



**La psychologie de la communication au service de la dynamique de groupe:
cas du Centre Hospitalo-Universitaire Ibn Sina**

**The communication's psychology at the service of the group's dynamics:
case of the University-Hospital Centre Ibn Sina**

LARHRISSI Nadia

Enseignante chercheure

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

nadia.larhrissi@um5.ac.ma

HSINI Fadoua

Doctorante

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

fadouahsini24@gmail.com

Date de soumission : 15/08/2020

Date d'acceptation : 16/09/2020

Pour citer cet article :

LARHRISSI N. & HSINI F. (2020) « La psychologie de la communication au service de la dynamique de groupe : cas du Centre Hospitalo-Universitaire Ibn Sina », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 460 - 484



Résumé :

La communication est une discipline qui prend en considération toutes les interactions qui interviennent entre les individus. Ainsi, elle constitue un des catalyseurs fondamentaux dans la gestion des relations humaines. C'est pourquoi en suscitant l'intérêt d'une avalanche d'intellectuels, la psychologie de la communication a surfé sur les différentes vagues des sciences sociales ayant pour objectif de servir la dynamique de groupe.

Pour effectuer notre recherche, nous avons choisi comme terrain d'étude le Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) Ibn Sina de Rabat puisqu'au volet de la prise en charge clinique s'ajoute une organisation absolue des équipes. En effet, la coordination entre toutes ces équipes professionnelles requiert une forte collaboration qui nécessite les compétences d'un leadership. Dans ce cadre, le présent article a pour objectif de mettre en lumière le rôle de la psychologie de la communication dans la compréhension des différents éléments susceptibles de forger la dynamique de groupe dans le milieu hospitalier durant la pandémie actuelle de Covid-19 et ce dans le but d'assurer la performance. Notre étude de cas portera sur un échantillon de 100 personnes exerçant au sein du CHU.

Mots clés : Psychologie de la communication ; dynamique de groupe ; communication ; leadership ; performance.

Abstract :

The communication is a discipline that takes into account all the interactions that occur between individuals. Thus, it is one of the fundamental catalysts in the management of human relations.

This is why, by attracting the interest of an avalanche of intellectuals, the psychology of communication has surfed on the different waves of the social sciences aimed at serving group dynamics.

To carry out our research, we have chosen the University- Hospital Centre (CHU) Ibn Sina of Rabat as the field of study since, above the clinical management component, is added an absolute organization of teams. Indeed, coordination between all these professional teams needs a strong collaboration that requires Leadership skills. In this context, this article aims to highlight the role of communication's psychology in understanding the various elements that can shape group's dynamics in the hospital environment during the current pandemic of Covid-19 in order to ensure performance. Our case study will focus on a sample of 100 people working at the CHU.

Keywords: Psychology of communication ; group dynamics ; communication ; leadership ; performance.



Introduction

Avec la crise du Covid-19, le monde se trouve confronté à un défi de taille, celui de la préservation de l'état de santé de sa population. Dès les premiers jours, le Maroc a fait preuve de robustesse face à une pandémie déjà éprouvante pour des systèmes de santé plus solides. Suite aux directives de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, tous les acteurs concernés et en premier lieu le ministère de la santé s'est vu dans l'obligation d'utiliser tous les moyens pour être performant et contribuer ainsi à l'amélioration du système de santé afin d'assurer la sécurité des citoyens.

Dès lors, avec les mutations organisationnelles et les situations de crise en ligne de mire ces dernières années, les hôpitaux ont été amenés à déployer énormément d'efforts afin de relever les défis et être à la hauteur des attentes des Marocains. Ainsi, une solution s'impose comme référence au milieu d'une pléthore de réflexions et ceci à travers la mise en place opérationnelle d'une culture communicationnelle qui se base sur la compréhension de la psychologie du groupe.

À ce titre, la notion de communication doit être étudiée non seulement sous la coupole des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) mais également sous l'angle des Sciences sociales et plus particulièrement de la psychosociologie de façon à comprendre le comportement de l'autre. C'est pourquoi, la psychologie de la communication est la discipline qui sert à arpenter la vie du groupe puisqu'elle est une partie « *intégrante de la panoplie de leviers du manager d'équipes* » (Rafik, 2016 : 2). En effet, en situation de crise, elle contribue largement à améliorer la performance des équipes à travers la gestion de leurs émotions et de leurs motivations.

Pour contrecarrer les difficultés de la crise sanitaire actuelle et dès le début de la pandémie, tous les maillons de la chaîne de santé se sont mobilisés en adoptant la stratégie de la prévention avant la guérison. Ainsi, le personnel de santé, tant négligé pendant des années, a repris une importance cruciale dans la société et devient ainsi au cœur des démarches scientifiques et psychologiques.

À la lumière de ces réflexions, notre étude portera sur les aspects empirique et théorique de la dynamique des groupes d'un point de vue communicationnel. Notre travail de recherche aura comme objectif de répondre à la problématique suivante :



- Comment la psychologie de la communication peut-elle être un levier essentiel dans la dynamique de groupe au sein des milieux hospitaliers ?
- Est-ce qu'un leadership efficient peut-il contribuer à la dynamique de groupe ?

Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche inductive axée sur l'observation, l'analyse et l'exploitation de données issues du terrain. Ainsi, nous avons administré un questionnaire à 100 personnes exerçant au sein du Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) Ibn Sina de Rabat. Le présent article sera scindé en quatre parties. De prime à bord, nous établirons une revue de littérature portant sur la définition des concepts clés de notre étude, à savoir la psychologie, la communication, la dynamique de groupe et le leadership. Par la suite, nous introduirons la relation entre la psychologie et la communication comme cadre explicatif de leur fusion. Après, nous mettrons l'accent sur la dynamique de groupe et sa performance. Finalement, nous présenterons une partie empirique pour répondre à nos interrogations.

1. Généalogie des concepts

1.1. La communication, un concept ambivalent

Vieille comme Hérode, la communication ne date pas d'hier. Elle intervient dans les différents champs disciplinaires et historiques, ce qui lui octroie un rôle fédérateur et central dans la compréhension des différents phénomènes sociaux. De ce fait, l'unanimité des spécialistes dans le domaine des SIC s'articule autour d'une définition normative de la communication.

En effet, la communication « *signifie être ensemble et vient du latin *communicare* qui implique la mise en commun, l'échange* » (Zaganiaris, 2012). Elle aborde l'expression verbale et utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels ainsi que de nouvelles techniques et supports pour compléter le sens. De son côté, le docteur (Bourassa, 1998) la définit comme « *un partage de l'expérience qui s'applique aux humains et aux espèces animales* ». Pour d'autres spécialistes du domaine, toute communication « *suppose un engagement et définit par la suite une relation* » (Watzlawick, Helmick-Beavin & Jackson, 1972 : 49). Autrement dit, toute communication ne s'arrête pas juste au niveau de la transmission de l'information mais elle traduit un comportement.

Par ailleurs, la genèse de la communication reste un mystère, les courants de pensées qui se sont succédés l'ont défini selon leur histoire, leur anthropologie et leur culture. Durant les XIV^e et XV^e siècles, la communication prenait des proportions divines, elle était associée à la



religion et à Dieu car « *il est de la nature de dieu d'être communicable* » (Breton & Proulx, 2002). Pendant les années de l'émergence du commerce, la communication devient à son tour la pierre nodale et l'archétype de la nouvelle pratique humaine. À travers l'idée de circulation entre les pays, les voies communicationnelles ont permis « *de faire circuler les marchandises* » (Mattelart, 1994 : 11) et se sont emparées du rôle de compagnon de route de l'être humain. Ainsi, les champs empirique et théorique de la communication s'étendent sur une panoplie de concepts et de termes inhérents à la société.

