



MOBILISATIONS SOCIALES

La normalisation **Marie-Anne Muyshondt**

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

La normalisation

Auteure

Marie-Anne Muyshondt

Concept et coordination

Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Mobilisations sociales - 2016

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Mise en page : GRAPHOLABS

grapholabs@gmail.com

MOBILISATIONS SOCIALES



Les publications pédagogiques d'éducation permanente du C.D.G.A.I.

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de dominations et oppressions sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Mobilisations sociales (comme issues possibles aux injustices)

Elle propose des regards pluriels sur des pratiques de luttes et de mobilisations collectives portées par des citoyens en recherche d'une démocratie plus juste. Elle vise à nourrir notre réflexion et notre esprit critiques au sujet de fonctionnements qui nous paraissent aller de soi. Donner à voir des évidences dans la déconstruction de nos schémas de lecture et présenter des alternatives perçues comme plus pertinentes, telles sont les ambitions de cette collection.

INTENTIONS DE CE LIVRET

Donner un éclairage psychosocial sur l'un des principaux mécanismes d'influence sociale : la normalisation.

Contribuer à une réflexion individuelle et collective sur le processus de création de normes à travers :

- l'organisation du travail collectif ;
- la participation des travailleurs ;
- le sens donné au travail collectif ;
- les enjeux et objectifs de l'organisation du travail ;
- les effets générés par l'adoption d'un style de management.

PUBLICS VISÉS

- Les coordinateurs et gestionnaires d'équipes et de projets du secteur non-marchand et de l'économie sociale
- Les responsables d'encadrement des services publics
- Les animateurs, formateurs, enseignants, coordinateurs, directeurs du secteur associatif, des services publics, des mutuelles et des syndicats
- Les travailleurs sociaux, psychologues, éducateurs, assistants sociaux
- Les enseignants, les intervenants des CPMS
- Les parties prenantes de la gestion des ressources humaines
- Toute personne intéressée, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations

MOBILISATIONS SOCIALES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
La psychologie sociale et la dynamique des groupes	9
Normalisation	15
L'expérience de Sherif sur la normalisation	21
Hypothèses explicatives de la normalisation	25
Management	33
Conclusion ouverte	37
Bibliographie	40
Notes	44

MOBILISATIONS SOCIALES

INTRODUCTION

Avant d'éclairer le phénomène de la normalisation, cette publication propose de faire d'abord connaissance avec les approches scientifiques qui lui servent de point d'appui : la psychologie sociale et la dynamique des groupes. Cette courte présentation permettra ainsi de poser le cadre de notre propos puisqu'il ne s'agit pas ici de traiter la question de la normalisation ni au niveau sociologique, ni au niveau psychologique, mais bien au niveau des interactions entre les membres d'un groupe. Le groupe nous intéresse particulièrement, car il constitue le niveau d'intervention qui nous occupe directement en tant qu'acteur de l'éducation, du social, du socio-culturel, de la santé, de la sécurité, de la mobilisation collective, de l'enseignement, de la prévention, etc.

Ensuite, nous vous proposerons de définir le sujet : Qu'est-ce que la normalisation ? Comment ce processus se met-il en place ?

Enfin, nous ouvrirons un questionnement : est-ce un phénomène plutôt préjudiciable ou plutôt avantageux lorsqu'on vise un fonctionnement démocratique dans lequel les personnes ont la possibilité de développer la citoyenneté active, l'esprit critique, le libre arbitre, la solidarité, la diversité, l'égalité ? S'il est préjudiciable, qu'en faire ? S'il est avantageux, pouvons-nous le renforcer et si oui, comment ?

Voici déjà un commentaire général proposé par Serge Moscovici et Philippe Ricateau¹:

«Nous sommes tous fascinés par ce qui advient dans la vie sociale lorsque des personnes sont amenées à accepter des idées, des jugements qu'elles ne partageaient pas, ou à imiter des gestes, adopter des expressions qui ne leur appartenaient pas. Face à cette soumission devant des manières de penser ou d'agir qu'elles ne cherchaient pas à faire leurs, nous parlons alors de «suggestibilité», de forces irrationnelles qui captent les individus et les entraînent à accomplir des actes contraires ou différents de ceux que dictait leur volonté première.

Sur un autre plan, nous sommes également frappés par la force émotionnelle qui se trouve associée, dans le fonctionnement social, à l'établissement ou l'abolition des normes, et dans le vécu individuel ou collectif, à leur respect ou infraction.

Le vocable ou la notion d'influence en disent assez sur ce que nous attribuons à ces interférences et ces transgressions : envahissement par autrui, entrave au libre exercice du jugement individuel. Certes, on peut se demander s'il existe un état d'où autrui serait absent, si l'indépendance individuelle n'est pas une vue de l'esprit ou une illusion ; mais tout se passe comme si nous estimions que cet état, cette indépendance sont possibles et qu'il nous faut lutter pour les défendre contre tout ce qui leur résiste ou les subvertit.» (Moscovici, Ricateau, 1972, p. 139)

Les notes se trouvent en fin de publication (pages 44 et suivantes)

LA PSYCHOLOGIE SOCIALE ET LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Comme annoncé, ce chapitre permettra de situer notre réflexion dans le contexte de la recherche en psychologie sociale et en dynamique des groupes.

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE :

Aubry, Jean-Marie, Saint-Arnaud, Yves, 1963/1967, *Dynamique des groupes, Initiation à son esprit et à quelques-unes de ses techniques*, Montréal, Les éditions de l'Homme.

Lévy, André, Delouvé, Sylvain, (2010), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod

Leyens, Jacques-Philippe, Yzerbit, Vincent, (1979/1997), *Psychologie sociale*, Bruxelles, Mardaga.

Moscovici, Serge, (1984/2005), *Psychologie Sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.

DÉFINITION DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE

Voici quatre définitions qui retiennent notre attention :

«La psychologie sociale est la science du conflit entre l'individu et la société. On pourrait ajouter : de la société du dehors et de la société du dedans» (Moscovici, 1984/2005, p.6)

«La psychologie sociale est la science des phénomènes de l'idéologie (cognitions et représentations sociales) et des phénomènes de communication» (Moscovici, 1984/2005, p.7)

«Les études [de psychologie sociale] présentées dans cette première partie examinent comment les valeurs, la situation sociale et relationnelle, ou encore le besoin psychologique de cohérence intellectuelle, influent sur la façon dont l'individu perçoit son environnement social, les personnes et les événements, et d'autres part comment ces perceptions se traduisent en acte, dans ses attitudes et ses comportements» (Lévy, Delouée, 2010, p.8)

«La psychologie sociale trouve son identité dans l'analyse des jonctions et des disjonctions entre l'homme et les divers groupes sociaux – réels ou imaginaires, attestés ou contestés, existants ou en projet – dont il fait partie, dont il se retire ou qu'il contribue à mettre en place. Elle tend de ce fait à fonder scientifiquement une lecture conjugulée de l'espace individuel et du champ social, qu'elle refuse de considérer comme des données disjointes. Elle constitue, en fait, un domaine foncièrement original par l'indissociabilité de ces deux points de vue dans une perspective unique.» (Deconchy, 1980)

La psychologie sociale utilise de manière privilégiée les méthodes d'observation et d'expérimentation (Moscovici, 1984/2005).

