient, "comment est-ce que je me sens vis-à-vis de ce problème?". Selon ce modèle "informationnel", une personne interrogée sur la probabilité d'occurrence d'un événement négatif (par exemple, l'échec d'une mission) peut déduire de son état négatif qu'il estime cet événement comme probable, alors même que cet état affectif a été déclenché par un objet sans rapport avec l'évaluation.

Effets différentiels des affects sur la perception des risques et la prise de risque

Globalement, ces résultats sont en opposition avec ceux indiquant qu'un état affectif positif réduit la prise de risque alors qu'un état affectif négatif l'accroît. Par exemple, Isen et Patrick (1983) ont trouvé que des individus rendus joyeux sont prêts à parier plus d'argent (prendre plus de risque) que les membres d'un groupe contrôle lorsque le risque de gain est élevé (83% de chances de gain) alors qu'ils parient moins d'argent qu'eux lorsque le risque de gain est faible (17% de chances de gain). Dans la même ligne de recherche, Mano (1992; 1994) a trouvé que l'induction d'un état négatif avait pour effet d'augmenter la prise de risque par rapport à un groupe contrôle.

Nygren, Isen, Taylor, et Dulin (1996) intègrent ces données en proposant l'existence de deux types d'influence. On peut considérer d'une part une influence sur l'interprétation des résultats de la décision, ou la perception du risque. Par exemple, comme nous l'avons vu précédemment, selon l'état affectif de l'individu, une alternative peut être perçue comme plus ou moins risquée, ou interprétée en termes de gain ou de perte. On peut, d'autre part, envisager le comportement de prise de risque en tant que tel, c'est-à-dire la décision pour laquelle on opte. Dans ce cadre, Nygren et ses collaborateurs proposent l'opération de processus de régulation de l'état affectif (maintenance de l'humeur; Isen, 1987). Ici, la joie conduirait à une prise de risque moins importante lorsque le risque peut conduire à une issue négative. En effet, dans ce dernier cas, la prise de risque pourrait avoir pour effet d'altérer l'état affectif plaisant des individus. En revanche, les individus dans un état affectif négatif (déplaisant) chercheraient à changer cet état et prendraient donc des risques en tenant moins compte des pertes possibles (Isen, Nygren, et Ashby, 1988). Conformément à cette analyse, Mittal et Ross (1998) démontrent que conformément aux modèles de propagation de l'activation ou informationnel, l'affect influence l'interprétation des résultats de manière congruente. Les individus dans un état négatif ont plus tendance à percevoir une alternative comme une perte que des individus dans un état positif. En revanche, en ce qui

concerne la prise de risque, les individus dans un état positif prennent moins de risques que les individus dans un état négatif.

Au-delà de la valence: le rôle des émotions discrètes

Effets de congruence au niveau des émotions discrètes

Des recherches récentes modèrent ces affirmations en les restreignant. Ainsi, un nombre croissant de recherches indiquent que la valence de l'état affectif n'est pas l'élément déterminant des effets obtenus. Plutôt que de considérer que les états affectifs s'opposent selon leur caractère positif ou négatif, ces travaux suggèrent qu'il y aurait avantage à considérer les émotions discrètes pour obtenir de meilleures prévisions. Par exemple, DeSteno, Petty, Wegener, et Rucker (2000) montrent que le fait de ressentir de la colère augmente les probabilités perçues d'occurrence d'un événement engendrant de la colère (par exemple, le fait de se faire « rouler » par un vendeur de voiture) par rapport à un événement engendrant la tristesse (par exemple, le fait qu'un ami proche déménage), l'inverse étant obtenu pour les individus ressentant la tristesse.

Le rôle des évaluations (appraisals).

En poussant le raisonnement un peu plus loin, Lerner et Keltner (2000; 2001) proposent que les évaluations conduisant à l'identification d'une émotion sont elles-mêmes utilisées pour évaluer l'objet. De nombreux travaux sur les émotions insistent que ces évaluations précoces (*appraisals*) dans la détermination des émotions (Smith et Ellsworth, 1985; Roseman, 1984). Par exemple, la peur est associée à une situation négative, incertaine, et sur laquelle les individus ressentent un faible contrôle. En revanche, la colère est ressentie lorsque la situation est évaluée comme négative, certaine, et que les individus ressentent un haut niveau de contrôle. Lerner et Keltner proposent que ces évaluations, une fois activées par la situation, sont aussi utilisées dans les jugements (voir aussi Tiedens et Linton, 2001). Par conséquent, lorsque les individus ressentent la peur, ils devraient estimer que la situation est incertaine et que leur degré de contrôle est limité. Ils devraient donc surestimer les risques, faire des prévisions pessimistes et prendre moins de risques que des individus en colère. En effet, ces derniers évaluent la situation comme certaine et ressentent un fort degré de contrôle sur celle-ci. Ils devraient par conséquent s'avérer optimistes et prendre des risques. Les résultats de leurs expérimentations confirment ces hypothèses.

Un modèle intégratif

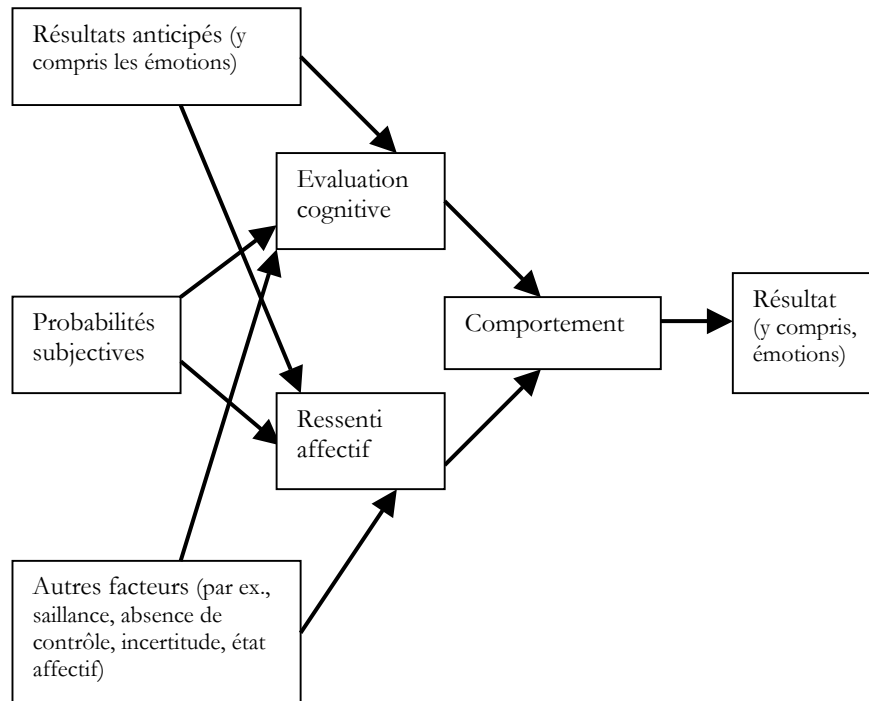
Les modèles concernant la prise de décision n'ont que récemment commencé à prendre en compte la dimension des émotions, des affects, et autres facteurs contextuels tels que l'absence de contrôle ou l'incertitude (voir Toda, 1980,

pour une exception). Jusqu'alors les décisions semblaient être prises sur la base de modèles dans lesquels l'évaluation délibérée et plus ou moins approfondie de la situation était centrée sur l'anticipation des issues éventuelles et l'estimation de leur probabilité d'apparition, les émotions n'intervenant par exemple que comme résultat anticipé, attendu ou évité selon sa valence (par exemple, Ajzen et Fishbein, 1975). Cette base rationaliste des décisions a été critiquée sur de nombreux points, tels que l'insistance sur la conscience des opérations réalisées, leur rationalité.

Le modèle présenté par Loewenstein et ses collaborateurs (Loewenstein, Weber, Hsee, et Welch, 2001) nous paraît particulièrement utile. Ce dernier intègre en effet le rôle des états affectifs dans la prise de décision. Nous lui adjoindrons les effets de variables contextuelles telles que l'absence de contrôle et l'incertitude. Ce modèle considère deux types d'émotions (voir Figure 1). Les premières, appelées "émotions anticipées" renvoient aux émotions associées aux différents résultats potentiels, ainsi que l'envisagent les modèles plus classiques (Edwards et Tversky, 1967 ; Kahneman et Tversky, 2000). A titre d'exemple, la prise d'une décision peut amener l'individu à anticiper un résultat probable positif (par exemple un gain important, une promotion) ou un résultat probable négatif (par exemple, une mauvaise évaluation de ses supérieurs, la perte d'hommes). Dans ce cadre, les émotions constituent l'un des éléments pris en compte dans l'analyse cognitive de la situation de prise de risque.

Le second type d'émotions sont les émotions « anticipatrices ». Elles sont liées directement à la situation de prise de risque et constituent « des réactions viscérales directes (par exemple, la peur, l'anxiété, la terreur) au risque et aux incertitudes » (Loewenstein et al., 2001, p. 267-268). Ces émotions peuvent être déclenchées par les émotions anticipées. Par exemple, savoir que la décision qu'il va prendre a des chances de provoquer chez lui un sentiment de tristesse (d'échec) peut rendre le décideur anxieux. Ces émotions peuvent également être déclenchées par les probabilités subjectives associées aux différentes alternatives. Par exemple, savoir qu'une alternative désirée est très improbable peut entraîner une augmentation des affects négatifs (tristesse, ou colère). Ou encore, le fait de savoir qu'une issue est très incertaine peut entraîner une augmentation des affects négatifs. Finalement, elles peuvent être déclenchées par l'état affectif de fond de l'individu, comme précédemment démontré dans les travaux de Johnson et Tversky (1983; Mayer et al., 1992; Schwarz et Clore, 1983), ou par des caractéristiques de la situation telles que l'absence de contrôle.

Figure 1: Représentation schématique du modèle intégratif (à partir de Loewenstein et al., 2001)



Ces facteurs contextuels peuvent donc influencer la décision et la prise de risque via l'analyse cognitive de la situation, mais aussi plus directement. En effet, les travaux sur les émotions indiquent que celles-ci sont associées à certains patterns d'évaluation (Smith et Ellsworth, 1985) mais aussi de comportements (Frijda et al. 1989). Par exemple, la peur est associée à la fuite (s'éloigner du stimulus dangereux) alors que la colère est associée à l'affrontement (s'approcher, pour l'éliminer, du stimulus entravant l'atteinte du but). De la même façon, la tristesse semble engager les individus vers un but de restauration d'un état positif et l'anxiété vers une analyse attentive de la situation (Raghunathan et Tuan Pham, 1999). Par conséquent, ces analyses suggèrent que l'état affectif, quel que soit sa cause, puisse avoir un impact direct sur la prise de décision et le comportement qui y est relatif.

Groupe et décisions collectives

Dans cette partie, nous présentons les résultats des principales recherches consacrées à la prise de décisions collectives. Cette présentation ne prétend être ni représentative de l'ensemble des travaux sur les groupes ni exhaustive. Elle résulte d'un choix guidé par le souci de présenter des idées (approches ou théories) qui ont donné lieu à des tests empiriques (à caractère expérimental ou quasi-expérimental dans la grande majorité des cas) et qui, de ce fait, peuvent faire objet de falsification. Les approches d'inspiration psychanalytique ou systémique, indépendamment de leur intérêt, ne seront donc pas évoquées.

Notre objectif n'était ni de « promouvoir » les groupes ni de les « condamner », mais de présenter des faits empiriquement attestés. Ces derniers montrent souvent en quoi et pourquoi le travail en groupe est moins efficace qu'on ne l'imagine ou qu'on ne le souhaiterait. Si ces résultats ne servent pas ou n'arrangent pas toujours ceux qui cherchent à promouvoir le travail en groupe, ils peuvent s'avérer très utiles à tous ceux qui doivent le gérer ou l'organiser. Il est évident qu'indépendamment de son efficacité, le groupe constitue une forme d'organisation sociale incontournable. La question essentielle ne consiste donc pas à se demander comment se passer des groupes, mais comment utiliser au mieux le potentiel que tous les groupes sont censés posséder. C'est cette question qui a animé les recherches sur le groupe que nous présentons ici.