1.2. La psychologie de nos jours

La psychologie représente une des sciences centrales destinées à la compréhension de l'homme et de ses mécanismes, elle a été marquée par une évolution à travers le remodelage de ses champs. Ce développement s'est traduit par « *une réunification conceptuelle de domaines disciplinaires jusqu'au là autonomes (psychologie générale, psychologie sociale, psychologie du développement, psychologie industrielle et, pour partie, psychologie clinique), qui acceptent désormais de parler un même langage* » (Ghglione & Richard, 2020 : 18). Conjointement, la psychologie est passée d'une discipline essentiellement théorique à une discipline volontiers applicable sur le terrain. Aujourd'hui, elle n'est, non seulement « *une science mais un métier.* » (Piolat, 1949 : 2)

Grâce à la compréhension qu'elle porte aux comportements des individus de nos jours, la psychologie est considérée comme une science qui s'inscrit dans la conception des processus humains. Selon (Benzakour, 2011 : 4), la psychologie s'articule autour de trois faits :

- la psychologie reste l'une des disciplines capitales dans l'ensemble des sciences de l'homme et dans le cheminement de ses conditions existentielles ;
- la psychologie est une forme d'assistance universelle, de relations avec soi-même et autrui, tout comme la coexistence dans des contextes sociaux ;
- la psychologie explique, non seulement le vécu de l'Homme, mais aussi la structure de sa position par rapport aux autres individus.

Les caractéristiques de la psychologie tirent leurs racines de diverses sciences et lignes de pensées comme la philosophie, l'anthropologie, l'ethnologie et la sociologie. Cette diversité théorique et empirique a contribué à l'étude du comportement observable des pensées et des émotions. En effet, la psychologie est passée d'une science de la vie mentale à la science du



comportement observable en 1960 pour enfin muter à une science du comportement et des processus mentaux. De plus, elle vise les individus en prenant en considération les différents aspects biologiques, contextuels, sociaux et culturels.

2. La relation entre la psychologie et la communication

2.1. La psychologie et la communication : deux concepts indissociables

À travers son aspect polysémique, la communication est un concept nomade qui se situe à la croisée d'une voie royale des différentes sciences et disciplines. La base de sa théorie est aussi « *ancienne que la réflexion sur la connaissance, sur le savoir et sur les conditions de leur transmission* » (Aïm & Billiet, 2015 : 2). Quant à la psychologie, comme toute science, vise à rendre limpide tous les phénomènes qui rentrent dans son champ d'analyse. Elle tente de comprendre le comportement humain à travers l'utilisation des processus et des théories propres aux SIC.

En outre, c'est par le biais des processus et théories que s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre les personnes dans une situation sociale donnée. Toute communication exprime une interaction qui se présente « *comme un phénomène dynamique produisant une transformation* » (Abric, 2019 : 5), autrement dit, elle englobe un mécanisme d'influence réciproque entre les acteurs sociaux.

Les prémices de la psychologie et de la communication répondent à un impératif tacite qui est celui de satisfaire les besoins de la science durant une période où la société s'est métamorphosée. Ces besoins se manifestent de la façon suivante :

- le besoin identitaire réside dans l'importance à comprendre soi et l'autre grâce à la communication et l'interaction. Il peut s'effectuer dans la réciprocité des échanges. À ce titre, nous apprenons qui nous sommes à travers les réactions des autres à notre égard ;
- le besoin physique consiste en le fait que l'interaction et la socialisation suggèrent une diminution des maladies et des malaises qui peuvent induire des dysfonctionnements comportementaux ;
- le besoin social est l'élément central de la compréhension du comportement de l'homme au sein de son environnement car « *on ne peut pas ne pas communiquer* » (Watzlawick et al., 1972 : 47). En effet, « *la communication est la voie par laquelle nous*



établissons des liens sociaux avec les autres » (Benzakour, 2011 : 35) à travers nos comportements et nos gestes quotidiens.

En somme, l'approche holistique et approfondie de la communication et de la psychologie contribue de plus en plus à cerner les différents éléments inhérents à l'individu et à son environnement. Leur pluralité permet d'avoir une certaine objectivité sur nos comportements et nos sociétés.

2.2. L'impact de la psychologie de la communication sur les SIC

Depuis la normalisation des SIC, diverses théories et courants de pensées ont tracé une pluralité conceptuelle liée à la définition du terme et sa pluridisciplinarité. Les SIC ont connu une évolution depuis l'apparition des premiers modèles techniques et linéaires de la communication. Celles-ci « *aident à conceptualiser les phénomènes sociaux qui ont des répercussions dans la sphère de l'information et de la communication* » (Adary, Libaert, Mas & Wesphalen, 2015 : 7). Créées en 1975, les SIC ont permis de mettre en avant deux perceptions simplistes de la communication, l'une constitue l'esprit pacifique qui charpente le lien social durable, elle est « *synonyme d'écoute, d'échange, d'ouverture à l'autre* » (Dacheux, 2009 : 9). L'autre est à l'opposé, elle se base sur la publicité, le marketing et les relations publiques.

Manifestement, la psychologie de la communication a constitué à son tour un rôle prépondérant dans l'évolution des SIC et ce en se focalisant sur l'aspect psychologique des différents modèles de communication. Depuis l'apparition des modèles linéaires comme celui de Shannon et Weaver dans les années 40, la psychologie de la communication s'est intéressée spécialement au manque d'intérêt par rapport aux aspects comportementaux qui touchent le récepteur. En effet, « *dans la communication, le plus compliqué, n'est ni le message, ni la technique, mais le récepteur.* » (Wolton, 1993)

Au fil des années, l'évolution des SIC a permis de prendre en considération les différents aspects qui touchent de près ou de loin à l'information et à la communication. De ce fait, l'emphase a été mise sur les multiples aspects psychologiques notamment depuis l'apparition du modèle de (Jakobson, 1963) ou encore celui de (Riley, 1965) et bien d'autres. La contribution de la psychologie était très modeste et s'est mise à enrichir l'éventail des SIC en critiquant la technicité des modèles.



Aujourd'hui, grâce à la nouvelle mouvance et tendance communicationnelle, la psychologie a élargi son spectre de travail en introduisant les différents éléments constitutifs de la communication et de l'information, à savoir le récepteur, le message, la rétroaction ou encore les aspects intrapersonnel et interpersonnel.

2.3. Les niveaux d'analyse en psychologie de la communication

La psychologie de la communication s'est beaucoup intéressée au comportement de l'homme, à son cadre de référence et à son environnement. Une étude exhaustive effectuée par (Doise, 1982) annonce quatre niveaux d'analyse de référence. Le premier niveau (intrapSYchique) se focalise sur l'aspect intra-individuel, c'est-à-dire la perception de soi, l'évaluation de soi et de la relation que l'être humain a avec soi-même. « *Il s'agit de l'étude des mécanismes qui permettent à l'individu d'organiser et de maîtriser ses expériences sociales* » (Doise, 1982). L'analyse intrapSYchique repose sur la compréhension des phénomènes internes et des comportements individuels du sujet. Ce niveau permet de comprendre les phénomènes de groupe par l'étude individuel de l'individu.