DÉFINITION DE LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Comme d'autres scientifiques européens, face à la montée en force du national-socialisme et l'arrivée d'Hitler au pouvoir en Allemagne, Kurt Lewin s'exile aux États-Unis en 1933. Kurt Lewin est le premier chercheur qui parlera de «dynamique des groupes» ; il est le père fondateur de cette approche. Il considère que les relations d'un individu ou d'un groupe à son environnement sont régies par des attractions et répulsions comparables à des champs de force. Il étudiera aussi bien les préjugés raciaux que les styles de leadership et notamment leur impact sur l'apprentissage.

«En même temps et parallèlement à cette recherche scientifique, plusieurs techniques ont été mises au point pour augmenter l'efficacité du travail en équipe. Le terme «dynamique des groupes» est aussi employé pour désigner l'ensemble de ces techniques. À la suite de ces recherches scientifiques et de l'élaboration des techniques, s'est formée une nouvelle conception du groupe. Cette conception est centrée d'une part sur le respect des personnes et d'autre part sur le partage des responsabilités entre tous les membres du groupe. Cette nouvelle conception du groupe et l'esprit qui anime son travail, on les désigne encore par le terme «dynamique des groupes». L'expression «dynamique des groupes» revêt donc une triple signification : elle est une science, un ensemble de techniques et un esprit». (Aubry, Saint-Arnaud, 1963/1967, p. 10)

EXPLIQUER NOS COMPORTEMENTS APRÈS-COUP

La psychologie expérimentale et la dynamique des groupes relèvent que nous parvenons difficilement à expliquer nos comportements et que nous nous trompons très souvent lorsque nous essayons de le faire. Nous manquons de lucidité à notre propre sujet et nous avons des préjugés à propos des autres. Nous avons également tendance à rationaliser nos actes, nous les «justifions» plus que nous ne les expliquons. Ainsi, le «processus d'attribution causale» «consiste à émettre un jugement, à inférer «quelque chose», une intuition, une qualité, un sentiment sur son état ou sur l'état d'un autre individu à partir d'un objet, d'une disposition spatiale, d'un geste, d'une humeur» (Moscovici, 1972, p. 60).

Nous le faisons tous les jours, que ce soit pour tenter d'expliquer ce qui nous arrive personnellement ou pour essayer d'interpréter les raisons des comportements des autres. Ce processus participe à la construction de notre représentation du monde, notre idée incomplète et provisoire de ce qu'est la vérité sur un objet donné, qui s'élabore et se réélabore en fonction des expériences que nous vivons, de nos appartenances et des événements auxquels nous sommes confrontés. Nous cherchons des causes aux événements pour leur donner du sens, même quand ils sont purement circonstanciels, pour éviter un «déséquilibre cognitif» et la tension ressentie face à une situation que nous ne comprenons pas (Heider, 1958 ; Kelley, 1967)². Nous recherchons également des causes explicatives, car nous espérons que cette connaissance nous permettra de bien choisir le comportement à adopter pour atteindre nos objectifs : nous tentons de maîtriser, de contrôler le cours des choses.

POUVOIR ET INFLUENCE SOCIALE

De nombreux chercheurs travailleront plus spécifiquement sur la problématique du pouvoir dans les groupes. Ils dégageront quatre principales formes d'influence : la normalisation, la conformité, l'obéissance et l'innovation.

«Les exigences de coopération inhérentes au fonctionnement de toutes les organisations humaines font intervenir les phénomènes de pouvoir, entendus ici comme la capacité d'un individu à modifier le comportement d'un autre individu. Les différentes manières d'exercer le pouvoir constituent ce qu'il convient d'appeler l'influence sociale. Pour Edgar Morin, l'influence sociale s'inscrit dans un processus d'interaction entre celui qui exerce le pouvoir et la cible de ce pouvoir (Morin, 1996). L'influence sociale vise à provoquer des changements, à produire des comportements susceptibles de permettre à une organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il est possible de distinguer selon Edgar Morin, quatre formes d'influence sociale.

La première forme d'influence est la normalisation qui peut s'appréhender comme un processus d'ajustement mutuel entre les membres d'un groupe. Elle correspond à une situation où le groupe est en construction et où les normes sont à inventer. À travers les processus cognitifs que sont l'attribution, la catégorisation et la comparaison sociale, les individus interagissent pour parvenir à un compromis. Cela implique pour chaque membre du groupe de faire des concessions pour converger vers des accords. La normalisation peut favoriser le *statu quo* parce qu'elle repose sur un équilibre ; mais en même temps, elle peut constituer un levier de changement social. La deuxième forme d'influence est la conformité qui renvoie à une situation où un individu adopte une attitude conforme avec les modèles du groupe. (...) S'agissant de la troisième forme d'influence, l'obéissance, c'est la soumission aux injonctions d'un individu représentant la figure de l'autorité. C'est ici qu'intervient le *leadership*, puisque l'autorité ne s'exerce qu'à travers un *leader* légitimé et accepté par le groupe. (...) Enfin, l'innovation, contrairement aux autres formes d'influence qui s'exercent dans le respect des normes du groupe, s'exprime plutôt dans le cadre de la déviance ou de la variance. Le déviant se caractérise par la non-conformité, il s'écarte délibérément des valeurs du groupe et privilégie ses propres valeurs ou celle d'un groupe de référence. Le déviant peut être rejeté par le groupe, mais en revanche, il peut aussi l'influencer.» (Teko, Bapes, 2010)

En ce qui concerne la normalisation en particulier, on retiendra déjà qu'elle :

- «peut s'appréhender comme un processus d'ajustement mutuel entre les membres d'un groupe» (*Ibidem*) ;
- «correspond à une situation où le groupe est en construction et où les normes sont à inventer» (*Ib.*) ;
- «à travers les processus cognitifs que sont l'attribution, la catégorisation et la comparaison sociale, les individus interagissent pour parvenir à un compromis. Cela implique pour chaque membre du groupe de faire des concessions pour converger vers des accords» (*Ib.*) ;
- «peut favoriser le *statu quo* parce qu'elle repose sur un équilibre ; mais en même temps, elle peut constituer un levier de changement social» (*Ib.*).

NORMALISATION

La normalisation est ainsi un des phénomènes de groupe observé et étudié par les psychologues sociaux et les dynamiciens de groupe.

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE :

Aebischer Verena, Oberlé, Dominique, (1998, 2007 - 3^e édition revue et augmentée), *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod.

Delouée, Sylvain, (2010/2013), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod,

Moscovici, Serge, Ricateau, Philippe, (1972), «Conformité, minorité et influence sociale» (chapitre 5, pp. 139-191) dans l'ouvrage de Serge Moscovici (dir.), *Introduction à la psychologie sociale*. Tome I. Les phénomènes de base, Paris, Librairie Larousse, Collection : Sciences humaines et sociales.

AJUSTEMENT RÉCIPROQUE

La normalisation est cette modalité de l'influence sociale qui renvoie aux situations collectives où il n'y a pas (encore) de normes établies, où il n'y a pas (encore) de groupe ou de sous-groupe qui propose un modèle (un système normatif) en exerçant une pression plus ou moins implicite pour amener les personnes à l'adopter pour faire partie du groupe. Elle est ce processus d'influence réciproque des individus en interaction élaborant progressivement les normes communes qui constitueront les normes du groupe.

Tout groupe en train de se former, de se constituer, passe d'abord par cette phase de normalisation. C'est ensuite que les usages relationnels, les opinions, les croyances communes qu'elle produit deviennent, si le groupe perdure, l'ensemble des modèles auxquels les nouveaux arrivants devront se conformer.