Définition et fonctions du groupe

En général, on utilise le terme « groupe » pour désigner un ensemble de personnes qui se trouvent en même lieu au même moment (par exemple, ils attendent un bus, forment une queue), partagent une ou plusieurs caractéristiques³⁷ ou interagissent entre elles (s'attendent à le faire ou l'ont déjà fait) afin de réaliser un objectif commun et, de ce fait, se trouvent en relation d'interdépendance, se perçoivent et/ou sont perçues comme appartenant au même groupe.

Ces trois critères : « proximité », « similitudes », « interdépendance », ne sont pas exclusifs même si les travaux sur la perception du groupe montrent que l'interdépendance entre les personnes est un élément parmi les plus pertinents pour que les gens perçoivent un ensemble des personnes comme un groupe (Hamilton, Sherman et Lickel, 1998 ; Lickel, Hamilton, Wierzchowska, Lewis, Sherman et Uhles, 2000). Leurs résultats vont dans le sens de l'idée soutenue par Lewin (1948), selon laquelle le groupe est plus que la simple somme des individus qui le composent :

³⁷ Qu'elles soient de nature socio-démographique (« les jeunes »), socio-économique (« les chômeurs »), professionnelle (« les médecins »), physique (« les grands »), psychologique (« les intelligents ») ou autre, parfois totalement arbitraire (« se trouvent à gauche d'un pont »).

« Il est de nos jours largement reconnu qu'un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ou la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une « totalité dynamique » ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie. Le degré d'interdépendance des sous-parties de l'ensemble des membres du groupe varie le long d'un axe allant d'un amas flou jusqu'à une unicité compacte. Ceci dépend, parmi d'autres facteurs, de la dimension, de l'organisation et de l'intimité du groupe. » (traduction de de Visscher, 2001, pp. 34-35).

Ce sont ces définition et approche, dites « dynamiques » du groupe, que nous retiendrons ici. Toutefois, en mettant l'accent davantage sur les processus qui sont à l'œuvre au sein du groupe (dit « processus intra-groupe »), cette approche demande à être élargie afin d'y intégrer pleinement l'idée déjà présente dans la définition de Lewin selon laquelle le groupe n'est pas une unité isolée. En effet, chaque groupe fait (ou peut faire) l'objet de comparaison avec d'autres groupes, se situe et est situé dans un réseau relationnel plus ou moins étendu. La question des relations entre les groupes, et en particulier des conséquences de ces relations, a surtout été étudiée dans le cadre de l'approche dite « intergroupe » ou « identitaire ». Dans cette approche, le groupe est appréhendé en tant que résultat d'une *catégorisation sociale* (Tajfel, 1972 ; Tajfel et Turner, 1979), c'est-à-dire d'un processus mental qui permet de classer, « mettre ensemble » les personnes qui partagent une ou plusieurs caractéristiques ou que nous percevons en tant que telles (cf. critère de similitude). Il s'avère que cette catégorisation sociale est rarement neutre car une fois établie, elle est envisagée par l'individu en termes de ses propres appartenances (« j'en fais partie » *versus* « je n'en fais pas partie »). De ce fait, elle conduit à une *différenciation évaluative* entre « mon » groupe d'appartenance (dit « endo-groupe ») et le groupe auquel je n'appartiens pas (dit « exo-groupe »). Cette différenciation évaluative qui a pour fonction principale d'assurer une identité sociale positive aux membres du groupe, s'exprime par le favoritisme à l'égard d'endo-groupe. Plus ou moins fort, le favoritisme à l'égard « des siens » peut se faire parfois au détriment d'exo-groupes et, d'une manière générale, il affecte les relations intergroupes (cf. Hogg et Abrams, 2001).

Ainsi, tout en nous centrant sur les processus intra-groupes, nous adopterons l'approche dite « intégrative » du groupe (pour une revue de question voir Oberlé, Testé et Drozda-Senkowska, 2006 ; Poole, Hollingshead, McGrath, Moreland et Rohrbach, 2004 ; Postmes, Haslam et Swaab, 2005) qui permet d'appréhender les différentes fonctions du groupe en mettant en avant les besoins de comparaison intra et intergroupes.

Pourquoi se joint-on aux groupes ?

La réponse simple à cette question consiste à dire que si on se joint aux groupes c'est parce qu'ils permettent de satisfaire un certain nombre de besoins importants (cf. Mackie et Goethals, 1987 ; Moreland, 1987 ; Stangor, 2004). Cette idée est fondée sur le principe d'échange social qui implique le partage des coûts et des bénéfices aussi bien matériels que psychologiques (Blau, 1964 ; Homans, 1961) auquel l'approche évolutionniste a donné un nouvel essor (voir Buss et Kenrick, 1998). En général, les gens acceptent l'interdépendance à l'égard des autres à condition que les bénéfices qu'ils en tirent dominent sur les coûts. Toutefois, Moreland et Levine (1984, 1989) en analysant les étapes de l'évolution d'appartenance au groupe (*group socialisation model*) montrent que le temps et les efforts alloués afin d'être intégré et se maintenir dans un groupe peuvent être disproportionnés par rapport au temps et aux efforts alloués pour le quitter. Selon Eisenstat (1990) cette disproportion serait due, entre autres, au fait que parmi les cinq phases de travail en groupe (*forming, storming, norming, performing* et *adjourning*), la phase de performance, le moment où les membres du groupe comparent leurs attentes aux apports et résultats du groupe, est précédée par des phases qui requièrent de leur part un investissement considérable. En particulier, il s'agit de phases (plus ou moins longues en fonction des contraintes externes et internes) de désaccord et/ou de conflit relatif au partage des tâches, des fonctions et de la normalisation, c'est-à-dire de la définition et de l'acceptation des règles/bases communes du fonctionnement. Moreland et Levine ainsi que Johnson et Johnson (2003) y voient d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles dissoudre des groupes qui ont accompli leurs tâches ou missions peut, dans la pratique, devenir une opération difficile. D'une façon générale, mise à part la fonction de survie (voir par exemple Alexander, 1987), les groupes ont pour fonction : a) d'assurer et/ou maintenir l'identité sociale positive ; b) de permettre la comparaison et la validation sociales ; c) de contribuer à l'efficacité et à la productivité ; d) de fournir du support social.

Puisque chaque individu dispose de multiples groupes/catégories d'appartenances (cf. Deaux, Reid, Mizrahi et Ethier, 1995 ; Hinkle et Brown, 1990), il est sous-entendu que lorsque les groupes ne satisfont pas ces besoins et attentes³⁸, l'individu peut déployer différentes stratégies (Croizet et Leyens, 2003). Lorsque c'est possible, il peut quitter le groupe. Lorsque ce n'est pas le cas, il peut dénier son appartenance (cf. stratégie de mobilité individuelle). Mais il peut aussi y rester et fournir des efforts afin de rehausser son image ou son efficacité (cf. stratégie du changement social, comme par exemple la créativité

³⁸ Il est à noter que par ailleurs, ces besoins et/ou attentes évoluent en fonction du temps et de la situation, Stryker et Serpe, 1994).

sociale et la compétition sociale). Ce phénomène explique pourquoi la durée de vie des différents groupes est variable et la raison pour laquelle l'identification aux groupes l'est aussi (Luhtanen et Crocker, 1992).

Parmi ces fonctions du groupe, assurer et/ou maintenir l'identité sociale positive et permettre la comparaison et la validation sociales sont particulièrement importantes pour comprendre nombreux aspects du fonctionnement en groupe notamment dans des situations d'exception, incertaines ou extrêmes. A leur origine se trouvent les processus de comparaison sociale intra et intergroupes.

Rôle des comparaisons intra et intergroupes

Sur un plan général, les comparaisons intra et intergroupes ont pour fonction de satisfaire le besoin d'auto-évaluation, précise et positive, ainsi que le besoin d'identité sociale positive. Tindale et Kameda (2000) considèrent que la question des comparaisons sociales qui implique le partage social ainsi que le passage de l'individuel au collectif et du collectif à l'individuel est transversale à toutes les études sur le groupe.

Besoin d'auto-évaluation précise : comparaisons intra-groupe

Selon la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954, voir aussi Deutsch et Krauss, 1972), chacun cherche à évaluer aussi précisément que possible ses aptitudes (capacités et/ou compétences) et l'exactitude ou la justesse de ses opinions. Lorsque, à cet effet, on ne dispose pas de mesures « objectives », nous évaluons nos opinions et nos aptitudes en les comparant avec celles d'autrui. Autrui devient alors un « référent social ». Les résultats de nombreuses expériences sur l'affiliation montrent que confrontés à une situation inhabituelle, d'anxiété ou tout simplement d'incertitude quant aux sentiments éprouvés ou les comportements à adopter, les gens cherchent la présence des autres afin de se comparer à eux (par exemple, Schachter, 1959).

Higgins (Hardin et Higgins, 1996 ; Higgins 1999) suggère que, d'une façon générale, l'individu cherche à valider ses opinions ou expériences individuelles, transitoires et aléatoires en elles-mêmes, afin de les transformer en un système de connaissances plus ou moins stable et fiable. Leur validation implique leur partage et donc la comparaison avec les autres. Les situations exceptionnelles qui se caractérisent par leur rareté et, de ce fait, par l'absence des schémas (référents) éprouvés, sont donc particulièrement concernées par le besoin de la comparaison sociale ainsi que ses conséquences.

Toutefois, puisque nous cherchons une évaluation précise, n'importe quel autrui ne devient pas notre référent social ou notre « cible » de comparaison. Selon Festinger, on se compare à ceux dont les opinions et aptitudes sont proches des nôtres plutôt qu'à ceux dont les opinions et aptitudes s'éloignent des nôtres. L'idée sous-jacente à ce postulat est qu'une évaluation est plus

précise (apporte le maximum d'informations adéquates) lorsque les différences entre soi et les autres sont faibles que lorsqu'elles sont très importantes. Pour cette raison, le besoin d'une évaluation précise peut conduire à modifier ses aptitudes et opinions afin de les rapprocher de celles des personnes auxquelles on se compare. Autrement dit, pour réduire la dissemblance entre soi et les autres, on chercherait ou bien à devenir semblable aux autres (atteindre ou dépasser leur niveau)³⁹ ou bien à les rendre plus semblable à soi (améliorer leur niveau ou rabaisser le sien). Il est donc possible qu'en cherchant à réduire la dissemblance entre soi et les autres (cibles de comparaison), on fasse moins que ce dont on est capable.

D'après Festinger, c'est la distance qui sépare sa propre position de la position la plus fréquente (modale) au sein du groupe (cible de comparaison) qui pousse à changer ses opinions et/ou aptitudes en les rapprochant de celles des autres ou à faire changer les opinions et aptitudes des autres en les rapprochant aux siennes. De plus, tout facteur qui rend le besoin d'évaluation de ses opinions et/ou de ses aptitudes encore plus important (dont la situation de la menace et d'incertitude), contribue à renforcer l'appréciation négative de la dissemblance par rapport au groupe (cible) auquel on se compare, en exerçant la « pression à l'uniformité ». Et à l'inverse, tout facteur qui rend un groupe (cible) de comparaison plus attrayant (par exemple socialement valorisant) et, de ce fait, rend saillant le rapport entre son opinion et/ou aptitude et le groupe (cible), augmente la pression à l'uniformité.

Sur ce plan, la théorie de la comparaison sociale apporte un élément pertinent pour comprendre aussi bien la formation du groupe que son fonctionnement. En effet, elle nous dit que le besoin d'auto-évaluation conduit à s'associer aux autres, à se joindre aux groupes. Mais elle dit aussi que la satisfaction de ce besoin conduit à sélectionner les semblables et donc à s'associer à ceux qui nous ressemblent (qui ont des opinions ou aptitudes proches des nôtres). Une fois formés ou une fois intégrés, ces groupes deviennent des « référents sociaux » importants. De ce fait, ils conduisent leurs membres à réduire les dissemblances. En exerçant une pression à l'uniformité, les groupes deviennent de plus en plus homogènes. L'expérience de Wrightsman (1960) illustre bien ce phénomène. Les membres des groupes auxquels on fait croire qu'ils sont relativement homogènes quant à leur niveau d'anxiété, l'ont modifié en rendant leurs groupes encore plus homogènes. Ce processus est particulièrement important pour comprendre pourquoi la pression à l'uniformité caractérise chaque groupe et pourquoi les groupes en tendant à l'homogénéité ne profitent pas toujours d'une richesse qu'apporte la diversité d'opinions, d'approches ou de compétences de leurs membres.