Le deuxième niveau (interindividuel ou groupal) est le processus qui se caractérise par l'explication des échanges et interactions entre les individus en situation de communication interpersonnelle. Cette analyse s'exprime à travers la confrontation du « soi » et de « l'autre » au sein d'un environnement particulier. Ce niveau d'étude est utilisé pour l'interprétation des systèmes d'échanges de communication entre les individus car « *la communication interpersonnelle, appelée aussi comportementale, se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus.* » (Joly, 2009 : 11)

Le troisième niveau (positionnel) se focalise sur la relation entre l'individu et le groupe c'est-à-dire la relation entre le « soi » et « les autres ». Ce rapport se distingue des deux précédents par sa structure et son organisation. En effet, il représente l'interaction entre un système de valeurs, de symboles, de caractéristiques et entre les individus. Ce niveau de communication permet la mise en place d'un processus et des techniques qui permettent l'intégration et l'insertion de l'individu au sein du groupe.

Le quatrième niveau (idéologique) consiste à parler des relations d'intergroupes. La relation entre les groupes représente un véritable défi grâce à la complexité de sa compréhension. Néanmoins, la nature humaine appréhende trois facettes, à savoir la tête, le ventre et le cœur. Pour les spécialistes en psychologie, ce trinôme renvoie à la cognition, à l'émotion et au



comportement. À ce titre, les relations intergroupes « *souvent envisagées sous un angle conflictuel* » (Azzi & Klein, 2013 : 4^e de couverture), mettent en exergue les types de groupe comme les stéréotypes, les préjugés ou la discrimination.

Les quatre niveaux présentés affichent une certaine diversité en termes de concepts étudiés et d'approches. Cependant, ils ne sont pas exclusifs les uns les autres car c'est dans le champ de la complémentarité que l'étude de l'identité trouve sa richesse et sa spécificité. La compréhension de tous ces niveaux repose sur la relation et le degré de symétrie entre les deux concepts « soi » et « l'autre ».

3. La dynamique de groupe, vecteur de performance

3.1. Performance et influence sociale dans les groupes

La performance tend à mettre en œuvre tous les outils et les techniques en possession de l'entreprise qui permettent d'atteindre l'efficacité. Le concept de performance intègre aussi la notion d'efficience et s'essentialise dans le fait d'arriver à un niveau propice à la création de la valeur ajoutée. De surcroît, « *l'efficacité peut être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés* » (Fernandez, 2018), en d'autres termes, c'est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Pour cela, il faut disposer des moyens nécessaires pour avoir les meilleurs résultats possibles.

Dès lors et afin d'accéder à la performance, la dynamique de groupe est primordiale et représente le pivot de l'efficience. Dans toute organisation, le groupe joue le rôle de catalyseur et permet d'améliorer la productivité et la cohésion au sein de l'environnement où il opère. En outre, la dynamique de groupe, terme utilisé pour la première fois par (Lewin, 1975) ausculte le comportement des groupes, en particulier les petits groupes engagés dans des activités sociales ou professionnelles. Elle étudie aussi leur structure, leur activité et les types de rôle joué par chacun des membres constituant le groupe.

Pour les organisations, la gestion du groupe est prépondérante suscitant un vif intérêt chez les différentes parties prenantes. L'idée majeure est d'associer des compétences et des aptitudes pour augmenter la productivité que ne le ferait chaque personne prise individuellement. L'objectif est de mobiliser la puissance du collectif pour en tirer profit et résoudre les problèmes qui peuvent surgir.

D'un point de vue psychologique, la bonne gouvernance des équipes de travail demande la compréhension de certains phénomènes existant au sein des structures et des sociétés, à savoir



l'influence sociale, la résistance, etc. Cette pression ou « force » sociale est l'influence exercée par un individu ou par un groupe sur chacun de ses membres, dont le résultat est d'imposer d'autres normes dominantes. Il s'agit de modifier les comportements, les attitudes, les croyances, les opinions ou les sentiments de l'individu ou du groupe à la suite du contact avec les autres. Il existe plusieurs types d'influence sociale dans les groupes, dites typologies d'influence, tels que le conformisme, l'innovation et la soumission à l'autorité.

- Le conformisme : c'est quand une personne modifie sa position dans la direction de la position du groupe. Les premières expériences dans ce sens sont réalisées par (Ash, 1956) et démontrent qu'en créant une pression sur ses membres, ces derniers se conforment aux normes du groupe.

- La soumission à l'autorité : ce type de groupe est étroitement lié à la notion d'autorité qui dicte les comportements des individus dans le groupe. L'initiateur de ce genre de comportement est (Miligram, 1974) qui a démontré, dans son ouvrage **Obedience to authority : an experimental view**, que l'autorité inspire une soumission et une obéissance aux ordres d'une façon accrue.

- L'innovation des minorités : elle est à l'origine des travaux de (Moscovici, 1984) qui explique l'impact que peut jouer une minorité dans le changement des comportements et d'opinions de la majorité. Surnommé aussi la tyrannie des minorités dans le domaine politique, ce type d'influence est caractérisé par une déviance vers des modèles uniques et protéiformes.

L'influence sociale couvre un champ très vaste de la communication et de la psychologie sociale car les phénomènes étudiés peuvent être observés au quotidien. Ainsi, aborder le concept de la performance nécessite la compréhension des différentes typologies d'influence citées et leurs impacts sur les individus en appréhendant la notion de cohésion et de solidarité.

3.2. Types et approches du leadership

Intrinsèquement lié à l'organisme et à son bon fonctionnement, le leadership représente un facteur clé dans l'amélioration continue de la dynamique d'une équipe. Sans un leadership adapté à l'environnement et à la culture organisationnelle, l'activité tendra à ralentir et ne pas assouvir les attentes des parties prenantes. En effet, « *La notion de leadership fait l'objet depuis quelques années d'un certain renouveau en sciences de gestion* » (Plane, 2015 : 7). Sa



complexité apparait « *en raison d'une pléthore de définitions et de divergents points de vue des chercheurs.* » (Boukar et Habiba, 2020 : 185)

Le leadership est un vocable emprunté à la langue anglaise ; il vient de « leader » qui veut dire meneur. Il est défini comme « *une personne qui influence un groupe sans toutefois utiliser des moyens externes apparents autres que la communication* ». Pour (Blanchard & Miller, 2012), il n'existe pas un bon style de leadership mais le leader est un manager qui doit être capable d'adopter le style le plus adapté à la situation.

Dans son ouvrage **Psychologie dynamique : les relations humaines**, (Lewin, 1975) étale sa réflexion sur le concept de leadership à travers trois types distincts de leader. Chaque type correspond à des traits de caractère et à des mécanismes psychologiques bien définis et propres à chacun. La divergence de ces catégories de leadership se manifeste aussi dans la communication qui permet de voir en filigrane les différents comportements de la part des protagonistes de l'organisation. Lewin en identifie ainsi trois :

- Le leader charismatique propose de faciliter l'interaction avec le groupe en jouant le rôle d'animateur et d'intermédiaire. Dans ce genre de situation, le leader est dans une communication transversale et égalitaire.
- Le leader laisser-faire n'intervient pas dans l'interaction et dans l'échange ; il ne fait que surveiller le groupe sans travailler ni entraver la discussion.
- Le leader autoritaire se caractérise par une autorité accrue ne prenant pas en considération l'échange et l'interaction. Le leadership autoritaire s'appuie sur une communication linéaire et ascendante.