Il y a aussi les idées, les idéaux que le groupe considérera comme ses priorités et pour lequel il est prêt à se mobiliser. Le processus de normalisation est donc antérieur au processus de pression à la conformité aux normes (conformisme).

INTERVENTION DE DIVERS FACTEURS

Divers paramètres ont été identifiés pour expliquer la convergence des normes individuelles vers une norme commune, collective, «qui sert de cadre de référence aux réponses de chacun, et dont on a remarqué qu'elle correspondait toujours à un nivellement des réponses, à un compromis.» (Aebischer, Oberlé, 2007, p. 62) Ces paramètres sont «l'égalité des statuts (French, 1956)» (*Ibidem*), «la tentative de réduire l'incertitude : quand nous ne savons pas comment répondre, nous avons tendance à nous référer aux réponses des autres. Mais si tous font la même chose, cette «ignorance plurielle» entraîne la convergence des différentes réponses (Miller et McFarland, 1987)» (*Ib.*), «le désir de chacun de se rendre acceptable pour autrui en étant relativement similaire à lui, ce qui amène à des concessions réciproques (Allport, 1962)» (*Ib.*), «la tendance des sujets à renoncer aux positions extrêmes, pour se rapprocher d'une valeur centrale «plus vraisemblable» (Montmollin, 1966)» (*Ib.*), «la volonté d'éviter le conflit intra et intersubjectif provoqué par les réponses différentes, sans pour autant résoudre la divergence au profit d'un partenaire (Moscovici, Ricateau, 1972).» (*Ib.*) C'est pourquoi «le processus de normalisation apparaît lorsque, dans un groupe, plusieurs positions différentes se font jour, sans qu'une norme préexistante, interne au groupe, incite à penser que celle-ci est meilleure que celle-là : pour Moscovici, la simple présence de points de vue différents fait prendre conscience d'un désaccord possible, d'un conflit potentiel. La négociation implicite qui s'ensuit aboutit dans le cas de la normalisation à éviter ce conflit par la recherche du plus petit dénominateur commun» (*Ib.*). D'autres facteurs interviennent encore : la proximité des opinions idéologiques et l'appartenance à des catégories. «Si les sujets [expérimentaux] découvrent [au cours de l'expérience] que leurs réponses sont proches de quelqu'un qui a une opinion idéologique différente d'eux, ils essaient de s'en différencier, en donnant

par la suite des réponses différentes de leurs premières estimations» (Aebischer, Oberlé, 2007, p. 63). Enfin, «lorsque l'appartenance des sujets expérimentaux à des catégories différentes est rendue saillante, ils tendent à rapprocher leurs réponses de celles des membres de leur catégorie. Ainsi, des sujets blancs convergent plus vers les réponses d'un compère blanc plutôt que noir, quand la couleur de la peau est un critère de catégorisation à partir duquel ils développent des préjugés (Abrams, Wetherell *et al.*, 1990)» (*Ib.*).

LES NORMES SOCIALES

Qu'est-ce qu'une norme ? Selon le dictionnaire Larousse, il s'agit de «règle, principe, critère auquel se réfère tout jugement : se fonder sur la norme admise dans une société ; ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social.». Les normes sociales sont plus particulièrement des règles de conduite dans une société ou un groupe qui permet de savoir «comment se comporter, comment agir, quoi dire, quelle tenue adopter, de quelle manière juger ou encore ce qui est désirable ou ce qui ne l'est pas» (Delouée, 2010/2013, p 5). Elles vont uniformiser des comportements et des jugements à l'intérieur du groupe et de la société. Elles ne sont ni fixes ni figées et elles peuvent se transformer ou disparaître (exemple : les normes vestimentaires).

NORME DU GROUPE

Une fois que les personnes se sont définies comme membres d'un groupe, elles s'attendent à ce que chacun des membres de ce groupe optent pour des jugements, des comportements et des croyances similaires dans une même situation donnée. À l'intérieur du groupe, se développe alors une attente de consensus autour des manières de réagir et de concevoir les choses.

C'est ce consensus qui assure la validité de la réponse à apporter, qui devient alors la norme du groupe.

DÉSACCORD

Une fois que le groupe est constitué, si les membres sont en désaccord, cela va provoquer une incertitude qu'ils vont tenter de réduire. Ils vont s'y prendre de trois manières. Ils peuvent, par exemple, considérer qu'ils ne parlent pas de la même chose et qu'il n'y a pas de vrai désaccord ; ou bien ils vont reconnaître leur désaccord et choisir avec quels membres du groupe ils sont d'accord ; ou encore, ils vont réaliser des démarches de persuasion mutuelle pour obtenir un nouveau consensus sur lequel ils vont se mettre d'accord, une nouvelle manière de voir, commune, qui réassure leur identité commune et leur différence par rapport à d'autres groupes. Le pouvoir sera alors attribué aux membres qui auront su développer la rhétorique la plus persuasive, qui leur apparaîtra comme correspondant le plus avec la nouvelle affirmation identitaire du groupe.

AUTORITÉ

L'autorité légitime est fondée sur des normes qui définissent qui a le droit de prescrire les comportements, croyances et attitudes appropriées dans le groupe.

La personne ou le groupe à qui est attribué ce pouvoir a ainsi le droit de définir les normes du groupe.

Lorsque l'autorité est établie, tout ce qui peut augmenter la conformité dans le groupe, augmente l'acceptation de l'autorité puisqu'elle est perçue comme émanant de la volonté collective.

Si l'autorité ne déçoit pas, si elle ne crée pas de sentiment d'injustice, par exemple, l'obéissance des membres du groupe peut provoquer un sentiment de force, de la fierté d'appartenir au groupe.

COERCITION

La coercition se développe quand les tentatives de persuasion n'ont pas eu d'effet et/ou lorsque le pouvoir n'a plus d'autorité légitime : on le constate lorsque ses propositions ne suscitent plus l'adhésion des membres.

Cela signifie que la coercition va être utilisée lorsque le pouvoir est faible et non lorsqu'il est fort, contrairement à l'impression que le caractère dramatique de ses conséquences peut donner.

Son usage, et l'opposition qu'elle va susciter, vont risquer d'entraîner un cercle vicieux, voire une escalade de plus en plus radicale. La conséquence de cette opposition sera une déstabilisation du pouvoir et la constitution d'une nouvelle identité collective à partir de laquelle une nouvelle autorité légitime est susceptible d'émerger.

LA NORMALISATION N'EST PAS LE CONTEXTE NORMATIF

Les contextes normatifs sont ceux dans lesquels une ou plusieurs norme(s) prédomine(nt) à l'exclusion des autres, perçues négativement et considérées comme déviantes.³

2 MOBILISATIONS SOCIALES

L'EXPÉRIENCE DE SHERIF SUR LA NORMALISATION

Muzafer Sherif, psychologue social américain d'origine turque, formé à Istanbul, est l'un des premiers chercheurs à s'intéresser au processus de normalisation aux Etats-Unis. «Tout groupe faisant preuve d'une certaine continuité possède un système d'attitudes, de valeurs, de lois et de normes qui régissent les relations entre les individus» (Sherif, 1936, p. 2). L'étude qu'il a publiée en 1936 est devenue un classique de la psychologie sociale.