³⁹ Par exemple, les résultats d'Huguet, Dumas et Monteil (2002) indiquent que les élèves qui se comparent à leurs camarades ayant des notes légèrement supérieures aux leurs, progressent plus que ceux qui se comparent aux meilleurs de la classe ou aux moins bons.

Même si ces processus sont, selon Festinger, généraux et s'appliquent aussi bien aux opinions qu'aux aptitudes, les aptitudes ont leur spécificité. Tout d'abord, les contraintes non sociales (liées par exemple à la constitution physique) peuvent rendre le changement de certaines aptitudes impossible. Ce problème ne se pose pas dans le cas des opinions qui se prêtent davantage au changement. Par ailleurs, dans notre culture, il est socialement valorisant de faire toujours mieux et toujours plus que les autres. Cette valeur sociale qui incite à la compétition va dans le sens opposé de ce qu'implique au sein du groupe la recherche d'une évaluation précise. Au lieu de chercher à réduire les dissemblances, on chercherait à les maintenir, voire à les accentuer. Ainsi, puisque dans un groupe chacun ne peut pas être légèrement meilleur que tous les autres, ce que Festinger appelle « l'équilibre social » n'est jamais atteint en ce qui concerne les aptitudes. En revanche, il peut l'être en ce qui concerne les opinions. Cette spécificité des aptitudes explique pourquoi, dans certains cas, le groupe peut conduire ses membres à se dépasser et à améliorer leurs performances. Toutefois, elle invite aussi à ne pas confondre le potentiel du groupe qui résulte de (ou qu'on attribue) à la diversité des opinions et celui qui résulte de la diversité d'aptitudes.

Les recherches plus récentes montrent que la dynamique de la comparaison sociale, en particulier en ce qui concerne les opinions, varie en fonction du type de problème qu'on doit résoudre. Par exemple, Gorenflo et Crano (1989) constatent que la comparaison à des autres différents est recherchée lorsqu'on croit que la solution « correcte » existe et lorsqu'on n'est pas certain de l'avoir trouvé (cf. recours aux experts). Suls, Martin et Wheeler (2000) suggèrent que l'évaluation des préférences conduit à la comparaison avec les autres plutôt semblables. En revanche, l'évaluation des attentes conduit à la comparaison avec les autres ayant le statut plus élevé, mais néanmoins partageant les mêmes valeurs fondamentales. Finalement, l'évaluation des prédictions conduit à la comparaison avec les autres ayant déjà une expérience dans le domaine concerné et consistants, sans qu'ils soient forcément semblables. Sur un plan général, ces travaux soulignent l'importance que peut revêtir, du point de vue de l'efficacité collective, l'adéquation entre la composition du groupe et le type de tâche qu'il doit résoudre.

Besoin de rehausser l'estime de soi et besoin de l'identité sociale positive : comparaisons intra et intergroupe

Toutefois, la comparaison sociale, mise à part la satisfaction du besoin d'évaluation précise de ses opinions et/ou aptitudes, permet aussi de satisfaire le besoin d'auto-évaluation positive, de rehausser l'estime de soi (cf. biais motivationnels). En effet, lorsque le choix de la cible de comparaison est possible, pour avoir l'impression qu'on réussit assez bien dans un domaine important pour l'image de soi, il est plus intéressant de se comparer à ceux qui

réussissent moins bien ou sont moins bien lotis (comparaison descendante, « vers le bas ») que de se comparer à ceux qui réussissent mieux ou sont mieux lotis (comparaison ascendante, « vers le haut »).⁴⁰ Le groupe permet de satisfaire ce besoin d'auto-évaluation positive car on trouve toujours quelqu'un qui est, à nos yeux, meilleur, mais également quelqu'un qui est moins bon que nous.

Le besoin de maintenir et/ou de rehausser l'estime de soi peut être satisfait également par le biais des appartenances aux groupes et catégories sociales à condition qu'ils soient socialement valorisants (cf. identité sociale positive) et pas trop « envahissants ». En effet, l'individu ne se perçoit pas seulement en fonction de ses appartenances sociales. Il se voit aussi comme unique et cherche une solution optimale entre ses ressemblances et ses différences avec les autres, ce que Brewer (1991) appelle « distinctivité optimale ». La satisfaction d'appartenance aux groupes et l'engagement dans l'action collective y sont liés (Tropp et Brown, 2004). Ce phénomène explique pourquoi être au sein d'un même groupe d'une façon durable, et en particulier lorsque ce groupe est isolé et/ou exposé à l'environnement extrême, peut conduire à des crises identitaires ainsi qu'à un affaiblissement (au moins momentané) de son attrait (cf. Peri, Barbarito, Barbattoni, Abraham, 2000).

La théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979) a inspiré un nombre impressionnant de recherches dont notamment celles concernant la tendance à favoriser « les siens » (cf. le biais du favoritisme d'endo-groupe). Il s'avère que cette tendance se renforce dans des situations de menace extrême qui rendent saillante l'idée de la mort (cf. attentats terroristes, grandes catastrophes, accidents, mais aussi tout rappel de notre mortalité, cf. terror management theory, Pyszczynski, Solomon et Greenberg, 2002). Comme le montrent les travaux de Pyszczynski et ses collègues, l'actualisation de cette menace en affaiblissant fortement l'estime de soi, se solde par le recours « aux siens », le favoritisme à leur égard et souvent par le rejet des autres.

Parmi les différentes dimensions des comparaisons sociales intra et intergroupes pertinentes à la fois pour l'estime de soi et pour l'identité sociale positive, se trouve la perception de la justice distributive et procédurale. La première renvoie à l'équité. En général, les gens s'attendent à recevoir le traitement (matériel, psychologique) proportionnel à leurs contributions. Tout comme ils s'attendent à ce que leurs groupes/catégories d'appartenance le reçoivent également. Le constat d'un écart entre ce à quoi on pense avoir le droit et ce qu'on reçoit conduit au sentiment de la « privation relative » (Adams, 1965 ; Crosby, 1976). Celle-ci peut se manifester au niveau individuel, c'est-à-dire lorsqu'un membre d'un groupe considère que sa position par rapport aux

⁴⁰ Par exemple, Taylor et Lobel (1989) ont montré que parmi les femmes atteintes d'un cancer du sein qu'elles ont interrogées, la majorité déclare se comparer aux malades dont l'état de santé est pire que le leur alors qu'une faible proportion affirme se comparer aux malades dont l'état de santé est meilleur que le leur (comparaison ascendante).

autres membres ne correspond pas à ses contributions. Elle peut aussi se manifester au niveau collectif, c'est-à-dire lorsque les membres d'un groupe considèrent que la reconnaissance de leur groupe n'est pas adéquate à ses contributions. Les deux types de privation relative (individuelle et sociale) conduisent aux revendications, mais si la première s'accompagne du désengagement dans le travail collectif (moins d'efforts, moins de temps sont consacrés au groupe, cf. Dittrich et Carrell, 1979 ; Geurts, Buunk et Schaufeli, 1994), la seconde peut se transformer en action collective ayant pour objectif de rétablir la justice sociale (voir par exemple Dion, 1986).⁴¹

La justice procédurale conditionne la confiance dans le groupe, et en particulier dans des autorités ou instances décisionnelles. Comme l'ont montré les résultats de nombreuses recherches, les individus acceptent et adhèrent aux décisions prises par le groupe (les autorités ou instances), même lorsque celles-ci leurs sont défavorables, s'ils croient en la « valeur du groupe ». Autrement dit, s'ils pensent avoir affaire à des personnes honnêtes, intègres et compétentes (Blader et Tyler, 2003 ; Kramer et Tyler, 1996). Les fluctuations de ces évaluations se reflètent dans les fluctuations de la confiance sociale qui n'est jamais gagnée une fois pour toute. Les recherches récentes sur la confiance des observateurs externes dans des solutions consensuelles des problèmes proposées par les groupes le confirment. Leurs résultats suggèrent qu'elle dépend, entre autres, des informations sur la manière dont les groupes ont procédé pour aboutir au consensus (voir par exemple, Augustinova, Drozda-Senkowska et Lasticova, 2004).

La perception de la justice procédurale et distributive illustre l'importance des évaluations réciproques au sein du groupe, mais aussi entre les groupes. En particulier, la perception de la justice distributive souligne le poids de la reconnaissance et des récompenses (matériels ou symboliques) aussi bien au sein du groupe qu'au sein des sociétés. Elle s'accroît dans des situations où les groupes sont amenés à fournir des efforts considérables et/ou à faire face à des situations difficiles. Elle explique aussi pourquoi les situations à caractère difficile, défavorable, voire humiliantes peuvent renforcer ou créer un lien social. En effet, le partage du même sort, l'action entreprise pour l'améliorer, ou leurs souvenirs, rehaussent la cohésion sociale. En général, cette dernière est définie en termes d'un attachement émotionnel positif entre les membres d'un groupe et s'exprime par des appréciations positives des autres membres, la fierté d'appartenir au groupe, l'investissement dans les activités du groupe et l'envie d'y rester (voir Hogg, 1992). L'interdépendance forte dans la réalisation des tâches la renforce (McGrath, 1984), comme le font les relations d'adversité ou de compétition avec un autre groupe (Hogg, 1992). La cohésion sociale représente un certain nombre d'avantages. Par exemple, elle contribue à la

⁴¹ Tropp et Brown (2004) ont montré par ailleurs que « ce qui est bénéfique pour le groupe, l'est aussi pour l'individu » en rehaussant sa motivation pour l'action collective.

satisfaction (au moral du groupe), réduit l'anxiété, augmente le nombre d'échanges positifs et la confiance dans d'autres membres du groupe (voir Gal, 1986 à propos des effets bénéfiques de la cohésion sociale dans des groupes militaires). Toutefois, elle peut aussi conduire à plus d'hostilité à l'égard des individus « étrangers » au groupe et/ou à l'égard des autres groupes ainsi qu'à une faible tolérance à l'égard des membres « dissidents » (Janis et Mann, 1977 ; Janis, 1982, 1986), à une confiance exagérée en la capacité du groupe à résoudre certains problèmes ou à mener certaines actions (cf. croyance en l'efficacité collective, voir par exemple Baker, 2000). D'une façon générale, elle renforce la pression à l'uniformité. Ainsi, les résultats des recherches concernant les effets de la cohésion sociale sur les performances collectives sont variables, tantôt positifs tantôt négatifs (voir Bernthal et Insko, 1993 ; Zaccaro, Gualtieri, Miniouis 1995). L'hypothèse avancée afin d'expliquer cette incohérence est que la cohésion en tant que telle n'agirait pas directement sur les performances mais sur la conformité aux normes du groupe. Si les normes groupales valorisent le travail, l'ouverture, l'échange ou encore la prise de risque et si la réalisation réussie des tâches auxquelles le groupe est confronté requiert de se conformer à ces normes, la cohésion améliore les performances (Stangor, 2004).

Sans que nous l'ayons fait systématiquement, il est évident que les recherches sur le processus de comparaison interindividuelles et intergroupes comportent de nombreuses indications extrêmement utiles aux leaders. Comprendre l'importance des comparaisons interindividuelles et intergroupes, leurs conséquences sur le fonctionnement des groupes, permet de comprendre aussi à quels besoins psychologiques des membres du groupe il faut répondre et pourquoi.

Décisions collectives

Dans quelles conditions et pourquoi les groupes analyseraient mieux les problèmes qu'il faut résoudre, leur trouveraient des meilleures solutions que les individus, est une question à l'origine des recherches sur la prise des décisions collectives. Dans l'ensemble la réponse à cette question consiste à dire que tout dépend de la tâche collective, du potentiel du groupe, de sa productivité, de la valeur accordée au consensus et de la manière dont ses membres échangent l'information. Ainsi, nous commencerons cette partie par la classification des tâches.