Le concept de leadership interroge encore de nombreux chercheurs sur les fondements épistémologiques et les approches théoriques. En outre, chaque type de leader propose des résultats différents participant soit à l'amélioration de la performance et de la cohésion du groupe, soit à la dégradation de la relation hiérarchique qui nuit à la qualité du rendement et à l'ambiance de travail. L'adoption d'un type de leadership au dépend de l'autre découle du niveau intrapsychique et du type de relations entre les membres de l'organisation.

Par ailleurs, l'étude des différents genres de leader requiert l'adoption de certaines approches qui permettent d'identifier les caractéristiques susceptibles de comprendre les mécanismes du comportement. La psychologie de la communication s'est intéressée à trois approches qui



illustrent d'une façon globalisante le concept de leadership. L'approche personnaliste suggère comme son nom l'indique, la compréhension de la personnalité de l'individu pour identifier ses caractères de leader (comportements, traits de caractère, perception, valeurs, etc.). Son fondement repose « *sur l'idée que le leadership trouverait sa source dans la personnalité ou les comportements du leader.* » (Gosling et Ric, 1996)

La seconde approche est situationniste, elle consiste à la compréhension de la situation dans laquelle le leader ou le responsable du groupe est confronté. Cette approche se base sur l'examen de la période dans laquelle se trouve le leader et de l'impact de cette dernière sur son comportement et sur sa façon de prendre les décisions.

Quant à la troisième approche qui a pour cheval de Troie la communication, elle jette son dévolu sur l'interaction, sur l'analyse de l'échange et sur la situation. En effet, l'approche interactionniste s'appuie sur l'approche situationniste et personnaliste et envisage d'avoir un leader efficace ayant dans son arsenal les prédispositions personnelles qui s'allient le mieux à la nature de la situation.

En somme, le leadership est une combinaison de plusieurs éléments hétéroclites qui se regroupent à travers une armada de mécanismes psychologiques, sociologiques et culturels en procurant au leader une certaine autorité objective par rapport à la prise de décision et à la gestion des effectifs. Un bon leadership résulte d'une cohésion au sein des groupes de travail et propose une flexibilité et polyvalence en termes de labeur et de rendement. Une synergie entre l'efficacité et la bonne gouvernance du groupe permettra une meilleure optimisation de la productivité.

4. Enquête réalisée auprès du personnel du CHU Ibn-Sina

4.1. Organisme d'étude et échantillon

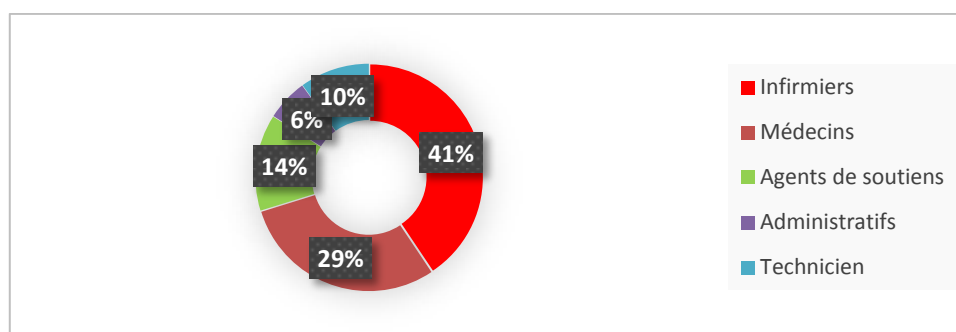
Conscientes du rôle important que joue le secteur de la santé dans l'offre des soins et de la couverture médicale, nous avons choisi comme terrain d'étude le plus ancien établissement sanitaire au Maroc le CHU Ibn-Sina de Rabat. Compte tenu des orientations royales et des chantiers de réforme lancés à travers tout le pays, le CHU déploie des efforts considérables afin de répondre aux attentes de ses clients. Il s'agit d'un établissement public doté d'une autonomie financière ; il constitue un modèle d'excellence et de leadership en santé au Maroc.

Devant l'état actuel que connaît le monde, le CHU Ibn-Sina fait partie des établissements hospitaliers qui se trouvent au cœur de cette crise sanitaire qu'est la pandémie de Covid-19. Il

est de son devoir de servir et surtout de prendre en charge les patients infectés par le virus en leur prodiguant des soins de qualité. Le fait que le CHU soit à la tête du système sanitaire marocain nous a poussé à le sélectionner pour effectuer notre étude.

Concernant l'échantillonnage, la sélection est passée par trois phases : la première a consisté en l'identification de la population cible qui était en exercice au CHU pendant la première vague du Covid-19. La deuxième a servi à la détermination de la base de l'échantillonnage en sélectionnant les personnes travaillant en groupe et en contact directs avec les patients. Pour la troisième phase, nous avons choisi de façon aléatoire notre échantillon en prenant en considération certains statuts professionnels du personnel de la santé, à savoir les infirmiers, les médecins, les ambulanciers et les agents de l'administration. L'effectif total du personnel en fonction au CHU s'élève à 6536 personnes, réparti selon la figure N° 1 :

Figure N° 1 : Répartition du personnel du CHU Ibn-Sina



Source : site officiel du CHU

Selon le site officiel, l'effectif du CHU Ibn Sina est composé de 41% d'infirmiers et 29% de médecins. Quant aux agents de soutien, ils constituent 14% de la totalité du staff exerçant à l'hôpital. Alors que, les pourcentages de 6 et 10 renvoient respectivement aux administratifs et aux techniciens.

4.2. Méthodologie

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle de la psychologie de la communication dans la création de la dynamique de groupe au sein des équipes médicales pendant la pandémie de Covid-19. Dans ce cadre, nous avons mené une étude quantitative au sein du CHU Ibn-Sina. Pour réussir notre investigation, un questionnaire a été administré afin de connaître la place de la psychologie de la communication dans les groupes, l'impact du leadership sur l'efficacité et la dynamique de groupe, et la performance des services



hospitaliers pendant la crise sanitaire. Afin de répondre à nos interrogations, le questionnaire élaboré comprend trois sections présentées comme suit :

- la compréhension de la psychologie du groupe ;
- la place du leadership dans le groupe ;
- la performance des groupes.

Le questionnaire a été distribué au sein des différents établissements faisant partie du CHU du 23 juin au 28 juin 2020 auprès des infirmiers, des médecins, des administrateurs et des ambulanciers. Pour bien cibler notre échantillon, nous avons opté pour deux méthodes de distribution. De prime à bord, la méthode d'auto-administration où nous avons envoyé le questionnaire en ligne à travers la suite bureautique Google-Form. Cette démarche nous a assuré une rapidité des réponses et une possibilité d'atteindre une cible assez importante. Puis, nous avons choisi la méthode assistée, qui s'est déroulée en présence de l'enquêté face à face. Ce qui nous a permis de compléter le sens des questions avec d'autres précisions pour la bonne compréhension des sujets abordés.