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE :

Aebischer Verena, Oberlé, Dominique, (1998, 2007 - 3^{ème} édition revue et augmentée), *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod.

Delouée, Sylvain, (2010/2013), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod,

Moscovici, Serge, Ricateau, Philippe, (1972), «Conformité, minorité et influence sociale» (chapitre 5, pp. 139-191) dans l'ouvrage de Serge Moscovici (dir.), *Introduction à la psychologie sociale*. Tome I. Les phénomènes de base, Paris, Librairie Larousse, Collection : Sciences humaines et sociales.

DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL

Pour mettre expérimentalement en évidence la création d'une norme, Sherif met en place en 1935, à l'Université de Columbia (États-Unis), une situation expérimentale pouvant être perçue de multiples façons par les personnes, sans aucune norme préétablie et transposable, en suivant de cette façon les conseils du sociologue français Émile Durkheim (Leyens, 1979). Il choisit l'effet autocinétique, une illusion d'optique bien connue de ceux qui aiment regarder les étoiles.

Cette illusion se produit lorsqu'une étoile isolée, regardée sur un ciel sombre et couvert, et donc uniforme, donne l'impression de se déplacer. En fait, en dehors de tout repère, nous «voyons» un mouvement qui n'a pas lieu. C'est pourquoi ce phénomène est appelé «illusion perceptive».

Préalablement, afin de déterminer des éléments de comparaison permettant de dégager le mécanisme de normalisation, Sherif commence par étudier les réactions des individus hors de l'influence d'autrui, placés face à une situation ambiguë, c'est-à-dire où il n'est pas possible de donner une et une seule réponse certaine. Selon les résultats qu'il obtient, l'individu isolé établit alors un point de référence interne. «Mais que devient alors cette norme interne lorsque l'individu est confronté à d'autres personnes dans la même situation ambiguë ? Les individus conservent-ils leur propre norme subjective ou élaborent-ils une référence collective ? La norme collective, si elle se dégage, sera-t-elle la spécificité du groupe ou le reflet des caractéristiques de l'environnement ?» (Moscovici, Ricateau, 1972, p. 163)

Lors de l'expérience sur le processus de normalisation, les participants, tous des jeunes étudiants âgés de 19 à 30 ans, sont assis dans une longue pièce obscure. Au fond, un dispositif permet de faire apparaître ou disparaître un point lumineux. Plongés dans le noir, les participants vont avoir l'illusion que ce point se déplace de façon plus ou moins erratique. En réalité, il reste immobile.

PLAN DE L'EXPÉRIENCE

Phase 1 : Situation individuelle, chaque participant est seul avec l'expérimentateur ;

Phase 2 : Situation individuelle suivie d'une situation collective (groupe de 2 ou 3 où chacun prend connaissance des estimations de l'autre à chaque essai) ;

Phase 3 : Situation collective suivie d'une situation individuelle.

Chaque participant doit indiquer à partir de quel moment il «voit» le point lumineux bouger et, à la fin de l'essai, quelle est, selon lui, l'amplitude du déplacement du point. Chaque participant réalise plusieurs séries de 100 évaluations sur plusieurs jours. Sherif compare en réalité plusieurs conditions expérimentales, plusieurs variantes.

NORME INDIVIDUELLE ET VARIATION INTERINDIVIDUELLE

Dans la condition de situation individuelle (phase 1), Sherif constate que les premières estimations sont assez différentes les unes des autres. Progressivement, cette variabilité diminue. Les participants construisent au fur et à mesure leurs propres réponses autour d'une valeur centrale : c'est la construction de leur *norme individuelle*. Celle-ci va alors servir de *cadre de référence* pour les nouveaux jugements en l'absence de toute mesure objective, rendue impossible par la situation (le phénomène d'illusion optique utilisé pour éviter qu'il puisse y avoir une réponse ferme et certaine). Bien entendu, cette norme individuelle peut présenter des écarts importants avec l'estimation des autres participants : ce sont les *variations* dites *interindividuelles*.

CONVERGENCE VERS LA NORME COLLECTIVE

Que va-t-il maintenant se passer lorsque les participants de l'étude seront placés en situation collective après avoir été placés en situation individuelle (phase 2) ? Autrement dit, après s'être forgé sa propre norme individuelle, comment l'individu va-t-il se comporter en présence d'autres personnes qui donnent, elles aussi, leurs réponses à une question qui n'a pas «une seule réponse exacte» ? Sherif assiste au même processus mais au niveau collectif cette fois : les normes et les variations des participants tendent à converger vers une norme et une variation commune au fur et à mesure qu'ils font leurs estimations en présence des autres membres du groupe. Chaque participant a un système de référence initial qu'il va modifier progressivement pour parvenir finalement tous à une référence commune, une *norme collective*.

Selon les groupes, la norme collective adoptée va se constituer de diverses manières : le processus d'élaboration va, par exemple, manifester l'influence prépondérante de l'un des participants, quelqu'un qui aurait l'air sûr de lui, par exemple, charismatique, et que les autres prendraient pour modèle. Cela peut être aussi le compromis vers une position moyenne, ou encore la création d'une norme véritablement originale (qui ne correspond pas aux normes individuelles présentes initialement).

INTÉGRATION INDIVIDUELLE DE LA NORME COLLECTIVE

Une troisième condition expérimentale intéresse Sherif : que fera un individu, seul, après qu'une norme de groupe se sera établie (phase 3) ? Placés en situation individuelle après avoir été placés en situation collective, que vont faire les sujets ? Vont-ils revenir à leur norme personnelle comme référence ? Non. L'expérience de Sherif montre qu'ils utilisent la norme du groupe (norme collective) construite dans la phase 2 de l'expérience. Lorsqu'ils évaluent seuls les déplacements du point lumineux après les avoir évalués en groupe, les participants ne construisent pas de système de référence personnel mais utilisent plutôt le système collectivement construit (sans pour autant en être forcément conscients).

HYPOTHÈSES EXPLICATIVES DE LA NORMALISATION

Le chapitre précédent éclairait «comment» s'élabore le phénomène de normalisation. Celui-ci amène diverses hypothèses pour élucider «pourquoi» ou «pour quoi» une normalisation se met en place lors de la constitution d'un nouveau groupe.

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE :

Aebischer Verena, Oberlé, Dominique, (1998, 2007 - 3^{ème} édition revue et augmentée), *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod.

Delouée, Sylvain, (2010/2013), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod,

Moscovici, Serge, Ricateau, Philippe, (1972), «Conformité, minorité et influence sociale» (chapitre 5, pp. 139-191) dans l'ouvrage de Serge Moscovici (dir.), *Introduction à la psychologie sociale*. Tome I. Les phénomènes de base, Paris, Librairie Larousse, Collection : Sciences humaines et sociales.

RÉDUIRE L'INCONFORT DE L'INCERTITUDE

Cette première explication se situe à un niveau intra-individuel

Ces résultats peuvent s'expliquer par la tentative de réduction de l'incertitude. La caractéristique principale de la situation dans laquelle sont placés les participants de son expérience, en effet, est que ceux-ci sont incertains de la validité de leur réponse. Ils seraient alors motivés à réduire cette incertitude inconfortable. N'ayant pas de critères objectifs permettant d'évaluer cette validité, les participants vont ajuster leurs réponses sur celles produites par les autres membres du groupe.