Tâches collectives

Cinq dimensions sont habituellement utilisées afin de situer différentes tâches collectives. (Hackman et Morris, 1975 ; McGrath, 1984 ; Shaw, 1981 ; Steiner, 1972).⁴² Les trois premières concernent la performance collective qui peut dépendre : a) de la division des activités entre les membres du groupe et de leur coordination (tâches divisibles) ou non (tâches unitaires) ; b) de la possibilité de compenser les faibles performances de certains membres du groupe par les performances fortes des autres (tâches compensatoires) ou non (tâches additives) ; c) de la performance du membre le plus compétent (tâches disjonctives) ou du membre le moins compétent (tâches conjonctives).

Les deux dernières concernent le critère de son évaluation qui peut mettre en avant la qualité (cf. *intellective task*) ou la quantité, voire la rapidité (cf. *maximizing task*) de la performance collective, ainsi que la possibilité de la comparer à la solution correcte (cf. *criterion task*) ou non (cf. *judgemental task*).

Productivité du groupe

La productivité du groupe est analysée en comparant sa productivité réelle à sa productivité potentielle. Cette dernière est définie en fonction du type de la tâche collective et des caractéristiques de ses membres. Par exemple, dans le cas des tâches additives, elle correspond à la somme des performances individuelles des membres du groupe et dépend principalement de la taille du groupe. Dans le cas des tâches disjonctives, elle correspond aux compétences ou aux habilités du membre le plus compétent et dépend principalement de la composition du groupe.

La productivité réelle du groupe renvoie à la manière dont celui-ci fonctionne et exploite son potentiel (*group process*). Lorsque sa performance à une tâche est supérieure par rapport à la performance espérée à partir des caractéristiques de ses membres, on parle du bénéfice du groupe (*process gain*), lorsqu'elle lui est inférieure, on parle du coût du groupe (*process loss*). Ainsi, la performance réelle (Pr) du groupe est égale à sa performance potentielle (Pp) moins le coût du groupe (Cgr) plus son bénéfice (Bgr) : $Pr = Pp - Cgr + Bgr$ (cf. Steiner, 1972).

Ce principe simple sert notamment à comparer la performance individuelle à la performance collective. Par exemple, Shaw (1932) a montré que dans des tâches disjonctives à caractère « Eureka », en général, 14% d'individus travaillant seuls et 60% de groupes (composés de 5 personnes) trouvent la solution correcte (voir aussi Laughlin et Adamopoulos, 1980). Souvent utilisé pour illustrer la supériorité du groupe dans ce type de tâche, ce résultat est cependant très proche de l'estimation de la productivité potentielle du groupe (Pr), c'est-à-dire

⁴² Cette classification des tâches ne prend pas en compte leur perception qui peut s'écarter des propriétés « objectives » de la tâche. Par exemple, le fait qu'une tâche puisse avoir une solution correcte (*criterion task*) n'empêche pas les membres du groupe de la considérer comme une tâche d'opinion (*judgemental task*) et d'accorder une faible pertinence à l'erreur (cf. Mugny et al., 2003).

ici de la probabilité que le groupe trouve la solution correcte. Comme l'indique la formule ci-dessous, celle-ci renvoie à la probabilité qu'un de ses membres la trouve (p_{ind}) et à la taille du groupe (l'exposant « t ») : $Pr=1-(1-p_{ind})^t$. Si on l'applique à l'exemple des groupes composés de cinq personnes, dont la productivité réelle est égale à 60%, on découvre que leur productivité potentielle est égale à 59%. Résoudre ce type de problème en groupe n'apporte donc aucun bénéfice notable. En effet, il est fort probable que dans ce cas, la présence des autres à la fois motive et inhibe la performance individuelle dont dépend la performance collective.

En général, on obtient le même résultat dans les tâches additives. Lorsqu'on compare la productivité potentielle du groupe en additionnant les performances auxquelles ses membres arrivent habituellement en travaillant seuls, on découvre que plus la taille du groupe est grande, plus la productivité réelle du groupe diminue et s'écarte de sa productivité potentielle (cf. effet Ringelman). À l'origine de cet écart se trouve souvent la difficulté de la coordination et la « paresse sociale » qui décrit la tendance à diminuer l'effort individuel lorsque celui-ci n'est pas clairement identifiable (Karau et Williams, 1993 ; Latané, Williams et Harkins, 1979).⁴³

Contrairement à ce qu'on pourrait penser la productivité des groupes ne s'accroît pas toujours avec le temps (Peterson, Mitchell, Thompson et Burr, 2000 ; Tindale et Sheffey, 2002). Liée à la croyance en l'efficacité du groupe et au sentiment d'efficacité individuelle (Baker, 2001), elle est aussi positivement corrélée avec le rehaussement de soi et l'autonomie mais reste sans rapport avec la satisfaction du leadership (Pescosolido, 2003). La méta-analyse d'Orlitzky et Hirokawa (2001) montre que la productivité du groupe en ce qui concerne la prise de décision dépend avant tout de la capacité du groupe à évaluer les conséquences négatives de ces décisions. Toutefois, elle dépend aussi des processus par lesquels les groupes intègrent et échangent les informations.

Schémes décisionnels

Les schémes décisionnels sont des modèles des processus par lesquels les membres d'un groupe combinent leurs informations afin de choisir une option (Davis, 1969 ; Witt et Davis, 1996). En général, ces modèles prennent en compte la taille du groupe et la distribution des préférences/performances initiales des membres du groupe. En ce qui concerne les petits groupes confrontés à des tâches ayant ou non une solution correcte, on distingue habituellement les schémes décisionnels suivants :

⁴³ En général, l'identification de l'effort individuel, tout comme une situation (ou l'anticipation) de compétition intergroupes réduisent cet écart et améliorent la productivité réelle du groupe (Karau et Williams, idem).

- la vérité l'emporte : la solution correcte est adoptée par le groupe si un membre la propose,
- la vérité soutenue l'emporte : la solution correcte est adoptée si au moins deux membres du groupe la proposent,
- l'équiprobabilité : chaque solution proposée a une chance égale d'être adoptée par un groupe à condition qu'un membre la propose,
- la proportionnalité : la probabilité que le groupe opte pour une solution est égale à la proportion des membres qui la soutiennent.

Les résultats des recherches montrent que les schèmes décisionnels dépendent des caractéristiques de la solution. Lorsque celle-ci est intuitivement très convaincante et persuasive (cf. tâches Euréka), le choix du groupe correspond au schème « la vérité l'emporte ». Lorsqu'elle est moins convaincante, mais néanmoins persuasive, il correspond à « la vérité soutenue l'emporte ». En revanche, lorsque la solution est particulièrement difficile à trouver, c'est le schème « l'équiprobabilité » qui prédit le mieux le choix du groupe. Et lorsque celle-ci semble discutable, le schème « la proportionnalité » le prédit le mieux. Ce dernier a d'ailleurs des variantes correspondant à la règle de « l'unanimité » et aux différentes règles de « la majorité ». Comme le montrent les résultats de Davis, Kerr, Sussman et Rissman (1974), les décisions collectives à risque correspondent très souvent à celles prédites par le schème « majorité ».

Les recherches sur les biais cognitifs dans le traitement de l'information et leur extraordinaire persistance ont conduit à ajouter deux schèmes décisionnels supplémentaires, analogues aux schèmes de « la vérité » :

- le biais l'emporte : la solution biaisée (erronée) est adoptée si un membre du groupe la propose
- le biais soutenu l'emporte : la solution biaisée (erronée) est adoptée si au moins deux membres du groupe la proposent.

En effet, la solution biaisée, tout comme la solution correcte, peut paraître intuitivement très convaincante et/ou très persuasive. Dans le cas de tâches dont la résolution implique différentes heuristiques (cf. Stasson, Kaoru, Zimmerman et Davis, 1988/1995), les schèmes qui prédisent le mieux le choix du groupe sont « le biais soutenu l'emporte » et « la proportionnalité », mais pas « la vérité ». Autrement dit, le groupe ne réduit ni n'atténue les biais cognitifs, il les maintient ou les renforce.

Les schèmes décisionnels ont leurs limites. Ils concernent des problèmes décisionnels relativement simples, c'est-à-dire au nombre limité d'options (cf. Davis, 1996 ; Hinsz, 1999) et ne prennent pas en compte la dynamique du groupe en partant du principe que les membres du groupe sont interchangeables et ont des rapports sociaux symétriques (cf. Kirchmeyer, 1993 ; Stasser et Taylor, 1991). Il n'empêche qu'ils constituent un outil précieux de comparaison des décisions individuelles et collectives et, surtout, ils illustrent

l'importance que le choix du mode de délibération peut avoir sur la décision elle-même. En effet, savoir sur quelle décision le groupe s'est mis d'accord ne permet pas de savoir comment il y est parvenu. Avant d'aborder cette question, il est nécessaire de s'arrêter rapidement sur le consensus.

Valeur du consensus

Comme le remarquent Moscovici et Doise (1992), dans les sociétés modernes où la tradition a perdu son ascendant et où la science voit s'effriter son autorité, le consensus est devenu, plus qu'une pratique de discussion servant à remédier aux dissensions et conflits, une véritable instance de validation. Pourtant, le consensus ne se fait pas toujours sur la solution correcte ou la position la plus juste.⁴⁴ Il n'empêche que lorsque les gens ne disposent que de lui, il joue le rôle de la vérité (Oberlé et Drozda-Senkowska, 2002).

En général, la valeur accordée au consensus (voir par exemple Hoffman, 1978) découle du principe d'indépendance et/ou du principe de pluralité « éclairée ». Complémentaires, ces deux principes pointent également la fragilité du consensus en laissant sous-entendre que tout consensus peut ne pas réunir les conditions idéales à l'application du principe d'« indépendance » et/ou de « pluralité éclairée ». Le premier a été mis en avant par Asch (1956) et testé directement notamment par Wilder (1977). Ces recherches montrent que le consensus qui reflète une convergence des jugements formés par des individus travaillant indépendamment les uns des autres a un plus grand pouvoir persuasif qu'un consensus qui reflète une convergence des jugements formés par des individus interdépendants (ici travaillant en groupe).

Le second, décrit par Moscovici et Doise (1992), est fondé sur la croyance en rationalité des décisions collectives et en particulier sur la croyance dans les bienfaits d'un réel débat lors duquel les membres d'un groupe prennent connaissance des faits, échangent des points de vues différents, comparent des arguments opposés sans que rien ni personne ne gêne la transmission et la discussion des informations⁴⁵. Il a donné lieu à de nombreuses recherches concernant les effets de la discussion de groupe et sur les phénomènes de « polarisation collective » et de « pensée de groupe » (*groupthink*).

⁴⁴ « La sagesse des foules » (cf. Surowiecki, 2004) paraît, à la vue des résultats des recherches, plutôt comme une belle rhétorique rassurante que comme une réalité.

⁴⁵ La méta-analyse de Orlitzky et Hirokawa confirme très partiellement cette croyance en montrant que la qualité de la décision collective dépend surtout de l'évaluation de ses conséquences négatives.