4.3. Analyse du questionnaire

Avant de faire une analyse séquentielle du questionnaire, nous avons cherché à identifier d'abord, le profil des personnes sondées sur le plan du genre, de l'âge, du poste occupé, de la place dans la hiérarchie du travail ainsi que des années d'expérience. Notre échantillon est composé principalement d'un pourcentage imposant de femmes soit un taux de 64.1% et un taux de 35.9% pour les hommes. Quant à la fonction exercée, 43.9% sont des infirmiers, 34.1% sont des médecins, 12.2% travaillent au niveau de l'administration et 9.8% occupent le poste d'ambulancier. À partir de ces résultats, nous constatons que la majorité des sondés sont des infirmiers, cela est dû à leur rôle important dans le staff médical et leur extrapolation sur l'effectif général du CHU.

Concernant le nombre d'années d'expérience, il représente un aspect important dans la compréhension de l'homogénéité des groupes de travail. De ce fait, il nous a paru essentiel de connaître les années d'ancienneté de notre cible. Suite aux résultats dégagés, 40.5% des répondants ont une expérience qui varie entre 5 et 10 ans, 28.9% ont entre 1 et 5 années d'expérience contre 15.8% qui ont entre 10 et 20 ans d'exercice. 13.2% des personnes exercent leur fonction depuis plus de 20 ans. Cette question nous a permis de tracer et de

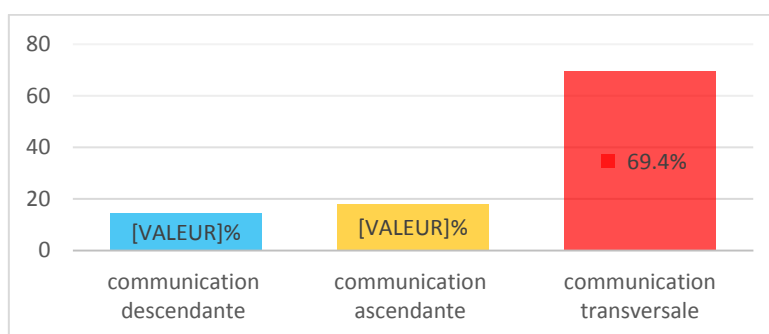


comprendre les différentes orientations psychologiques et générationnelles du personnel de santé étudié.

4.3.1. La compréhension de la psychologie du groupe

Dans la première section, nous nous sommes focalisées sur la prééminence de la psychologie des groupes de travail au sein des différents services. Ainsi, nous avons voulu connaître la nature de la communication adaptée à chacun des interrogés (voir figure N° 2) :

Figure N°2 : Quel est le type de communication adaptée à la nature de votre travail ?



Source : Auteurs

Les résultats montrent une dominance pour la communication transversale avec un taux de 69,4%. Pour expliquer ce choix, nous avons fait avancer une hypothèse qui s’articule autour du souhait prédéterminé de la part de la catégorie la plus dominante (les infirmiers 43.9%), afin de créer une relation de symétrie entre les différentes parties présentes au sein du groupe (médecins, administrateurs, ambulanciers). Cette catégorie prépondérante perçoit la communication transversale comme une opportunité pour mettre tous les statuts professionnels sur le même pied d’égalité.

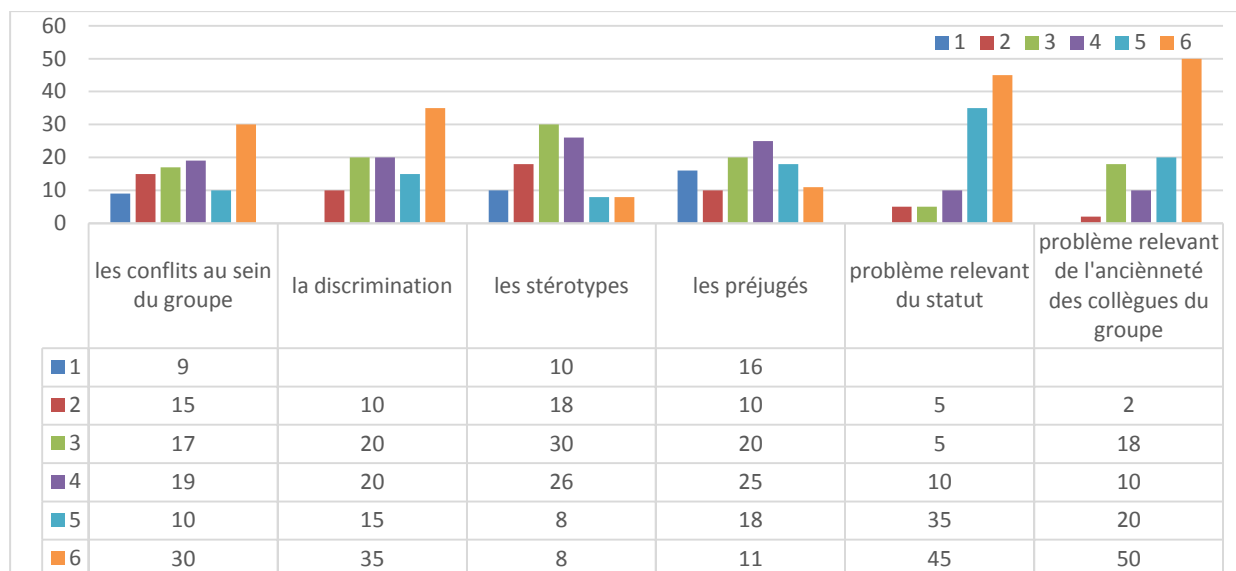
Dans ce sillage, nous avons agencé notre raisonnement par l’évaluation des comportements des équipes pendant la crise sanitaire de 1 (très mauvais) à 6 (très bon). Les pourcentages obtenus reflètent une mauvaise organisation des groupes et un déséquilibre au niveau de la répartition des tâches. Ce dysfonctionnement dans le travail des équipes s’est répercuté automatiquement sur la transmission des consignes entre les membres. À cet effet, les relations interpersonnelles et intergroupes ont été jugées de très mauvaises.

Pour mieux étayer notre analyse, il a été pertinent de s’interroger sur les difficultés potentielles rencontrées au sein du groupe pendant la pandémie et de les évaluer (1 : ce n’est



pas un problème ; 2 : problème faible ; 3 : problème modeste ; 4 : problème moyen ; 5 : c'est un problème ; 6 : problème grave). L'histogramme présente les différentes épines croisées :

Figure N° 3 : Notez les difficultés potentielles rencontrées au sein de votre groupe pendant la crise sanitaire : de 1 (ce n'est pas un problème) à 6 (c'est un problème grave)



Source : Auteurs

À partir des informations collectées, 30 personnes de notre échantillon trouvent que les conflits au sein du groupe présentent un problème grave dans l'exercice de leur fonction. L'idée de conflit rayonne aussi pour 10 autres questionnés qui la décrivent comme un problème. Pour les personnes qui les qualifient de problème moyen ou modeste, ils sont respectivement aux nombres de 19 et 17. Concernant 15 sondés, ils déclarent que les conflits sont considérés comme un problème faible dans le quotidien de leur travail tandis que 9 autres ne voient aucunement que les conflits présentent un problème.

En conséquence, le total cumulé est de 76 interviewés, soit 76% de notre échantillon dont l'avis est à prendre en compte dans la gestion des conflits car le retentissement de ces derniers sur les groupes apparaît dans l'émergence des notions propres à la psychologie sociale (discrimination, stéréotypes, préjugés). De fil en anguille, nous avons choisi d'identifier les raisons des désaccords qui ont corroboré le fonctionnement des équipes au moment de la crise.