La tentative de réduire l'incertitude induirait que, quand nous ne savons pas comment répondre, nous avons tendance à nous référer aux réponses des autres. Mais si tous font la même chose, cette «ignorance plurielle» entraîne la convergence des différentes réponses (Miller et Mc Farland, 1987).

SE RENDRE ACCEPTABLE POUR AUTRUI

Niveau inter-individuel

Cette explication serait celle du désir de chacun de «se rendre acceptable pour l'autre», «se rendant similaire à lui», en étant amené à des concessions réciproques pour y parvenir (Allport, 1962).

RÉDUIRE LE DÉSACCORD POUR VALIDER LA RÉALITÉ

Niveau inter-individuel

Comme la réponse n'est pas certaine, l'incertitude quant aux caractéristiques de l'environnement, extérieur à lui, que les autres peuvent également percevoir (le point lumineux) n'est pas totalement réduite. Cependant, face à une même situation perçue, comme chaque individu donne une information relative à celle-ci, les sujets attendent des autres qu'ils donnent une information qui valide leur propre appréciation, leur propre information. S'il y a une différence entre ces jugements exprimés, entre ces informations partagées, cette disparité entre les réponses va constituer une source d'informations conflictuelles, ce qui laisse présumer des tentatives de réduction du désaccord entre elles : «il faut se mettre d'accord sur une seule réalité commune puisqu'on perçoit la même». C'est cette croyance fausse qui est le point de départ d'un processus d'échange d'informations réciproques et implicites, processus qui peut alors apparaître au cours de l'interaction afin de valider la réalité physique en constituant une seule réalité sociale.

Dans ce cas, en effet, les individus ont tendance à définir les indices communs en tant que caractéristiques dominantes de l'environnement, et «construisent» ainsi une «réalité» permettant, ce qui est important pour eux, l'accord des

jugements.

Selon cette explication, tout processus d'influence est censé se réduire à un mécanisme de normalisation dans lequel les individus élaborent une réalité sociale en confrontant toutes les informations, majoritaires et minoritaires. (Moscovici, Ricateau, 1971, p. 167)

ÉVITER L'INCONFORT DU CONFLIT

Niveau inter-individuel

L'individu préfère confirmer sa norme personnelle par le consensus, c'est-à-dire par l'accord des autres dont il espère qu'ils feront la même estimation que lui, puisqu'ils sont censés avoir perçu le même mouvement. Or, l'hétérogénéité des estimations (dans le cas de cette expérience, mais qui peut être transposée à des situations vécues) rend difficile l'établissement du consensus. Toutefois, aucun des sujets n'est fortement concerné par sa réponse : l'amplitude du déplacement du point lumineux, dans le cas de l'expérience de Sherif, n'est pas une question qui les touche particulièrement et pour laquelle ils seraient prêts à se disputer⁴. Le processus de normalisation apparaît de ce fait comme un mécanisme de négociation et d'évitement du conflit. Les personnes n'étant pas «engagées» dans leur réponse, les estimations vont converger progressivement entre elles dans la mesure où la négociation instaurée n'a pas à privilégier une norme individuelle plutôt qu'une autre. La négociation évolue en fonction des concessions équivalentes et réciproques. «Cette conception des mécanismes en jeu en fait un mécanisme de négociation active conduisant à l'acceptation du plus petit dénominateur commun» (Moscovici, Ricateau, 1972, p. 166).

FORMER DES NORMES COMMUNES

Niveau groupal

Lorsqu'il s'agit des normes communes, des uniformités, des invariances réalisées dans le champ social par le biais de l'influence sociale, il s'agirait d'écarter une conception fixiste où sont confondues, trop souvent et à tort, uniformité et identité, invariance et absence de changement.

Si certains processus de stabilisation, de «maintien de l'ordre» ressortissent à la pression ou à l'influence sociale, celle-ci est aussi à l'œuvre dans les phénomènes de différenciation et de changement dans la mesure où ils obéissent à des actions organisées en vue de leur accomplissement. Le double aspect «statique» et «dynamique» de l'influence sociale, dont celui de la normalisation, doit donc être souligné dès le départ de l'analyse de ces processus.

Cette recherche sur la formation des normes (Sherif) a voulu mettre en évidence l'intervention des normes dans les phénomènes perceptifs que l'on considérait, avant lui, comme relevant uniquement de la psychologie individuelle (totalement interne et subjective). Sherif a montré que des individus, placés dans une situation sociale où ils ont à juger une perception (il s'agit bien d'une évaluation subjective), l'amplitude du «mouvement» d'un point lumineux⁵, tendent cependant à constituer une norme commune, une norme du groupe. Sa recherche montre également que le jugement de l'individu placé ensuite dans une situation isolée reproduit en grande partie cette norme commune. Selon cette hypothèse d'explication-ci du phénomène, ce serait la formation des normes communes qui serait elle-même le but du processus d'influence sociale. On se rapproche ici d'une explication intéressante pour les théories fonctionnalistes :

«La socialisation de l'individu constitue la deuxième fonction reconnue à l'influence. Il s'agit ici des raisons ou des circonstances qui permettent à l'individu de rechercher la présence d'autrui ou qui l'y obligent.

Léon Festinger a défini de cette manière l'intérêt porté aux phénomènes d'influence mais il ne s'en est pas occupé directement. Sa préoccupation se situe, ou plutôt se situait essentiellement dans le domaine de la comparaison sociale ou de la communication. (...) Festinger constate que tout individu aspire à l'exactitude dans ses capacités ou dans ses jugements. Il est des cas où se trouve d'emblée garantie la correction des jugements formulés sur soi (on peut aisément mesurer certaines aptitudes physiques ou intellectuelles) ou sur l'environnement (un jet de pierres sur une vitre suffit à assurer que le verre se casse). Point n'est besoin alors de recourir à autrui pour s'en assurer. Par contre, certains types de jugements sont plus incertains : dans les jugements d'opinion, par exemple, la certitude des propositions que l'on est amené à émettre est délicate à établir ; il se peut aussi que l'on doute de jugements portés sur un objet extérieur, faute d'informations suffisantes, ou d'instruments d'approche adéquats. Dans ces cas, l'individu est poussé à rechercher l'avis du groupe, à s'intégrer à l'unité sociale, à accepter ses conventions, qui sont pour lui autant de points de repère. D'où la nécessité de communiquer davantage avec ces «déviant» afin de les convaincre d'adhérer aux vues du groupe. On peut même considérer la société comme une immense machine à assimiler ou annuler les tendances non conformistes de manière à désamorcer toute possibilité de déséquilibre ou de conflit. Y contribuent toute éducation, toute institution politique.» (Moscovici et Ricateau, 1972, p. 145-146)