Discussion du groupe et polarisation collective

La discussion de groupe, comme tout échange, expose les gens à des influences réciproques qu'elles soient de nature informationnelle ou normative. Par exemple, lorsqu'elle se déroule sous pression temporelle, la discussion est centrée sur les membres dominants, c'est-à-dire ceux ayant un désir élevé d'influencer, de contrôler et de prendre en charge les autres (Brown et Miller, 2000), sur les membres de haut statut quel que soit le nombre de novices (Ohtsubo et Masuchi, 2004) ou encore sur les « grands parleurs » (Hoffman, 1978). Toutefois, le résultat le plus spectaculaire montre que la discussion n'a pas toujours un effet modérateur. Autrement dit, contrairement à ce qu'on peut penser, la discussion de groupe ne conduit pas ses membres à chercher un compromis afin d'éviter le conflit (Allport, 1962 ; de Montmolin, 1966, Flament, 1958).⁴⁶ Sous certaines conditions, elle accentue (renforce) leurs positions initiales et/ou les conduit à adopter une position plus extrême qu'initialement soutenue. Ce phénomène, dit de « polarisation collective » a été d'abord observé dans des études sur la prise de risque. Leurs résultats montrent que les options choisies par le groupe suite à une discussion sont plus risquées que les options choisies par leurs membres individuellement avant la discussion (cf. *risky shift*, Stoner, 1968 ; Kogan et Wallach, 1964, 1965, Kameda et Davis, 1990, Laughlin et Earley, 1982). Généralisée à d'autres domaines (Moscovici et Zavalloni, 1969 ; Myers, 1982), l'étude de cette tendance a permis de préciser que la polarisation collective se manifeste aussi bien dans des tâches qui n'ont pas de solution correcte (*judgemental task*) que dans celles où celle-ci existe (*criterion task*) mais n'est pas évidente (cf. biais cognitifs, Argote, Seabright et Dyer, 1986/1995 ; Oberlé, Drozda-Senkowska et Quémey, 2002). Par ailleurs, on a pu montrer qu'elle se manifeste surtout lorsqu'il existe une divergence des positions entre les membres du groupe et lorsque cette divergence peut s'exprimer (les normes du groupe et le leadership encouragent leur expression) (pour une revue de question voir Isenberg, 1986 ; pour une extension et modélisation voir Galam et Moscovici, 1991/1995). Les explications générales de la polarisation, y compris du *risky shift*, renvoient au processus de comparaisons sociales et à la théorie des arguments persuasifs.

Selon la première, deux cas sont possibles en fonction du statut de l'individu dans le groupe. Lorsqu'il cherche à s'intégrer dans un groupe, il tente de repérer la position typique (norme) du groupe afin de s'y conformer (voir par exemple,

⁴⁶ L'effet modérateur des échanges avec d'autres s'observe surtout dans des cas d'anomie (absence totale de repères). On a l'habitude de le qualifier de « normalisation ». Il a été décrit par Sherif (1936). Les individus confrontés à une situation ambiguë (évaluation du déplacement d'un point lumineux dans l'obscurité totale) finissent par trouver un standard (norme individuelle) auquel ils se tiennent. En groupe, ils convergent vers une position centrale qui, une fois stabilisée, joue un rôle d'un standard (norme collective). Ce dernier s'avère plus important que le standard élaboré individuellement car même lorsque les individus se retrouvent à nouveau seuls, ils l'utilisent.

Sanders et Baron, 1977). Lorsqu'il cherche à se distinguer dans un groupe tout en maintenant son appartenance (cf. distinctivité optimale), il peut tenter d'être meilleur dans sa conformité (Codol, 1975) et prend des positions légèrement plus extrêmes que la norme du groupe. Lorsque chacun dans un groupe le fait, la position du groupe devient plus extrême.

Selon la seconde, en cherchant à rehausser leur image de soi, notamment par le biais de leur appartenance sociale (cf. le besoin de l'identité sociale positive), les membres qui s'identifient au groupe cherchent aussi à le différencier positivement des autres groupes. A cet effet, ils adoptent des positions qui leur paraissent encore plus conformes aux positions socialement valorisantes et poussent le groupe dans ce sens. Puisque chacun le fait, la position du groupe est plus extrême que les positions initiales de ses membres (voir Abrams, Wetherell, Cochrane et Hogg, 1990, Mackie, 1986). Ainsi, si dans un contexte donné, le risque est socialement valorisé (voir Madaras et Bem, 1968), les groupes qui prennent des positions risquées sont plus valorisants pour leurs membres que les groupes optant pour des positions prudentes (Levine, Higgins et Choi, 2000).

La troisième explication renvoie directement au déroulement de la discussion et aux arguments échangés. En les analysant, Burnstein (1982, Burnstein et Vinokur, 1977) a pu montrer que les gens sont surtout attentifs aux arguments qui vont dans le sens de leur position initiale et, parmi eux, aux arguments auxquels ils n'ont pas pensé eux-mêmes.⁴⁷ Comme le font remarquer Vinokur, Trope et Burnstein (1973) ceci explique pourquoi la polarisation va vers la norme ou la valeur dominante comme le risque. Ces recherches ont notamment donné lieu aux travaux sur le partage d'informations au sein du groupe lors de la discussion. Leurs résultats montrent que la discussion est dominée par des informations connues de tous (Stasser et Titus, 1987). Ce qui permet de comprendre, entre autres, pourquoi la discussion du groupe conduit dans la grande majorité des cas au renforcement des positions initiales et non pas à leur changement radical.

En ce qui concerne en particulier le *risky shift*, s'ajoute à ces trois explications celle qui renvoie à la diffusion de la responsabilité. Selon Kogan et Wallach (1964, 1965), partager les conséquences d'une mauvaise décision en étant « caché » derrière le label du groupe, peut conduire les individus à une prise de risque plus importante.

⁴⁷ D'autres chercheurs ont pu montrer que les arguments avancés par l'individu lui-même, en particulier leur répétition, renforce (radicalise) sa position (Brauer, Judd et Gliner, 1995).

Pensée de groupe (groupthink)

L'analyse des décisions prises par des groupes dont les conséquences ont été (ou pouvaient être) négatives est particulièrement importante pour notre propos car elle comporte des informations sur les conditions et les symptômes (*groupthink*) des mauvaises décisions collectives. Janis (1982, 1989 ; Janis et Mann, 1977) l'avait observé à partir de comptes rendus de séances de travail de groupes d'experts. Selon lui les principaux symptômes responsables de la mauvaise qualité des décisions collectives sont les suivants : l'illusion d'invulnérabilité ; l'illusion d'unanimité ; le favoritisme à l'égard du groupe ; la faible recherche de nouvelles informations ; le partage incomplet d'informations disponibles ; la croyance en la moralité du groupe ; la pression sur les membres dissidents.

D'après lui, ils se produiraient en particulier lorsque les groupes travaillent isolés, sous la pression du temps et du stress, lorsqu'ils cherchent à assurer leur cohésion et/ou à préserver leur unité, et lorsqu'ils sont conduits par un leader autoritaire et/ou directif.

Autrement dit, ces conditions particulières conduiraient les membres du groupe, entre autres, à une analyse défectueuse et incomplète des informations. Les résultats des tentatives ayant pour objectif de reproduire ce phénomène auprès des groupes « banals » n'ayant pas le haut statut du groupe d'experts ont permis de repérer ses limites. En manipulant les différentes conditions d'apparition des symptômes de la pensée de groupe, ces recherches ont remis en cause, entre autres, le rôle de la cohésion du groupe (voir par exemple, Esser, 1998 ; Tetlock, Peterson, McGuire, Chang et Feld, 1992, Turner, Pratkanis, Probasco et Leve, 1992). Par exemple, Turner et ses collègues (1992) montrent que les groupes cohésifs aboutissent à des décisions d'une moindre qualité que les groupes non-cohésifs, dans des conditions de forte menace, alors que l'inverse se produit dans des conditions de faible menace.

La récente l'analyse de Baron (2005) suggère que l'identification sociale, la saillance des normes et l'auto-efficacité seraient plus pertinentes à prendre en compte que la cohésion du groupe ou le leadership directif afin d'expliquer et de prédire la plupart des symptômes repérés par Janis. Ses conclusions sont parfaitement cohérentes avec les résultats de l'ensemble des travaux sur la prise de décisions collectives que nous avons mentionnés ici.

Conclusions

Lorsque nous avons évoqué les facteurs contextuels susceptibles d'influencer la prise de décision dans les situations à risque, nous nous sommes essentiellement référés à des travaux portant sur des individus isolés et non sur des groupes. La raison en est simple, le nombre de travaux portant sur l'impact de ces facteurs dans la prise de décision collective est extrêmement restreint. Toutefois, cette analyse nous paraît pertinente car si les principaux facteurs que nous avons mis en lumière, à savoir l'état affectif et l'absence de contrôle (incertitude, imprévisibilité), ont un impact au niveau de l'individu, il est probable, en vue des processus groupaux que nous avons présentés, qu'ils en aient aussi au niveau du groupe. En effet, pour ce qui concerne l'incertitude et l'absence de contrôle, des recherches indiquent que la simple observation d'un individu confronté à une absence de contrôle peut provoquer les mêmes effets que la confrontation directe à ce type de situation (Brown et Inouye, 1978). Par conséquent, il est probable que l'absence de contrôle, même expérimentée de manière individuelle, puisse se généraliser aux membres d'un même groupe. De plus, d'autres travaux indiquent que les effets observés chez l'individu suite à une exposition prolongée à l'absence de contrôle ont des effets analogues au niveau du groupe (Simkin, Lederer, et Seligman, 1983).

En ce qui concerne les états affectifs, là-encore les travaux attestent de leur transfert rapide et automatique entre individus (Hatfield, Cacioppo, et Rapson, 1992; 1993; 1994; Neumann et Strack, 2000). A titre d'exemple, Neumann et Strack ont modifié l'état affectif de participants en leur faisant écouter un texte philosophique dont le contenu était neutre mais lu sur un ton soit légèrement joyeux, soit sur un ton légèrement triste, alors même que le ton du message (joyeux vs. triste) n'était pas consciemment détecté par les participants. En conséquence, il apparaît que l'état affectif d'un individu au sein d'un groupe puisse très rapidement s'étendre aux autres membres de ce groupe et qu'en conséquence l'état affectif du groupe s'homogénéise.

Bibliographie

- Abelson, R.P. (1981). Psychological status of the script concept. *American Psychologist*, 36, 715-729
- Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. (1990). Knowing what to think by knowing who you are : Self –categorisation and the nature of norm formation, conformity, and group polarization. *British Journal of Social Psychology*, 29, 97-119
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (éd.) *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York : Academic Press
- Ajzen, I. (1977). Intuitive theories of events and the effects of base-rate information on prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 303-314
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (1996). The social psychology of decision making. Dans T.E. Higgins et A.W. Kruglanski (éds.), *Social psychology : Handbook of basic principles* (pp. 297-325). New York : Guilford Press
- Ajzen, I., Dalto, C.A., et Blyth, D.P. (1979). Consistency and bias in the attribution of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1871-1876
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 466-487.
- Alexander, E.R. (1979). The design of alternatives in organizational contexts : a pilot study. *Administrative Science Quarterly*, 24, 382-404
- Alexander, R. (1987). *The biology of moral system*. New York : A. de Gruyter
- Alicke, M.D. (1985). Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1621-1630
- Allport, F.H. (1962). A structuronomic conception of behaviour individual and collective. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, 3-30

- Argote, L., Seabright, M.A., et Dyer, L. (1986/1995). Utilisation par l'individu et par le groupe de l'information sur la probabilité a priori et de l'information individualisante. Dans E. Drozda-Senkowska, E. (éd.). *Irrationalités collectives* (pp. 181-196). Lausanne : Delachaux et Nestlé
- Asch, S.E. (1956). Studies of independence and conformity : A minority of one against an unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70.
- Augustinova, M., Drozda-Senkowska, E. et Lasticova, B. (2004). La confiance dans les décisions collectives : une question de garanties. *L'Année Psychologique*, 104, 649-681
- Augustinova, M., Oberlé, D. & Stasser, G.L. (2005). Differential Access to Information and Anticipated Group Interaction: Impact on Individual Reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (4), 619-631.
- Baker, D. (2001). The development of collective efficacy in small task groups. *Small Group Research*, 32, 451-474
- Baron, R.S. (2005). So right it's wrong : groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in experimental social psychology*, 37, 219-253
- Beckman, L. (1970). Effects of students' performance on teachers' and observers' attributions of causality. *Journal of Educational Psychology*, 61, 75-82
- Bereby-Meyer, Y., Meyer, J., & Budescu, D.V. (2003). Decision making under internal uncertainty: The case of multiple-choice test with different scoring rules. *Acta Psychologica*, 112, 207-220.
- Bernthal, P.R., et Insko, C.A. (1993). Cohesiveness without groupthink : The interactive effects of social and task cohesion. *Group and Organisational Management*, 18, 66-87
- Blader, S., et Tyler, T.R. (2003). A four-component model of procedural justice : defining the of a « fair » process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley
- Bonnet, A., Fernandez, L., Graziani, P., Rouan, G., & Pedinielli, J.L. (2004). Etat émotionnel subjectif et prise de risques: Rôle de l'anxiété et de la fatigue psychologique. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 14, 89-93.
- Bower, G.H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36, 129-148.
- Bower, G.H. (1991). Mood congruity of social judgment. In J.P. Forgas (Ed.), *Emotion and social judgment* (pp. 31-54). Oxford: Pergamon Press.