Pour le volet de la discrimination, 35 sondés confirment qu'il constitue un problème grave. 15 autres le situe parmi les difficultés qui causent des conflits dans le groupe et le classe comme un problème. Par ailleurs, 20 personnes considèrent que la discrimination est un problème



moyen ainsi que 20 interviewés la qualifie de problème modeste. Alors que seulement 10 répondants pensent qu'elle est un problème faible. Donc, nous déduisons qu'il y a une distinction entre les catégories travaillant au sein de l'hôpital ; cela consiste à refuser aux individus des droits ou des avantages qui sont reconnus à d'autres.

Cherchant à enrichir nos réflexions relatives aux difficultés rencontrées au sein du groupe, il nous a paru utile de rassembler aussi des données sur les stéréotypes et les préjugés. D'après l'histogramme, nous concluons que les stéréotypes sont loin d'être un problème puisque seulement 16 personnes de notre cible sont divisées à pied d'égalité respectivement entre c'est un problème grave et un problème. 26 autres estiment qu'ils sont un problème moyen dans leur quotidien. 30 sondés déclarent que les stéréotypes sont un problème modeste, tandis que 18 autres pensent que c'est un problème faible. Finalement, juste 10 questionnés évoquent que ce n'est pas un problème.

Concernant les préjugés, nous constatons qu'ils ne constituent pas un problème pour 16 personnes. 10 sondés les évaluent comme étant un problème faible, tandis que 20 autres les trouvent comme étant un problème modeste. 25 personnes annoncent qu'ils font partie des problèmes moyens et 18 autres de notre échantillon déclarent que les préjugés sont considérés comme un problème. Finalement, seulement 11 avouent qu'ils sont un problème grave.

Pour compléter notre analyse, nous avons cherché à distinguer d'autres paramètres qui peuvent perturber l'écosystème du groupe. Lors des réponses collectées, les questionnés se sont mis d'accord que le statut professionnel fait partie des raisons majeures de conflit au sein du service. 45 personnes de notre cible mentionnent qu'ils souffrent de problèmes graves liés au statut socioprofessionnel de leurs collaborateurs puisque principalement l'homogénéité du groupe se constitue de catégories différentes. 35 questionnés avancent qu'il constitue un problème, 10 autres prétendent qu'il s'agit d'un problème moyen, 5 autres à leur tour soulèvent que c'est un problème modeste. Finalement, 5 interviewés considèrent que le statut constitue un problème faible.

Ces statistiques montrent l'impact considérable du statut socioprofessionnel sur la cohésion du groupe et sur le processus relationnel interne. Ceci démontre un écart visible par rapport à l'utilisation de la notion de supériorité et du statut social entre toutes les catégories abordées par notre étude.

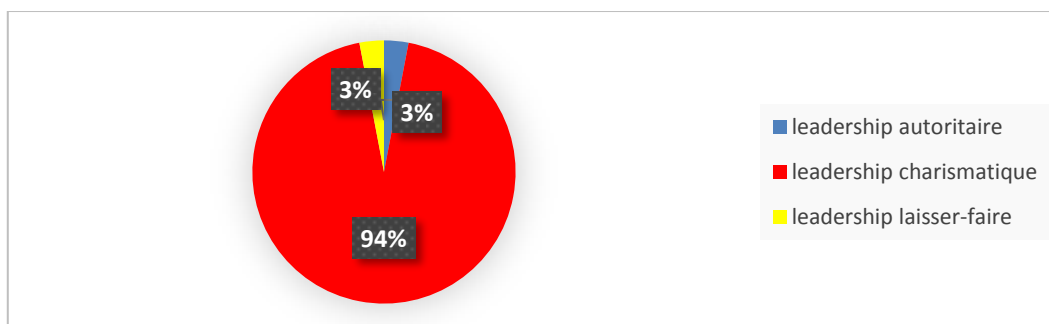
En effet, nous avons aussi essayé dans notre questionnaire de pointer du doigt la notion de l'ancienneté et d'avancer l'hypothèse qu'elle est une des difficultés rencontrées. La moitié des personnes ayant répondu au questionnaire confirme cette éventualité et évoquent qu'il s'agit d'un problème grave. 20 agents affirment que l'ancienneté est un problème qui engendre les conflits. 10 autres trouvent qu'elle est un problème moyen et 18 questionnés déclarent que c'est un problème modeste, tandis que deux personnes la jugent être un problème faible.

À travers notre analyse, force est de constater que la communication participe à la compréhension de la psychologie du groupe et constitue la pierre angulaire de la réussite d'une équipe. Puisque la plupart de notre cible a opté pour la communication transversale, cette dernière permettra d'éviter les difficultés témoignées. Dans ce cadre, son adoption pourra aussi édulcorer les différences soulevées précédemment et ainsi dépasser le stade de la discrimination, des préjugés, le problème du statut socioprofessionnel et de l'ancienneté entre les types de groupe présents au sein de la structure médicale (médecins, infirmiers, ambulanciers et administrateurs).

4.3.2. La place du leadership au sein du groupe

Le leadership est un concept important dans la compréhension et la gestion de la dynamique des groupes et de leur efficacité. La pandémie actuelle de Covid-19 a entraîné une pression considérable sur les dirigeants et les responsables. Dans cette optique, cette section du questionnaire nous a donné une idée sur le modèle adéquat de fonctionnement qui doit répliquer en cascade selon notre échantillon. Pour ce faire, nous nous sommes interrogées sur le type de leadership à adapter aux équipes (voir figure N° 4) :

Figure N° 4 : Selon vous, quel est le type de leadership que vous préférez ?



Source : Auteurs

À travers les réponses, nous constatons une adhésion unanime au leader charismatique, soit un taux de 94,3%. Cela s'explique par l'inspiration qu'engendre ce type au groupe de travail

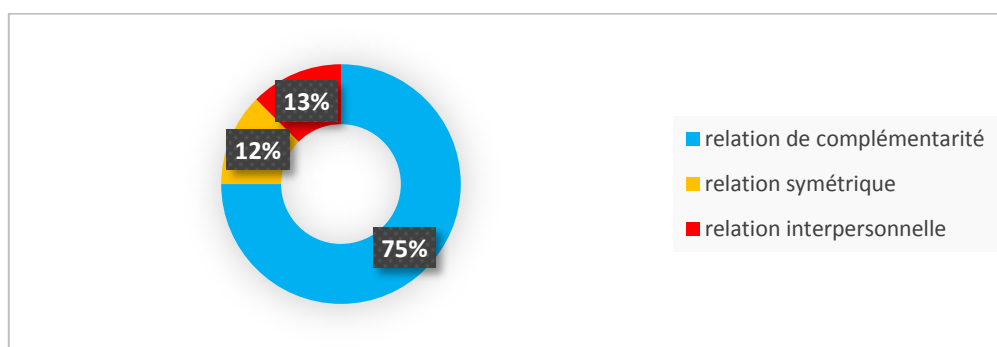
surtout durant la crise sanitaire. En effet, il permet une exécution rapide des tâches avec une adhésion totale au choix stratégiques et tactiques du supérieur hiérarchique. Le présent cas de figure permet de mieux comprendre la notion de conformisme qui reflète parfaitement la situation actuelle des groupes hospitaliers.