SE CONTRÔLER LES UNS LES AUTRES

Niveau groupal

Selon une approche fonctionnaliste de l'influence, Moscovici et Ricateau relèvent que la «fonction de contrôle social résume en un sens toutes les autres. On estime à juste titre qu'un groupe, pour maintenir son intégrité, doit pouvoir canaliser, prévoir et

accorder le comportement de ses membres. C'est pourquoi, au moyen de certaines conventions, règles ou sanctions, il fixe des limites à l'action de chacun et surveille celles-ci. Dans un sens, et plus directement, l'influence est un processus qui assure l'équilibre de l'ensemble social. Plus profondément, elle garantit même l'équilibre de l'individu que ne satisfait guère la solitude : l'isolement ou le manque de prise sur l'environnement le conduisent à souhaiter son intégration à la communauté humaine. On comprend alors que la psychologie sociale se soit penchée non sur la source d'influence et ses motivations mais sur les raisons qui poussent un individu ou un sous-groupe à être influencé. On peut répondre que l'individu, ne pouvant subsister seul, a besoin des autres. Mais si un groupe cherche à exercer un contrôle social, quelles sont les circonstances qui font accepter le contrôle par les individus ? La plupart des recherches des vingt dernières années se sont préoccupées exclusivement de l'analyse de ces circonstances, soit de la conformité et de ce qui la rend possible. Certes on a tenu compte des phénomènes de résistance aux pressions conformistes, de leur détournement par la « complaisance », - l'acceptation purement externe des opinions majoritaires - du contraste entre l'adhésion publique et l'adhésion privée aux normes, etc. Toutefois le contrôle social, la facilitation de celui-ci et ses limites demeurent au centre de la problématique. Les recherches les plus importantes là-dessus ont été celles d'Asch, de Deutsch et Gerard, de Kelley et de Milgram.» (Moscovici et Ricateau, 1972, p. 146)

ATTIRER LA BIENVEILLANCE ET L'APPROBATION SOCIALE

Niveau inter-individuel

Moscovici et Ricateau ajoutent qu'une autre fonction de l'influence serait d'être un instrument d'échange. C'est-à-dire que l'individu, dans son rapport avec autrui, cherche à attirer la bienveillance de celui-ci. Certains individus, certains sous-groupes ont besoin d'être approuvés socialement. Ces chercheurs relèvent qu'un moyen d'obtenir l'approbation d'autrui, de retenir son attention ou d'entrer dans ses bonnes grâces, consiste à se laisser influencer par lui, à adhérer à ses opinions. C'est ainsi que la participation au processus d'influence répondrait à la nécessité affective de se trouver dans un contexte émotionnel avec ceux que nous valorisons ou ceux dont nous désirons la faveur (Jones).

MANAGEMENT

Selon Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, deux psychologues sociaux connus notamment par le succès de leur livre *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, «Il en va de la manipulation comme il en va de la langue d'Esopé. Elle peut être la pire et la meilleure des choses. En effet, et aussi étonnant que cela puisse paraître, elle peut être mise au service des causes les plus sombres comme des causes les plus nobles. Qu'on le veuille ou non, on peut, par manipulation, amener une personne à brûler ses vaisseaux et à s'aliéner une secte, mais on peut aussi bien par manipulation rendre quelqu'un honnête, serviable, généreux, responsable... Les ressorts psychologiques sont strictement les mêmes dans les deux cas. La sagesse populaire nous dit : «Qui vole un œuf, vole un bœuf.» En l'occurrence, elle ne se trompe pas. Dommage, qu'elle oublie, en même temps, de nous dire : «Qui donne un œuf, donne un bœuf», histoire de ne pas voir le monde que par un côté de la lorgnette. Ces ressorts qui tantôt nous font glisser sur la mauvaise pente et tantôt nous aident à la remonter, on les connaît. Ils relèvent de la *psychologie de l'engagement*. Leur étude scientifique commence avec les années 50. C'est dire la masse de connaissances disponibles aujourd'hui. Et que nous apprennent ces connaissances qui, pour sentir un peu la poudre, n'ont guère été diffusées ? Elles nous apprennent que, pour transformer les mentalités et pour changer les comportements des gens, dans le bon sens ou dans le mauvais, la question n'est pas tant de savoir choisir ce que l'on va bien pouvoir dire, ses arguments donc, que de savoir choisir ce que l'on va pouvoir leur faire faire. Oh d'abord, pas grand-chose, un petit rien le premier jour, un autre petit rien le lendemain. Il reste que ces petits riens vont les conduire, après-demain, à voler un bœuf, ou à en offrir un, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.» (Beauvois, Joule, 2006, p.1)

Quels liens entre la *management* et la normalisation ? Tout au long du 20^e siècle, un processus de standardisation a été mis en œuvre au niveau de la production industrielle capitaliste. Force est de constater que c'est une grande réussite, lorsque l'on regarde autour de nous la place qu'occupent les objets et les aliments calibrés de façon réglementaire et industrielle achetés par exemple dans les commerces de grande distribution. Cette standardisation est progressivement devenue «normale», intégrée socialement comme «*the one best way* ⁶». La standardisation est l'«action de standardiser ; fait d'être standardisé» et la «réduction de la diversité des conduites à des comportements conformes aux normes sociales» (Larousse). Ce processus productif, commercial, économique, a été permis par la standardisation des gestes au travail et la mécanisation de la production. Au début du 20^e siècle, à l'instar de Machiavel⁷, divers ingénieurs, psychologues, sociologues, industriels (Taylor, Mayo, Fayol, etc.) sont devenus les conseillers des dirigeants d'entreprises. Ils se sont attelés à la tâche de les conseiller dans l'organisation du travail humain et technique afin d'améliorer et de garantir entre autre la qualité des produits, la réduction du temps nécessaire pour le fabriquer, la réduction des échecs et des rebuts, la réduction des conflits internes entre travailleurs, la réduction des litiges avec les concurrents et la clientèle, la facilité de distribution et de vente des produits, la réduction des coûts et l'augmentation de la marge bénéficiaire, la fidélisation de la clientèle pour le même produit, etc. Ainsi, des écoles supérieures d'administration des affaires et de *management* ont été créées pour former des administrateurs, dirigeants d'entreprise et *managers*.

Henri Fayol⁸ est l'auteur de l'ouvrage *L'administration industrielle et générale. Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle* (1916). À ce titre, cet ingénieur français est considéré comme l'un des précurseurs du *management*. Fayol a rédigé ce livre après avoir constaté que les dirigeants d'entreprise de son époque avaient été formés, dans leur large majorité, dans les grandes écoles françaises d'ingénieurs où les cours étaient presque uniquement techniques et où il n'était question «ni d'administration, ni de commerce, ni de finance,

à peine de sécurité (entendu dans le sens de sécurité de l'entreprise) et très peu de comptabilité». Fayol a défini dans ses travaux : les cinq Fonctions du *manager*, les quatorze principes de *management* et les sept Qualités du *chef* (1916). Les idées qu'il développe connaissent un franc succès auprès des dirigeants d'entreprise et des hommes politiques⁹.

Selon Fayol, administrer, c'est prévoir, organiser, constituer l'organisme qu'est l'entreprise. C'est aussi commander pour permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres. C'est coordonner dans le sens d'harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble. Enfin, c'est contrôler, veiller au respect des ordres et des règles établies. Ce sont pour lui les cinq fonctions «administratives». Pour lui, il s'agit de ne pas confondre «gouverner», qui est assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation dans les opérations essentielles précédemment mentionnées, et «administrer», qui correspond plus spécifiquement à la fonction de contrôle. Par rapport au taylorisme, sa théorie représente un progrès dans la mesure où elle va au-delà d'une science du travail et d'une amélioration du rendement. Elle se penche sur l'organisation humaine, en visant le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants. Pour effectuer la rationalisation de ce fonctionnement global, de nouveaux outils vont être créés : des tableaux d'organisation qui vont permettre de saisir d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique. Ce sont les ancêtres de ce que l'on appelle aujourd'hui l'organigramme. C'est par l'étude minutieuse de ces tableaux qu'on tentera de découvrir les défauts d'organisation ou l'absence d'unité dans le commandement, considérée comme la défaillance la plus grave selon Fayol (Daval) ¹⁰

QUESTIONNEMENT

Dans cette conception du *management* et de l'organisation du travail collectif, les travailleurs ne sont-ils pas amenés à apprendre à se conformer rapidement aux normes, à la culture de l'entreprise sans les questionner plutôt qu'à apprendre à contribuer à la co-construction de nouvelles normes communes tenant compte des références individuelles des membres du groupe ?