- Brauer, M., et Judd, C.M., (1996), Group polarization and repeated attitude expressions : A new take on an old topic, *European Review of Social Psychology*, 7, 173-207
- Brewer, M.B., (1991), The social self : On being the same and different at the same time, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482
- Brown, I., & Inouye D.K. (1978). Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 900-908.
- Brown, R. (2000). *Group processes*. Oxford : Backwell Publishers
- Brown, T.S., et Miller, Ch.E. (2000). Communication networks in task-performing group : Effects of task complexity, time pressure and interpersonal dominance. *Small Group Research*, 31, 131-157
- Buchanan, D., et Huczynski, A. (1997). *Organisational behaviour : An introductory Text*. London : Prentice-Hall
- Burnstein, E. (1982). Persuasion as argument in processing. Dans H. Brandstatter, J.H. Davies (éds.), *Contemporary problems in decision-making*. New York : Academic Press
- Burnstein, E., et Vinokur, A., (1977), Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization, *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 315-332
- BuBuss, D., et Kenrick, D. (1998). Evolutionary social psychology. Dans D.T. Gilbert, S.T. Fiske et G. Lindzey (éds.), *Handbook of social psychology*, (vol. 2, pp. 982-1026
- Butera, F. (1995), Influences sociales dans le raisonnement. (pp.291-294) Dans Mugny, G., Oberlé, D., et J-L. Beauvois (éds.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Grenoble : PUG
- Butera, F., et Buchs, C., (2004), Autorité et apprentissage : des objectifs mutuellement exclusifs ?. Dans M-Ch. Toczek et D. Martinot (éds.), *Le défi éducatif*, Paris : Armand Colin
- Butera, F., et Buchs, C. (2005), Reasoning together : From Focussing to decentering. Dans V. Girotto et P. N. Johnson (éds.), *The shape of reason*, Hove, UK : Psychology Press (pp. 193-203)
- Callaway, M.R., Marriott, R.G. et Esser, J.K. (1985). Effects of dominance on group decision-making : Toward a stress-reduction explanation of groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 949-952

- Campbell, D.T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of status of aggregate persons as social entities. *Behavioral Sciences*, 3, 14-25
- Clore, G.L., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. In R.S. Wyer & T.K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (Vol. 1, pp. 323-418). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Codol, J-P., (1975), « Effet PIP » et conflit des normes, *l'Année Psychologique*, 75, 127-145
- Cohen, A.R., Fink, S.L., Gadon, H., et Willits, R.D. (1995). *Effective behaviour in organizations* (6ème édition). Burr Ridge, IL : Irwin
- Croizet, J-C., et Leyens, J-Ph., (éds.), *Mauvaises réputations*, Paris : Armand Colin
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113
- Davis, J.H. (1969). *Group performance*. New York : Addison-Wesley
- Davis, J.H., Kerr, N., Sussman, M., et Rissman, A.K. (1974). Social decision schemes under risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 248-271
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., et Ethier, K.A. (1995). Parameters of social identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 280-291
- Delhomme, P., Dru, V., Finkelstein, R., Mazé, C., Meyer, T., N'gbala, A. et Verliac, J-F. (2005). *Psychologie sociale*. Paris : Hachette
- DeSteno, D., Petty, R.E., Wegener, D.T., & Rucker, D.D. (2000). Beyond valence in the perception of likelihood: The role of emotion specificity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 397-416.
- Deutsch, M. et Gerard, H.B. (1955). A study of normative and informational influences upon individual judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 181-189
- Deutsch, M., et Krauss, R.T., (1972). *Les théories en psychologie sociales*, Paris : Mouton Editeur
- De Visscher, P., (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris : PUF
- Dion, K.L. (1986). Responses to perceived discrimination and relative deprivation. Dans J.M. Olson, C.P. Herman, et M.P. Zanna (éds.), *Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium* (vol. 5, pp. 159-179). Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Dittrich, J., et Carrell, M. (1979). Organization equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40

- Doise, W., et Moscovici, S. (1984). Les décisions en groupe. Dans S. Moscovici (éd.) *Psychologie sociale*. Paris : PUF (pp.213-228)
- Drozda-Senkowska, E. (éd.) (1995). *Irrationalités collectives*. Lausanne, Paris : Delachaux & Nestlé
- Drozda-Senkowska, E. (éd.). (1997a). *Les pièges du raisonnement*. Paris : Retz
- Drozda-Senkowska, E. (1997b). Valeur discriminante de l'information qui individualise un objet et la connaissance de ses catégories d'appartenance. *L'Année psychologique*, 97, 237-265
- Drozda-Senkowska, E., et Oberlé, D., (2000), Raisonner en groupe : Questions sur les effets de la discussion et du consensus. Dans J-L. Beauvois, R-V. Joule, J-M. Monteil, *Perspectives cognitives et conduites sociales (volume VII)*, Rennes : PUR
- Drozda-Senkowska, E., et Oberlé, D. (2006a). Penser en groupe. Dans J-P. Pétard (ed.), *Psychologie sociale*, Paris : Bréal (2nd édition)
- Drozda-Senkowska, E., et Oberlé, D. (2006 b). Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale (sous presse)*
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417
- Edwards, W. (1992). *Utility theories : Measurements and applications*. Boston, MA : Kluwer
- Edwards, W. et Tversky, A. (éds.) (1967). *Decision making*. Harmondsworth, Middlesex : Penguin Books
- Eisenstat, R.A. (1990). Compressor team start up. Dans J. R. Hackman (éd.), *Group that work (and those that don't)*, pp. 34-46. San Francisco CA : Jossey-Bass
- Esser, J.K. (1998). Alive and well after 25 years : A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 73, 116-141
- Festinger, L., (1954), A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117-140
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison.Wesley.
- Fiske, S., et Kinder, D.R. (1980). Involvement, expertise, and schema use : evidence from political cognition. Dans N. Cantor et J. Kihlstrom (éds.), *Personality, cognition et social interaction*. Hillsdale, NJ. : Erlbaum
- Fiske, S., et Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2^{ème} édition). New York : McGraw-Hill

- Flament, C. (1958). Influence sociale et perception. *L'Année Psychologique*, 58, 377-400
- Forgas, J.P., & Bower, G.H. (1987). Mood effects on person perception judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 53-60.
- Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Frijda, N.H., Kuipers, P., & ter Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 212-228.
- Gal, R. (1986). Unit morale : From a theoretical puzzle to an empirical illustration : A Israeli exemple. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 549-564
- Galam, S. et Moscovici, S. (1995). Vers une théorie des phénomènes collectifs : consensus et changements d'attitudes. Dans E. Drozda-Senkowska (éd.) *Irrationalités collectives*. Lausanne, Paris : Delachaux et Niestlé (pp.265-304)
- Geurts, S.A., Buunk, B.P., et Schaufeli, W.B. (1994). Social comparison and absenteeism : A structural modeling approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1871-1890
- Gilovich, T. (1981). Seeing the past in the present : the effect of associations to familiar events on judgments and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 797-808
- Goodnow, J.J. (1955). Determinants of choice distribution in two-choice situations. *American Journal of Psychology*, 68, 106-116
- Gorenflo, W. D., et Crano, D.W. (1989). Judgmental subjectivity/objectivity and locus of choice in social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 605-614
- Greenwald, A.G. (1980). The totalitarian ego : Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603-618
- Hackman, J., et Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness : A review and proposed integration. Dans L. Berkowitz (éd.) *Advances in experimental social psychology* (vol. 8, pp. 45-99). New York : Academic Press
- Hamilton, D.L., Sherman, S.J., et Lickel, B., (1998) Perceiving social groups : The importance of the entitativity continuum. Dans C. Sedikides et J. Schopler (éds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior*, (pp.47-74), Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates (Ce chapitre fait aussi partie d'un recueil de textes fondamentaux "Social cognition" dirigé par David Hamilton (2005), Hove, NY : Psychology Press)

- Hansen, D.E., & Helgeson, J.G. (1996). Choice under strict uncertainty: Processes and preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 153-164.
- Hardin, C.D., et Higgins, E.T. (1996). Shared reality : How social verification makes the subjective objective. Dans R.M. Sorrentino, E.T. Higgins (éds.), *Handbook of motivation and cognition (vol. 3, pp. 28-84)*. New York : The Guilford Press
- Harrington, B., et Fine, G.A., (2006), Where the action is : small groups and recent developments in sociological theory, *Small Group Research*, 37, 4-19
- Hastie, R., et Pennington, N. (1995). Cognitive approaches to judgment and decision making. Dans J. Busemeyer, D.L. Medin, et R. Hastie (éds.), *Decision making from a cognitive perspective*, (pp. 1-32). London : Academic Press
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1992). Primitive emotional contagion. In M.S. Clark (Ed.), *Emotion and social behavior. Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 14, pp. 151-177). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 3, 96-99.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Henningsen, D.D., Henningsen M.L., et Eden, J. (2006), Examining the symptoms of groupthink and retrospective sensemaking, *Small Group Research*, 37, 36-64
- Higgins, E.T. (1996). Knowledge activation : Accessibility, applicability, and salience. Dans E.T. Higgins et A.W. Kruglanski (éds.), *Social psychology : Handbook of basic principles*, (pp. 133-168). New York : The Guilford Press
- Higgins, E.T. (1999). "Saying is believing" effects. When sharing reality about something biases knowledge and evaluation. Dans L. Thompson, J. M. Levine, D.M. Messick (éds.), *Shared cognition in organisations : The management of knowledge*, (pp. 28-82). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Publishers
- Higgins, E.T., Rholes, W.S., et Jones, C.R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 141-154
- Hilton, D.J. (1995). The social context of reasoning : conversational inference and rational judgement. *Psychological Bulletin*, 118, 248-271
- Hinkle, S., et Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity : Some links and lacunae. Dans D. Abrams et M.A. Hogg (éds.), *Social identity theory : Constructs and critical advances (pp. 48-70)*. New York : Harvester Wheatsheaf

- Hinsz, V.B. (1999). Group decision making with responses of a quantitative nature : The theory of social decision schemes for quantities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 28-49
- Hockey, G.R., Maule, J.A., Clough, P.J., & Bdzola, L. (2000). Effects of negative mood states on risk in everyday decision making. *Cognition and Emotion*, 14, 823-855.
- Hoffman, C. (1978). Group problem solving. Dans L. Berkowitz (éd.). *Group process* (pp.67-100). New York : Academic Press
- Hogarth, R.M. (1980 et 1987 seconde édition). *Judgement and choice : The psychology of decision*. Chichester : Wiley
- Hogg, M.A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness : From attraction to social identity*. New York : New York Press University
- Hogg, M.A., et Abrams, D., (éds.), (2001), *Intergroup relations*, New York : Psychology Press
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior : Its elementary forms*. New York : Harcourt, Brace, World
- Howard, R. (1968). The foundations of decision analysis. *IEEE Transactions on Systems Science and Cybernetics*, 3, 211-219
- Huguet, P., Dumas, F. et Monteil, J-M. (2002). Présence d'autrui, comparaison sociale et automatismes cognitifs : l'environnement social au secours de la cognition. Dans J-L. Beauvois, R.V. Joule et J-M. Monteil (éds.) *Perspectives cognitives et conduites sociales* (vol. 8, pp. 196-213). Rennes : Presses Universitaires de Rennes
- Huguet, P., Mugny, G., et Pérez, J. A., (1991-1992), Influence sociale et processus de décentration, *Bulletin de psychologie*, 45, 155-164
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behaviour. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 203-253). New York: Academic Press.
- Isen, A.M., Nygren, T.E., & Ashby, F.G. (1988). Influence of positive affect on the subjective utility of gains and losses: It is just not worth the risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 710-717.
- Isen, A. M., & Patrick, R. (1983). The effect of positive feelings on risk-taking: When the chips are down. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 194-202.