Dans la même logique, l'autorité à son tour pèse énormément dans la relation entre le supérieur hiérarchique et le groupe de travail. C'est pour cela qu'il était pertinent de connaître le climat de travail au sein des équipes et de classer les décideurs selon la relation qu'ils entretiennent avec les membres. La moitié de notre échantillon, soit un taux de 56,8%, avoue que leur leader est autoritaire, 27% est charismatique contre 16,2% qui optent pour le type laisser-faire.

Ce phénomène d'autorité peut être interprété de différentes façons : la première explication est que le modèle paternaliste prévaut dans la crise à cause de son impact psychologique sur les groupes qui se sentent protégés et orientés. Une autre explication est relative à la soumission à l'autorité, ce genre d'influence permet une exécution rapide des tâches et plus efficace selon l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Cependant, la bonne gestion se fait à travers des relations saines et conviviales qu'il faudra tisser entre l'ensemble des membres du groupe.

Afin d'arborer notre analyse, il a fallu connaître l'avis de notre cible sur la meilleure façon de gérer un service pendant la crise sanitaire (voir figure N° 5) :

Figure N° 5 : Selon vous, quelle est la meilleure façon de gérer un service ?



Source : Auteurs

Nous remarquons que les trois quarts, soit 75% des interrogés privilégient la relation de complémentarité dans la gestion d'un service, ce sont les mêmes personnes qui ont déclaré auparavant leur adhésion au leadership charismatique. Ce qui explique leur préoccupation



d'accomplir les tâches à travers les modalités d'interaction. Alors que seulement 13% prévoit le contraire en citant la relation interpersonnelle et finalement, 12% optent pour la relation symétrique.

Le leader constitue la pierre nodale de l'équipe, nous avons posé une autre question pour mesurer le degré de son utilité dans le groupe. Les résultats montrent que 71,8% des personnes ayant participé à notre enquête réclament sa nécessité dans le groupe, tandis que 28,2% ne voient pas que sa présence est indispensable.

En somme, le concept de leadership se révèle un élément prépondérant dans la mise en œuvre d'une stratégie capable d'endiguer la crise sanitaire et dynamiser les groupes. Le choix du leadership charismatique reste un choix naturel renforçant l'importance du type de relation désiré par la quasi-totalité des personnes interviewées qui prônent la relation de complémentarité.

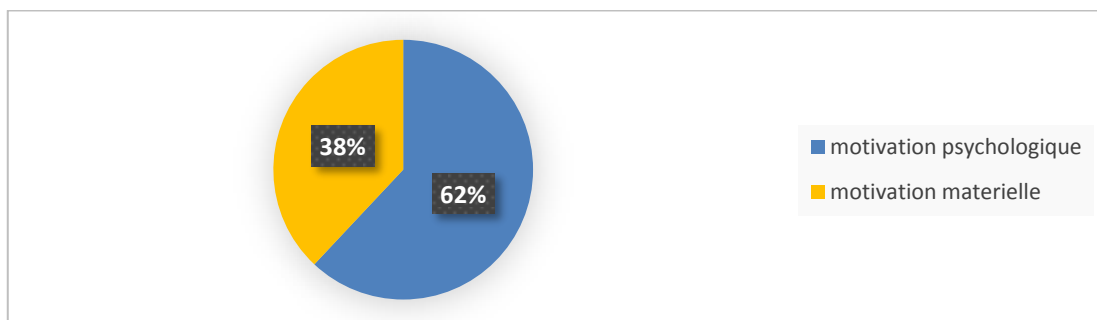
4.3.3. Performance des groupes

La performance autant que tel repose sur l'accouchement d'une stratégie collective qui permet l'efficacité et l'efficacé du groupe. 81% estiment que la performance est issue d'un travail collectif, 13% ne le confirme pas et le fait lier au travail de la hiérarchie tandis que 5 % déclarent qu'il s'agit d'un travail individuel. En effet, ces pourcentages nous obligent à souligner l'importance de la coordination du travail au sein de l'équipe, qui suppose la répartition des activités en fonction des compétences et du rythme de chacun en respectant la devise de la complémentarité dans les groupes.

Dans ce sillage, il a fallu se demander si la performance relève du capital humain, matériel ou du management ? Les résultats dégagent une prédominance du management avec un taux de 59%, 28,2% pour le capital humain et seulement 12,8 % pour le capital matériel. Même si les pourcentages ne sont pas équilibrés, il est certain que la performance est étroitement liée au management, à la gestion du capital humain et matériel. Toutefois, en période de crise, elle dépend juste de la façon par laquelle les groupes sont gouvernés et gérés.

En outre, l'aspect qui vient renforcer la conception de l'analogie entre le management et la performance est la notion de la motivation. Motiver, c'est augmenter l'efficacité et la capacité du groupe. Ainsi, nous avons posé une question sur le moyen à adopter pour être performant en imposant un choix entre la motivation psychologique et la motivation matérielle :

Figure N° 6 : Par quel moyen peut-on être performant ?

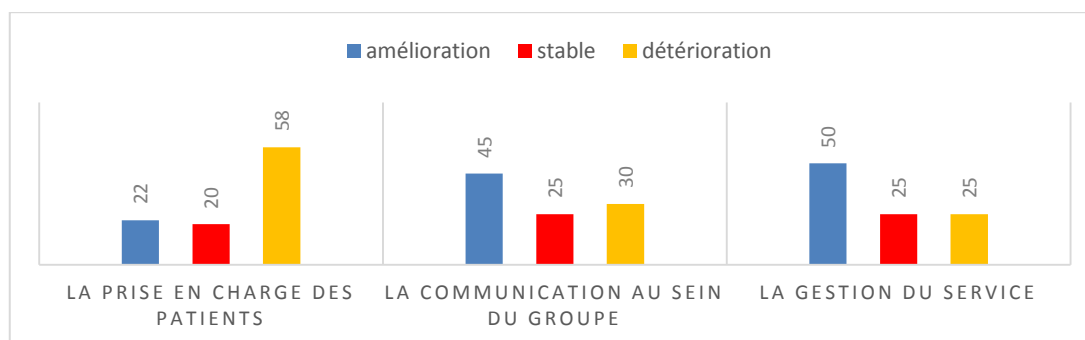


Source : Auteurs

D’après le graphique, plus que la moitié, soit un taux de 60% optent pour la motivation psychologique, contre 38% de notre population estimant que la motivation matérielle est la source de la performance. Devant cet état de fait, nous appuyons l’option que le leadership joue un rôle primordial dans l’amélioration de la capacité des groupes à être performants surtout quand il favorise la reconnaissance et l’estime des collaborateurs.

Pour clôturer notre questionnaire, il était pertinent de se positionner par rapport à la qualité de la prise en charge des autres patients (non infectés par le virus) durant la crise sanitaire, la communication au sein du groupe et la gestion des services (voir figure N° 7) :

Figure N° 7 : Quel est l’impact du Covid-19 sur la performance de votre service ?



Sources : Auteurs

Au bout du compte, 58 personnes approuvent la détérioration de la prise en charge des patients, 20 garantissent sa stabilité alors que 22 autres assurent son amélioration. Face à cette pandémie, les équipes médicales et paramédicales s’organisent pour pouvoir assurer en priorité les prestations et services au profit des malades du Covid-19 afin d’éviter les arrivées massives. Ainsi, la prise en charge normale des patients a diminué et la majorité des rendez-vous ont été annulés.