Dans notre société, dans notre culture du travail, n'y a-t-il pas plus de place pour le conformisme et le contrôle que pour l'ajustement mutuel et libre des normes individuelles des travailleurs ?

CONCLUSION OUVERTE

La présentation de l'expérience de Sherif a servi d'illustration de la manière dont les chercheurs s'y prennent pour mieux comprendre comment les phénomènes groupaux s'élaborent. La normalisation a ainsi été présentée comme le processus d'influence à l'œuvre dans un groupe, lorsqu'au début de la constitution d'un groupe, les personnes sont amenées à accepter de modifier leur perception des choses pour rejoindre l'avis des autres. Dans le cas de l'expérience de Sherif, il n'y avait pas de paramètre moral ou d'enjeu particulier. Il s'agissait d'une simple situation d'évaluation perceptive, sans conséquence.

S'intéresser aux processus d'influence, c'est tenter de «savoir comment l'individu vit en société, comment il recherche ou évite son contrôle, comment la société écarte le danger potentiel représenté par l'existence d'individus et de sous-groupes en évitant, prévenant ou assimilant les idiosyncrasies et les conflits latents : il leur faut découvrir les mécanismes qui permettent les actions, expliquer le comportement qui les accompagne et faire la taxinomie des situations et des comportements. (...) Si certains recherchent essentiellement ce qui permet à la société de conserver son équilibre, de soumettre l'individu ou de l'aider à échapper à l'anxiété de l'isolement, d'autres veulent montrer que l'individu n'est pas un objet modelable et manipulable et explorent donc les voies de la résistance aux tentations et aux tentacules du conformisme.» (Moscovici et Ricateau, 1972, p. 146-147)

QUESTIONNEMENT RÉFLEXIF

Et si on questionnait les dispositifs que nous mettons en place aussi bien dans les sphères de l'éducation, de la santé, de l'insertion socio-professionnelle, de la culture, du social, de la prévention, etc. que dans la manière dont nous nous organisons et nous influençons mutuellement pour travailler ensemble ?

Quels sont les principes à l'œuvre dans les diverses organisations du travail que nous connaissons ? Comment y accueille-t-on un nouveau membre ? Lui permet-on de contribuer à un nouveau processus de normalisation ? Y considère-t-on qu'un changement dans la constitution du groupe modifie le groupe et son fonctionnement, ses normes ? L'accueil d'un nouveau membre remet-il en question les normes acquises et favorise-t-il l'ouverture de nouvelles normes ?

Est-il possible de poursuivre en même temps un objectif de production de masse, et donc de standardisation des produits, et un objectif démocratique de co-construction d'une organisation du travail qui permette d'accueillir les nouveaux travailleurs avec leurs spécificités, leurs diversités, leurs normes individuelles qu'ils auront l'occasion d'ajuster avec celles des anciens travailleurs, mutuellement, dans un processus de normalisation ?

Les nouvelles formes de *management* dans les entreprises (classiques et d'économie sociale), les établissements scolaires, les asbl, etc., permettent-elles davantage l'ajustement réciproque de la diversité des normes des travailleurs, des élèves, des parents, des publics, etc.? Comment ?

A contrario, suite à l'accélération du rythme constaté dans notre société (Jeanmart, 2013 ; Poncelet, 2016), nous dirigeons-nous vers un renforcement du conformisme et du contrôle plutôt que de l'ajustement mutuel ?

Ne peut-on pas considérer que chacun d'entre nous a élaboré et/ou intégré ses normes individuelles notamment par notre appartenance à divers groupes de socialisation tels que la famille, l'école, les amis, etc. ? Que ces normes implicites, nous les avons faites nôtres au point de les considérer comme des évidences et des vérités alors que ce sont des normes sociales intégrées par imitation et appartenance ? Cette phase de normalisation n'est-elle pas à valoriser et à considérer comme une étape intéressante d'émancipation possible qui permet à chacun des membres du groupe de confronter ses normes à celles des autres et ainsi, d'avoir l'occasion de les questionner, voire de les remettre en question ?

Un auteur de violence familiale qui participe à une formation sous contrainte¹¹ aura ainsi l'occasion d'expérimenter l'appartenance à un groupe dans lequel la règle «la violence est interdite» est explicite (ce n'est pas une norme tacite) et maintenue par des formateurs qui ont un pouvoir éventuellement coercitif et une indépendance que les membres de la famille n'ont pas. Lors du processus de normalisation de son groupe de formation, l'auteur de violence familiale aura ainsi l'opportunité d'être confronté aux normes de tous les membres du groupe, y compris celles des formateurs bien entendu, et de se décentrer des siennes, de les ajuster, de les changer.

N'est-ce pas notamment par le phénomène de normalisation que le groupe est dynamique et facilite le changement ? Dans nos pratiques, comment fonctionnons-nous lors de cette phase ? En sommes-nous satisfaits ? Considérons-nous que les normes de notre groupe sont élaborées une fois pour toute ?

BIBLIOGRAPHIE

Aebischer Verena, Oberlé, Dominique, (1998, 2007 - 3^{ème} édition revue et augmentée), *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod.

Arce Ramon, Fariña Francisca, Novo Mercedes, Egido Angel, (2009), *Théorie et méthode de recherche en psychologie sociale*, Paris, L'Harmattan.

Aubry, Jean-Marie, Saint-Arnaud, Yves, 1963/1967, *Dynamique des groupes, Initiation à son esprit et à quelques-unes de ses techniques*, Montréal, Les éditions de l'Homme.

Bassis, Odette (avril 2006), «La démarche d'auto-socio-construction du savoir», dans *Dialogue* n° 120, «Le savoir ça se construit, l'émancipation aussi», Groupe Français de Pédagogie Nouvelle

Deconchy, Jean-Pierre, (1980), *La psychologie sociale*, manuscrit non publié, Université Paris 10 – Nanterre. Cité par Dubost, Jean, (2006), *Psychosociologie et Intervention*, Paris, L'Harmattan

Dejours, Christophe (2006), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Delouée, Sylvain, (2010/2013), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod,

Delouée, Sylvain, Margot (2011), *Pourquoi faisons-nous des choses stupides ou irrationnelles ?!*, Paris, Dunod.

Dortier, Jean-François, (septembre-octobre 2008), «La grande histoire de la psychologie» in *Sciences humaines* (hors-série n°7).

Fayol, Henri, (1916), «L'administration industrielle et générale. Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination,

Contrôle», Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, n°10, p. 5-164, réédité 13 fois chez Dunod.

Joule, Robert-Vincent, Beauvois, Jean-Léon (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Joule, Robert-Vincent, Beauvois, Jean-Léon (1998, 5^{ème} édition corrigée 2006), *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, Paris, Presses Universitaires de France

Leyens, Jacques-Philippe, Yzerbit, Vincent, (1979/1997), *Psychologie sociale*, Bruxelles, Mardaga.