- Isen, A. M., Shalcker, T., Clark, M., & Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1-12.
- Isenberg, D.J. (1986). Group polarization : A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1141-1151
- Janis, I.J., (1982), *Groupthink*, Boston : Houghton-Mifflin
- Janis, I.J. (1986), *Crucial decisions : Leadership and policy-making in crisis and management*. New York : Free Press
- Janis, I.J., et Mann, L. (1977). *Decision making : A psychology of analysis of conflict, choice, and commitment*. New York : Free Press
- Johnson, D.W., et Johnson, F.P., (2003). *Joining together*. New York : Allyn and Bacon
- Johnson, E.J., & Tversky, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 20-31.
- Kahneman, D., et Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 237-251
- Kahneman, D., et Tversky, A. (1979). Prospect theory : An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-292
- Kahneman, D., et Tversky, A. (éds.) (2000). *Choices, values, and frames*. New York Cambridge University Press
- Kameda, T., et Davis, J.H. (1990). The function of the reference point in individual and group risk decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 55-76
- Karau, S.J., et Williams, K.D. (1993). Social loafing : A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706
- Kelley, H.H. (1971). *Attribution in social interaction*. New York : General Learning Press
- Kirchmeyer, C. (1993). Multicultural task groups : An account of the low contribution level of minorities. *Small Group Research*, 24, 127-148
- Kofta, M., & Sedek, G. (1998). Uncontrollability as a source of cognitive exhaustion: Implications for helplessness and depression. In M. Kofta, G. Weary, & G. Sedek (Eds.), *Personal control in action: Cognitive and motivational mechanisms* (pp. 391-418). New York: Plenum Press.
- Kofta, M., & Sedek, G. (1999). Uncontrollability as irreducible uncertainty. *European Journal of Social Psychology*, 29, 577-590.

Kogan, N., et Wallach, M., (1964), *Risk taking : A study in cognition and personality*, New York : Holt, Rinehart and Winston

Kogan, N., et Wallach, M., (1965), The roles of information, discussion and consensus in group risk taking, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 1-19

Kramer, R.M., et Tyler, T.R. (éds.) (1996). *Trust in organizations : Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Kruglanski, A.W. (1989). Lay epistemics and human knowledge : Cognitive and motivational bases. New York : Plenum Press

Kruglanski, A.W., Ajzen, I. (1983/1995). Biais et erreur dans le jugement humain. Dans E. Drozda-Senkowska (éd.), *Irrationalités collectives (pp.35-90)*. Lausanne : Delachaux et Nestlé

Kruglanski, A.W., et Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay-inferences : Effects on impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 448-468

Latané, B., Williams, K., et Harkins, S. (1979). Many hands make light the work : The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832

Laughlin, P.R., et Adamopoulos, J. (1980). Social combination processes and individual learning for six-person cooperative group on an intellectual task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 941-947

Laughlin, P.R., Early, P.Ch. (1982). Social combination models, persuasive arguments theory, social comparison theory and choice shift. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 273-280

Leavitt, H. (1978). Quelques effets de divers réseaux de communications sur la performance d'un groupe. Dans A. Lévy (éd.) *Psychologie sociale : Textes fondamentaux anglais et américains*. Paris : Dunod (pp. 293-316)

Legrenzi, P., Butera, F., Mugny, G., et Pérez, J. A. (1991). Majority and minority influence in inductive reasoning : A preliminary study. *European Journal of Social Psychology*, 21, 359-363

Leigh, B. (1999). The risks of drinking among young adults. Peril, chance, adventure: Concepts of risk, alcohol use and risky behavior in young adults. *Addiction*, 94, 371-383.

Lerner, J.S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition and Emotion*, 14, 473-493.

- Lerner, J.S., & Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 146-159.
- Lerner, M.J. (1970). The desire for justice and reactions to victims. Dans J. Macauly et L. Berkowitz (éds.), *Altruism and helping behavior* (pp. 205-229). New York : Academic Press
- Levine, J.M., Higgins, E.T., et Choi, H-S. (2000). Developpment of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 88-101
- Lewin, K. (1948). *Resolving of social conflicts*. New York : Harper & Brothers
- Lickel, B., Hamilton, D.L., Wierzchowska, G., Lewis, A., Sherman, S.J. et Uhles, A.N., (2000), Varieties of groups and the perception of group entitativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 223-246
- Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267-286.
- Luhtanen, R., et Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale : Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Buletin*, 18, 302-318
- Mackie, D.M., et Goethals, G.R. (1987). Individual and group goals. Dans C. Hendrick (éd.), *Group processes : Review of personality and social psychology* (vol. 8, pp. 144-166). Newbury Park, CA : Sage
- Madaras, G.R., et Bem, D. (1968). Risk and conservatism in group decision-making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 350-365
- Mano, H. (1992). Judgment under distress: Assessing the role of unpleasantness and arousal in judgment formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 216-245.
- Mano, H. (1994). Risk-taking, framing effects, and affect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 38-58.
- Maule, A. J., Hockey, G. R., & Bdzola, L. (2000). Effects of time-pressure on decision-making under uncertainty: Changes in affective states and information processing strategy. *Acta Psychologica*, 104(3), 283-301.
- Mayer, J.D., Gaschke, Y.N., Braverman, D.L., & Evans, T.W. (1992). Mood-congruent judgment is a general effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 119-132.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups : Interaction and performance*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall

- McGuire, W.J., et McGuire, C. (1991). The content, structure, and operation of thought systems. Dans R.S. Wyer, Jr., et T. Srull (éds.), *Advances in social cognition* (vol.4, pp. 1-78). Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Mikulincer, M. (1988). The relationship of probability of success and performance following unsolvable problems: Reactance and learned helplessness effects. *Motivation and Emotion*, 12, 139-153.
- Mikulincer, M. (1989). Cognitive interference and learned helplessness: The effects of off-task cognitions on performance following unsolvable problems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 129-135.
- Mikulincer, M. (1994). *Human learned helplessness: A coping perspective*. Plenum Press: New York.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Thoret, A. (1976). The structure of unstructured decisions. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275
- Mittal, V., & Ross, W.T. (1998). The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 298-324.
- Montmollin, G. de (1966). Influence des réponses d'autrui et marges de vraisemblance. *Psychologie Française*, 11, 89-95
- Moreland, R.J. (1987). The formation of small groups. Dans C. Hendrick (éd.), *Group processes. Review of personality and social psychology* (vol. 8, pp.80-110). Newbury Park, CA : Sage
- Moreland, R., Hogg, M., Hains, S., (1994). Back to the future : social psychological research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555
- Moreland, R.J., et Levine, J.M. (1984). Role transitions in small groups. Dans A. Allen et E. Van de Vliert (éds.). *Role Transitions : Explorations and expectation*. New York : Plenum Press
- Moreland, R.J., et Levine, J.M. (1989). Newcomers and old timers in small groups. Dans P.B. Paulus (éd.), *Psychology of group influence*. Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Moscovici, S., et Zavalloni, M., (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135
- Moscovici, S., et Doise, W., (1992), *Dissensions & consensus*, Paris : PUF
- Mugny, G., Butera, F., Quiamzade, A., Dragulescu, A., et Tomei, A. (2003). Comparaisons sociales des compétences et dynamiques d'influence sociale dans les tâches d'aptitudes. *L'Année Psychologique*, 3, 469-497

- Myers, D.G., et Kaplan, M.F., (1976), Group-induced polarization in simulated juries, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 63-66
- Napier, R.W., et Gershenfeld, M.K. (1999). *Groups : Theory and experience* (6ème édition). Boston, MA : Houghton Mifflin
- Nemeth, C.J., et Wachter, J., (1983). Creative problem solving as a result of majority vs minority influence, *European Journal of Social Psychology*, 13, 45-55
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). "Mood contagion": The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 211-223.
- Niedenthal, P.M., Halberstadt, J.B., & Setterlund, M.B. (1997). Being happy and seeing "happy": Emotional state mediates visual word recognition. *Cognition and Emotion*, 11, 403-432.
- Nisbett, R.E., et Ross, L. (1980). *Human inference : Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Nygren, T.E., Isen, A.M., Taylor, P.J., & Dulin, J. (1996). Influence of positive affect on the decision rule in risk situations: Focus on outcome (and especially avoidance of loss) rather than probability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 59-72.
- Oberlé, D. et Drozda-Senkowska, E. (2002). Clairvoyance individuelle à l'égard de la solution consensuelle : Le cas du problème THOG. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2, 147-176
- Oberlé, D., et Drozda-Senkowska, E. (2006). Processus orientés vers la tâche vs processus orientés vers le groupe : Une vieille distinction toujours fructueuse ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale (sous presse)*
- Oberlé, D., Drozda-Senkowska, E., et Quémy, F. (2002). Lorsque la discussion de groupe doit aboutir à une solution consensuelle de la tâche de sélection : polarisation et autres modalités de consensus. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 55, 10-25
- Oberlé, D., Testé, B., et Drozda-Senkowska, E., (2006), Regards croisés sur le groupe : De quelques bénéfices mutuels de l'articulation de l'approche dynamique et de l'approche catégorielle du groupe. *Nouvelle Revue de la Psychologie Sociale (sous presse)*.
- Orlitzky, M., et Hirokawa, R.Y. (2001). To err is human, to correct for it divine : A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision-making effectiveness. *Small Group Research*, 32, 313-341
- Ohtsubo, Y., et Masuchi, A. (2004). Effects of status difference and group size in group decision making. *Group processes and Intergroup Relation*, 7, 161-172

- Overmier, J.B., & Seligman, M.E.P. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 60, 213-218.
- Palmarini, M.P. (1995). *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*. Paris : Odile Jacob
- Pascale, R.T., et Athos, A.G. (1982). *The art of japanese management*. Harmondsworth : Penguin Books
- Paulus, P.B. (1998). Developing consensus about groupthink after all these years. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 362-374
- Pennington, D.C. (2002). *The social psychology of behaviour in small groups*. New York, London : Psychology Press
- Peri, A., Barbarito, M., Barattoni, M., et Abraham, A. (2000). The dynamics and the interpersonal and intrapersonal relations within an isolated group in extreme environments. *Small Group Research*, 31, 251-274
- Pescosolido, A. (2003). Group efficacy and group effectiveness : The effects of group efficacy over time on group performance and development. *Small Group Research*, 34, 2003
- Peterson, E., Mitchell, T.R., Thompson, L., et Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 296-316
- Piaget, J., (1974), *Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence*, Paris : Hermann
- Poole, M.S., Hollingshead, A.B., McGrath, J.E., Moreland, R. et Rohrbaugh, J. (2004). Interdisciplinary perspectives on small groups. *Small Group Research*, 35, 3-16
- Postmes, T., Haslam, S.A. et Swaab, R.I. (2005). Social influence in small groups : A interactive model of social identity formation. *European Review of Social Psychology*, 16, 1- 42
- Proulx, G. (1993). A stress model for people facing a fire. *Journal of Environmental Psychology*, 13, 137-147.
- Pyszcynski, T., Solomon, S. et Greenberg, J. (2002). *In the wake of 9/11: The psychology of terror*. Washington, DC : APA
- Rantilla, A.K. (2000). Collective task responsibility allocation. *Small Group Research*, 31, 611-638
- Ric, F. (1996). L'impuissance acquise (learned helplessness) chez l'être humain : Une présentation théorique. *L'Année Psychologique*, 96, 677-702.