Concernant la communication au sein du groupe, 45 personnes affirment son amélioration, contre 30 qui avancent des propos relatifs à sa détérioration. Finalement, juste 25 sondés confirment sa stabilité. Les services de santé sont mis à rude épreuve par cette pandémie, il nous a paru nécessaire de nous interroger sur leur gestion pendant la crise. La moitié des répondants pensent qu'elle s'est améliorée puisque la plupart des gens qui le confirment se sont mis d'accord sur l'amélioration de la communication aussi.

D'après notre analyse, la performance reste par essence, le moyen le plus efficace pour jauger l'efficacité et l'efficience du groupe. De ce fait, elle s'organise autour du management et de la communication qui influencent et supervisent le rendement de l'équipe. Les résultats obtenus montrent une considération cruciale au volet psychologique dans la motivation et l'amélioration continue du rendement du groupe.

Conclusion

Au terme de cette étude, le choix de notre sujet de recherche s'inscrit dans le sillage du contexte actuel de la crise sanitaire du Covid-19, qui prend de plus en plus une importance capitale dans la vie quotidienne des citoyens. Se focaliser sur le personnel de santé, est un choix naturel provenant de la nécessité de vouloir comprendre la psychologie et l'état d'esprit du corps soignant qui est mis à rude épreuve. Le présent travail nous a permis de tirer au clair une panoplie d'éléments et de concepts susceptibles de nous éclairer sur le rôle de la psychologie de la communication dans la gestion des groupes.

À travers l'assise théorique que nous avons décelée, nous nous sommes focalisées d'emblée sur les notions qui peuvent apporter des éclaircissements et des pistes de recherche dans la continuité de ce que notre cadre empirique impose. En effet, les concepts clés de notre recherche : psychologie de la communication, leadership, dynamique des groupes et performance constituent l'ossature de tous les résultats obtenus.

Ces derniers nous ont permis de comprendre l'importance de la psychologie de la communication dans l'amélioration des relations interpersonnelles et de la cohésion des groupes. Dans cette perspective, nous avons aussi constaté de près, la complexité du travail au sein des équipes à travers l'émergence de différents phénomènes (stéréotypes, discrimination, préjugés, statut socioprofessionnel, etc.) qui nuisent à la qualité du rendement et à la productivité du personnel soignant.



En marge de ce qui précède, les fondamentaux de notre recherche ont constitué un aspect managérial à travers les questions posées sur le leadership. En vertu des statistiques soulevées, le leader représente l'apothéose de la communication et de la dynamique des groupes. Par conformisme, les membres de l'équipe ont une tendance naturelle au consensus d'influence. Pour cela, il contribue à l'organisation générale du groupe et à l'accomplissement de ses objectifs.

Par ailleurs, notre travail demeure perfectible sous différentes perspectives, à savoir l'échantillon retenu de notre étude est minime et ne permet pas une généralisation mais offre juste un éclairage spécifique des relations existantes au sein des équipes de santé durant la crise du Covid-19. Ensuite, lorsque nous traitons le volet comportemental des individus en leur demandant d'évaluer leurs ressentis par rapport à un sujet donné, toutes les appréciations restent subjectives et dépendent de l'humeur du moment et des circonstances dans lesquelles se trouve l'interviewé. Finalement, la durée du volet empirique a été relativement courte pour que nous puissions dégager des tendances de fond.

En somme, bien que le système sanitaire marocain se soit mis à rude épreuve par la pandémie, le personnel soignant est en première ligne et lutte quotidiennement contre la propagation du virus. Les équipes travaillent toujours d'arrache-pied, de jour comme de nuit, pour soigner, calmer et sauver des vies. Vu les défaillances que connaît le secteur de la santé, cette crise épidémiologique a donné à tout le staff médical l'opportunité de se serrer les coudes, d'oublier les différends afin de ramer ensemble dans la même direction et s'occuper en priorité de la santé et la sécurité du citoyen.



BIBLIOGRAPHIE

- Abric, J-C. (2019), Psychologie de la communication : théories et méthodes, Paris : Donud.
- Adary, A., Libaert, T., & Mas, C. (2015), Communicator : toutes les clés de la communication, 7^e éd, Paris : Donud.
- Aïm, O. & Billiet, S. (2015), Communication, Paris : Donud.
- Azzi, A.-E., & Klein, O. (2013), Psychologie sociale et relations intergroupes, Paris : Donud.
- Benzakour, M. (2011), Initiation à la psychologie sociale : Communiquer autrement, Casablanca : Edisoft.
- Blanchard, K. & Miller, M. (2012), Great Leaders Grow: becoming a leader for life, San Francisco : Berrett-Koehler.
- Boukar, H. & Habiba, M. (2020). Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 3 : N° 2, 178 - 200.
- Bourassa, M. (1998), Dentisterie comportementale : manuel de psychologie appliquée à la médecine dentaire, Paris : Du Méridien.
- Breton, P. & Proulx, S. (2002), L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle, Sciences et société, Paris : La Découverte.
- Dacheux, E. (2009). Les SIC, approche spécifique d'une recherche en communication mondialisée, Les Sciences de l'Information et de la Communication, les Essentiels d'Hermès : CNRS, 9-36.
- Doise, W. (1982), L'explication de la psychologie sociale, Paris : PUF.
- Fernandez, A. (2018), Définition de la mesure de la performance.
URL : https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
Consulté le 07/06/2020.
- Ghiglione, R. & Richard, J.-F. (2020), Cours de psychologie : tome1, les bases, Paris : Donud.
- Gosling, P. & Ric, F., (1996), Psychologie sociale : individu et groupe, tome 1, Paris : Breal.
- Jakobson, R. (1963), Essais de linguistique générale, Paris : Les Éditions de Minuit.



- Joly, B. (2009), La communication : La communication interpersonnelle, chapitre 2, Paris : De Boeck Supérieur.
- Lewin, K. (1975), Psychologie dynamique : les relations humaines, Paris : PUF.
- Mattelart, A. (1994), L'invention de la communication, Paris : La Découverte.
- Miligram, S. (1974), Obedience to authority : an experimental view, New York : Harper & Row.
- Moscovici, S. (1984), Introduction à Psychologie sociale, Paris : PUF.
- Moscovici, S. (1972), La société contre nature, Collection 10/18, n° 678, Paris : Union Générale d'Éditions.
- Plane, J-M. (2015), Théories du leadership : modèles classiques et contemporains, management sup, Paris : Donud.
- Piolat, A. (1949), L'esprit de la psychologie contemporaine, L'année psychologique, Vol. 50.
- Rafik, S. (2016). Communication, vecteur de performance des entreprises, Revue d'études en management et finance d'organisation, N°1.
- Riley, J. & Riley, M. (1965), Communication de masse et systèmes sociaux. : S. 1., S.
- Shannon, C. et Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication, Bell System Technical Journal, vol. 27, N° 3, Juillet 1948, 379-423.
- Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J. & Jackson, D. (1972), Une logique de la communication, Paris : Du Seuil.
- Wolton, D. (1993), Naissance de l'Europe démocratique, Paris : Champs Flammarion.
- Zaganiaris, J. (2012), Ce que communiquer veut dire : communication, espaces publics, sciences humaines, Casablanca : Afrique-Orient.