Lévy, André, Delouvé, Sylvain, (2010), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod

Milgram, Stanley (1974), *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*, Paris, Calmann-Lévy

Myers, David G., (adapté par Guéguen Nicolas), (2006), *Psychologie sociale pour manager*, Paris, Dunod.

Moscovici, Serge, (1984/2005), *Psychologie Sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.

Moscovici, Serge, Ricateau, Philippe, (1972), «Conformité, minorité et influence sociale» (chapitre 5, pp. 139-191) dans l'ouvrage sous la direction de Serge Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale. Tome I. Les phénomènes de base*, Paris, Librairie Larousse, Collection : Sciences humaines et sociales.

Teko Henri Tedongmo, Bapes Yves Bapes Ba, «Influence sociale et leadership dans la direction des personnes», Sociologies [En ligne], Premiers textes, mis en ligne le 29 septembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3204>

Vallerand, Robert-J. (Dir.) (1994), *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin

OUTILS PÉDAGOGIQUES

Carlier, Ariel, Marlier, Agnès, (2014), *Choix de femme pour métier (dit) d'homme, quand la démarche collective soutient les possibles individuels*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

Baiwir, Jeanine, Lemable, Alain, Muyshondt, Marie-Anne, (2012), *S.R.A.M.*, (Réunion-Discussion à support verbal sur les stéréotypes liés aux secteurs associatif et marchand), Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

Delouée, Sylvain, Birot Thais, (2015), *Satisfaction au travail et conflits de valeurs*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher, Héroïse, *La visite : Jeu de rôles sur la pression sociale et la conformité*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher, Héroïse, (2012), *La pression sociale*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher Pierre, (2011), *Bâtir une communauté ?* Collection Méthodologie, Seraing, C.D.G.A.I.

Jeanmart, Gaëlle, Philocité, (2012), *Le travail comme police sociale*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Jeanmart, Gaëlle, Philocité, (2013), *Rhyme et aliénation*, La domination du chronomètre, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

Kauffman, Damien, (2014), *L'équipe en crise*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Moens, François, (2015), *Accompagner des projets en économie sociale*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Poncelet, Bruno, (2016), *Le grand théâtre numérique*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

FILMS

La Vague (Die Welle), Gansel, Dennis, (2008), Jürgen Vogel, Frederick Lau, Max Riemelt, Allemagne, 2009, Drame, 1h48 min.

Brazil, Gilliam, Terry, (1985), Jonathan Price, Robert De Niro, Kil Greist, Science fiction, Drame, 2h12 min.

Metropolis, Lang, Fritz, (1927), Brigitte Helm, Alfred Abel, Rudolf Klein-Rogge, Science fiction, Thriller, Drame, 2h33 min.

Les Temps modernes (Modern Times) Chaplin, Charlie, (1935), Charlie Chaplin, Paulette Godard, Chester Conklin, Comédie, Drame, Romance, 1h23 min.

Romans

Orwell, George, (1949), *1984 (Nineteen Eighty-Four)*, Londres, Secker and Warburg

Aldous, Huxley, (1932), *Le Meilleur des mondes (Brave New World)*, Poche, 11 octobre 2002

Levin, Ira, (1970), *Un bonheur insoutenable, (This Perfect Day)*, Poche, 10 mars 2003

NOTES

1. Ces deux psychologues sociaux sont connus pour avoir poursuivi en France les travaux sur la soumission à l'autorité que Milgram avait menés aux États-Unis depuis les années 50.
2. Les théories de l'attribution sont présentées p.73 à p.93 par Leyens et Yzerbit dans *Psychologie sociale* (1997)
3. Ainsi, des films tels que *La Vague*, *Brazil* et des romans comme *1984*, *Le Meilleur des mondes*, *Un bonheur insoutenable*, en ont illustré quelques formes possibles en mettant en avant leurs effets pervers, insidieux et généralisés dans toutes les sphères de la société ou du groupe.
4. Le processus de normalisation correspondrait à un mécanisme permettant d'éviter le conflit uniquement lorsque les participants ne sont pas impliqués par l'objet du jugement. Dans le cas contraire, certains ne chercheraient pas nécessairement à éviter le conflit mais peut-être à le créer : il ne s'agirait plus alors pour eux de «converger» dans une position de groupe unique, mais de «convaincre» les autres de sa propre position. (Moscovici et Ricateau, 1972)
5. «Mouvement» est entre guillemets car, pour rappel, le point lumineux ne bouge pas : la situation expérimentale crée l'impression qu'il bouge par un phénomène d'illusion visuelle.
6. «la seule et meilleure façon possible»
7. *Le Prince*, publié en 1513 est dédié à Laurent II de Médicis. Dans ce livre, comme il l'écrit dans sa dédicace, il «ose donner des règles de conduite à ceux qui gouvernent» (...) «Il ne faut pas que l'on m'impute à présomption, moi un homme de basse condition, d'oser donner des règles de conduite à ceux qui gouvernent. Mais comme ceux qui ont à considérer des montagnes se placent dans la plaine, et sur des lieux élevés lorsqu'ils veulent considérer une plaine, de même, je pense qu'il faut être prince pour bien connaître la nature et le caractère du peuple,

et être du peuple pour bien connaître les princes.» (Nicolas Machiavel, Dédicace du *Prince* à Laurent II de Médicis)

8. Istanbul, 1841 - Paris, 1925.

9. Le succès de ses travaux aurait été plus mitigé auprès des ingénieurs et des associations savantes dirigées par des polytechniciens. Ceux-ci étaient plus intéressés par les réflexions portant sur les activités de production : ils estimaient pour leur part que les idées de Fayol étaient «trop générales» et leur préféraient celles de Taylor qui formalise «L'organisation scientifique du travail». Ceci expliquerait en grande partie qu'après sa mort, les idées de Fayol connaissent un déclin relatif. Pourtant, à partir de 1925, un auteur anglais Lyndall Urwick va contribuer à les remettre au premier plan et les introduire aux États-Unis, où Fayol est considéré comme un des auteurs «classiques» du management. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme>

10. René DAVAL, «ORGANISATIONS THÉORIE DES », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 10 octobre 2016. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/>

11. L'équipe de l'asbl Praxis, 2013, *Contraintes et libertés*, Collection Travail en action, Seraing, CDGAI

Intéressé-e par :
D'autres thèmes de publications pédagogiques ?
Des ateliers d'échanges de pratiques ?
Des formations ?
Des supervisions individuelles ou collectives ?

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63
info@cdgai.be

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B - 4102 Seraing
Belgique

L'influence est un domaine particulièrement étudié en psychologie sociale. En effet, nos comportements, nos pensées et nos affects sont en permanence influencés par les autres. L'influence est un phénomène collectif qui met en jeu les interactions aussi bien à l'intérieur des groupes qu'entre les groupes.

La «normalisation» est un processus d'influence du groupe sur l'individu. Il est présenté ici à travers les travaux de Muzafer Sherif qui fait figure de pionnier en la matière.

Qu'est-ce que la normalisation ? Comment ce processus de création de normes se met-il en place ? Est-ce un phénomène plutôt préjudiciable ou plutôt avantageux lorsqu'on vise un fonctionnement démocratique dans lequel les personnes ont la possibilité de développer la citoyenneté active, l'esprit critique, le libre arbitre, la solidarité, la diversité ? S'il est préjudiciable, qu'en faire ? S'il est avantageux, pouvons-nous le renforcer et si oui, comment ?



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

ISBN 978-2-39024-093-8



9 782390 240938