- Ric, F. (2001). Privation de contrôle et traitement de l'information: Critique de l'approche de la motivation pour le contrôle et propositions d'intégration. *L'Année Psychologique*, 101, 349-369.
- Ric, F., & Scharnitzky, P. (2003). Effects of control deprivation on effort expenditure and accuracy performance. *European Journal of Social Psychology*, 33, 103-118.
- Richard, G., et Drozda-Senkowska, E. (2001). Traitement de l'information et jugement prédictif : une approche intégrative. *L'Année Psychologique*, 101, 247-276
- Rogelberg, S.G., Barnes-Farrell, J.L, et Love, C.A. (1992). The stepladder technique : an alternative group structure facilitating effective group decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-737
- Roseman, I.J. (1984). Cognitive determinants of emotion: A structural theory. *Review of Personality and Social Psychology*, 5, 11-36.
- Ross, M., et Fletcher, G.J.O. (1985). Attribution and social perception. Dans G. Lindzey et E. Aronson (éds.), *Handbook of social psychology* (3^{ème} édition, vol. 2, pp. 73-122). Reading, MA : Addison-Wesley
- Sanders, G.S., et Baron, R.S. (1977). Is social comparison irrelevant for producing choice shifts ? *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 303-314
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation*. Stanford, CA : Stanford University Press
- Schachter, S., et Singer, J.E. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional states. *Psychological Review*, 69, 379-399
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In E.T. Higgins & R.M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford Press.
- Schwarz, N., & Clore, G.L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513-523.
- Sedik, G., & Kofta, M. (1990). When cognitive exertion does not yield cognitive gain: Toward an informational explanation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 729-743.
- Sedik, G., Kofta, M., & Tyszka, T. (1993). Effects of uncontrollability on subsequent decision making: Testing the cognitive exhaustion hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1021-1281.

- Sedikides, C. et Schopler, J.(éds.), (1998). *Intergroup cognition and intergroup behavior*, (pp.47-74), Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates
- Seligman, M.E.P. (1975). *Learned helplessness: On depression, development and death*. San Francisco: Freeman.
- Shaw, M. E. (1932). A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology*, 44, 491-504
- Shaw, M.E (1981). *Group dynamics : The psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York : Harper & Row
- Simon, H.A. (1955). A behavioural model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118
- Simon, H.A. (1965). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63, 129-138
- Simkin, D., Lederer, J.P., & Seligman, M.E.P. (1983). Learned helplessness in groups. *Behaviour Research and Therapy*, 21, 613-622.
- Shafir, E., et LeBoeuf, R.A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53, 491-517
- Shweder, R.A. (1992).
- Smith, C.A., & Ellsworth, P.C. (1985). Patterns of cognitive appraisals in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838.
- Srull, T.K., et Wyer, R.S.Jr. (1979). The role of category accessibility in the interpretation of information about persons : some determinants and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1660-1672
- Stangor, Ch., (2004), *Social groups in action and interaction*, New York : Psychology Press
- Stasser, G., et Taylor, L.A. (1991). Speaking turns in face-to-face discussions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 675-684
- Stasser, G., et Titus, W. (1987), Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-93
- Stasson, M.F., Kaoru, O., Zimmerman, S.K., et Davis, J.H. (1988/1995). Effet du consensus de groupe sur la résolution de tâches associées à des biais cognitifs : une approche par le schème de la décision sociale. Dans E. Drozda-Senkowska, E. (éd.). *Irrationalités collectives (pp. 161-182)*. Lausanne : Delachaux et Nestlé

- Steiner, I., (1972). *Group process and productivity*. New York : Academic Press
- Stempfle, J., Hübner, O., et Badke-Schaub, P. (2001). A functional theory of task role distribution in work groups. *Group processes and intergroup relations*, 4, 138-159
- Stevenson, M.K., Busemeyer, J. R., et Naylor, J.C. (1990). Judgment and decision-making theory. Dans M.D. Dunette et L.M. Hough (éds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2ème édition, vol. 1., pp. 283-374). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press
- Stoner, J.A., (1968), Risky and cautious shifts in group decisions : The influence of widely held values, *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 442-459
- Stryker, S., et Serpe, R.T. (1994). Identity salience and psychological centrality : equivalent, overlapping, or complementary concepts ? *Social Psychology Quarterly*, 57, 16-35
- Suls, J., Martin, R., et Wheeler, L. (2000). Three kinds of opinion comparison : The triadic model. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 219-237
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. London : Abacus
- Tajfel, H., (1972), La catégorisation sociale. Dans S. Moscovici (éd.), *Introduction à la psychologie sociale (volume 1)*, (pp.272-302), Paris : Larousse
- Tajfel, H., et Turner, J.C., (1979), An integrative theory of intergroup conflict. Dans W.G. Austin et S. Worchel (éds.), *The social psychology of intergroup relations*, (pp.33-47), Monterey, CA : Brooks/Cole
- Taylor, S.E., et Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210
- Taylor, S.E., et Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat : Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Review*, 96, 569-575
- Tetlock, P.E., Peterson, R.S., McGuire, C., Chang, S., et Feld, P. (1992). Assessing group dynamics : A test of the groupthink model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 403-425
- Tiedens, L.Z., & Linton, S. (2001). Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988.
- Tiggemann, M., & Winefield, A.H. (1987). Predictability and timing of self-report in learned helplessness experiments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 253-264.

- Tindal, R.S., et Kameda, T. (2000). 'Social sharedness' as a unifying theme for information processing in groups. *Group Process and Intergroup Relations*, 3, 123-140
- Tindal, R.S., et Sheffey, S. (2002). Shared information, cognitive load and group memory. *Group Processes and Intergroup Relations*, 5, 5-18
- Toda, M. (1980). Emotion and decision making. *Acta Psychologica*, 45, 133-155.
- Torrance, E.P. (1955). Some consequences of power differences on decision making in permanent and temporary three-man groups. Dans A.P. Hare, E.F. Borgatta et R.F. Bales (éds.), *Small groups : studies in social interaction* (pp.482-492). New York : Knopf
- Tropp, L.R., et Brown, A.C. (2004). What benefits the group can also benefit the individual : Group-enhancing and individual-enhancing motives for collective action. *Group Processes and Intergroup Relations*, 7, 267-282
- Turner, J.C., Wertherel, M.S., et Hogg, M.A., (1989), Referent informational influence and group polarization, *British Journal of Social Psychology*, 28, 135-147
- Turner, M.E., Pratkanis, A.R., Probasco, P., et Leve, C. (1992). Threat, cohesion and group effectiveness : testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 781-796
- Tversky, A. (1967). Additivity, utility and subjective probability. *Journal of Mathematical Psychology*, 4, 175-202
- Tversky, A. (1969). Intransitivity of preferences. *Psychological Review*, 76, 31-43
- Tversky, A., et Kahneman, D. (1973). Availability : A heuristic for judgmenting frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 4, 207-232
- Tversky, A., et Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty : heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131
- Tyler, T.R. et Blader, S.L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relation*, 4, 207-226
- Van Knippenberg, B., van Eijbergen, R. et Wilke, H. (1999). The use of hard and soft influence tactics in cooperative task group. *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 231-244
- Vinokur, A., Trope, Y., et Burnstein, E. (1973). A decision-making analysis of persuasive argumentation and the choice-shift effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 127-148
- Von Neuman, J., et Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton : Princeton University

- Wallach, M.A., Kogan, N., et Bem, D., (1964), Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 263-274
- Wang, X.T. (1996). Framing effects : Dynamics and task domains. *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 68, 145-157
- Wason, P.C., (1960), On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12, 255-274
- Weber, E.U., Goldstein, W.M., et Barlas, S. (1995). And let us not forget memory : The role of memory processes and techniques in the study of judgement and choice. In J.B. Busemeyer, R. Hastie, et D.L. Medin (éds.), *Decision making from a cognitive perspective*, (pp. 33-81). San Diego, CA : Academic Press
- Wilder, D.A. (1977). Perception of groups, size of opposition and social influence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 253-268
- Winefield, A.H., & Tiggemann, M. (1978). The effects of uncontrollable and unpredictable events on anagram solving. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 30, 717-724.
- Witte, E., et Davis, J.H. (éds.), (1996). *Understanding group behaviour : consensual action by small groups*. Hillsdale, NJ : Erlbaum
- Wortman, C.B., & Brehm, J.W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 277-336). New York: Academic Press.
- Wrightman, L.S. Jr. (1960). Effects of waiting with others on changes in level of felt anxiety. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 216-222
- Wuthnow, R. (1994). *Sharing the journey : Support groups and America's new quest for community*. New York : Free Press
- Yuen, K.S.L., & Lee, T.M.C. (2003). Could mood state affect risk-taking decisions? *Journal of Affective Disorders*, 75, 11-18.
- Zaccaro, S.J., Gualtieri, J., et Minionis, D. (1995). Task cohesion as a facilitator of team decision making under temporal urgency. *Military Psychology*, 7, 77-93

ANNEXES 31: FREQUENCES DES ASSOCIATIONS POUR MON GROUPE, BON GROUPE, ET MAUVAIS GROUPE EN FONCTION DES UNITES (ETUDE 2)

Fréquences des catégories d'associations à propos du MON GROUPE

Catégorie	GMHM (n=34)	3 ^{ème} RIMA (n=60)	Pompiers (n=70)
<i>Concept du groupe</i>			
Lien	4 solidarité	9 cohésion	17 cohésion, solidarité, soudé
Définition		1	3
Lieu/temps		1	1
Exemple		1	1
Total	4 (12%)	12 (20%)	22 (30%)
<i>Fonctions du groupe</i>			
Productivité	6	30	19
Lien social	3 amitié	2	5 amitié
Validation	4 écoute, partage	4 écoute	1
Support social	1		1
Socialisation		3	1
Identité	1	1	1
Total	15 (44%)	40 (67%)	28 (26%)
<i>Dimension opérationnelle</i>			
Tâche	2	17 travail, précision, courage	16 travail, professionna lisme, efficacité
Bénéfice		9 force	2
Motivation	4 dynamique	4	1
Structure	1		2
Composition	2		2
Total	9 (26%)	30 (50%)	23 (33%)

<i>Dimension relationnelle</i>			
Lien social	3	2	5
Qual. Relationnelle	12 confiance	9 détente	16 confiance, entente
Total	15 (44%)	11 (18%)	21 (30%)

Fréquences des catégories d'association à propos de BON GROUPE

Catégorie	GMHM (n=33)	3RIMA (n=64)	POMPIERS (n=70)
<i>Concept du groupe</i>			
Lien	3 (solidarité)	8 (cohésion)	18 (cohésion, solidarité)
Définition		1	1
Lieu/temps		3	
Exemple	1	1	
Total	4 (12%)	13 (20%)	19 (27%)
<i>Fonctions du groupe</i>			
Productivité	8	28	22
Lien social	4 (amitié)		4
Validation	4 (partage)	3	6
Support social	2 (aide)		1
Socialisation (« norme »)		4 (discipline)	2
Identité		1	1
Total	18 (55%)	36 (56%)	36 (51%)
<i>Dimension opérationnelle</i>			
Tâche	2	15 (intelligence)	16 (travail)
Bénéfice	1	9 (force)	4 (force)
Motivation	5	4	2
Structure	2	1	
Composition	1	1 (homogénéité)	1 (homogénéité)

Total	11 (33%)	30 (47%)	23 (33%)
<i>Dimension relationnelle</i>			
Lien social	4 (amitié)		4
Qual.relationnelle	8 (fidélité)	13 (respect, détente)	14 (respect)
Total	12 (36%)	13 (20%)	18 (26%)

Fréquences des catégories d'associations à propos du MAUVAIS GROUPE

Catégorie	GMHM (n=33)	3RIMA (n=59)	POMPIERS (n=63)
Concept du groupe			
Lien	4 pas de cohésion	3 pas de cohésion	3
Définition	1		3
Lieu/temps		1	
Exemple			
Total	5 (15%)	4 (7%)	6 (9%)
Fonctions du groupe			
Productivité	4	26	16
Lien social			
Validation	4 pas d'écoute	1	2
Support social	1		
Socialisation (norme)	1	3	3 désordre
Identité			
Total	10 (30%)	30 (51%)	21 (33%)
<i>Dimension opérationnelle</i>			
Tâche	3 pas de but	16 pas d'expérience, de risque, paresse, lenteur	14 échec
Bénéfice		8 faiblesse	1

Motivation	1	2	1
Structure	2	1	1
Composition	1	2 incompatibilité	4 incompatibilité
Total	7 (21%)	29 (49%)	21 (33%)
<i>Dimension relationnelle</i>			
Lien social			
Qualité relationnelle	15 égoïsme, individualisme, pas de confiance, pas de détente	22 individualisme, égoïsme, vol, pas de moralité	31 individualisme, irrespect, jalousie
Total	15 (45%)	22 (37%)	31 (49%)