

PRÉFACE

*Olivier Meier
Professeur des Universités
Directeur de l'Observatoire ASAP
Université Paris Est-LIPHA*

La question des minorités en tant que « sous-culture agissante » est devenue un sujet central de nos démocraties modernes, tant sur le plan sociétal, social, culturel que dans le domaine économique et managérial, en raison de leur importance en matière d'influence sociale. Cette question vient ici remettre en cause l'hypothèse centrale de Tocqueville (1981) selon laquelle dans nos démocraties, « l'empire de la majorité » y est « absolu » avec un risque réel de « tyrannie » du fait de la dérive conformiste qui menace les membres de la majorité. Selon ce principe, les membres qui appartiennent à la minorité, au sens électoral (participation, représentation, influence), peuvent se sentir rapidement évincés des processus de décision. Les travaux de Tocqueville posent ainsi la question du conformisme majoritaire dont les mécanismes ont pendant longtemps régi le fonctionnement des organisations publiques et privées. En effet, à l'origine de l'influence sociale, seule la majorité est en mesure d'exercer une influence sur la minorité. Celle-ci se définit comme étant une petite fraction ou un petit nombre d'individus, soit un nombre inférieur à la moitié du total. Dans cette configuration, où le nombre fait loi, « les intérêts du plus grand nombre doivent être préférés à ceux du petit ». Le processus de conformisation est alors entendu comme la capacité pour la majorité de modifier le comportement d'un individu ou groupe d'individus, afin de le mettre en adéquation avec le comportement

ou l'attitude du groupe majoritaire dont il fait partie (logique de soumission). Une telle conception de l'influence vise donc à considérer qu'une minorité n'a pas de contre-norme à objecter ou les moyens de faire prévaloir son point de vue. La minorité est alors soit rejetée par le groupe majoritaire, soit contrainte de se soumettre au point de vue de la majorité. On voit alors apparaître un phénomène de conformité, dans lequel l'individu ou le groupe d'individus minoritaire se voit contraint de modifier son comportement ou son attitude, afin de se mettre en conformité avec le comportement ou l'attitude du groupe majoritaire auquel il fait face, quelles que soient leurs divergences initiales (Moscovici et Faucheux, 1972).

Selon l'approche de Tocqueville, les normes, attitudes et pratiques en vigueur dans un groupe sont analysées comme étant le fait d'une majorité initiale. Les majorités sont supposées disposer de meilleures ressources informationnelles et organisationnelles et sont donc susceptibles de créer un système de dépendance en leur faveur. Une telle situation tend par conséquent à favoriser l'exercice d'une influence sociale normative de nature majoritaire qui s'imposera à tous. L'influence sociale est donc étudiée uniquement sous le prisme de la majorité. Cette dernière est perçue comme la plus apte à « orienter » les autres membres du groupe. Une telle perspective revient de ce fait à ignorer le potentiel d'influence de la minorité, en établissant un lien systématique entre influence sociale et conformité. Elle occulte notamment l'idée selon laquelle des groupes minoritaires disposeraient d'une contre-norme et chercheraient à la faire prévaloir au sein du groupe.

Or depuis les années 1970, les risques engendrés par la tyrannie de la majorité font place à d'autres formes de pressions, marquées par l'influence de « minorités actives » (culturelle, ethnique, politique, religieuse, sociale...) qui ouvrent la voie à d'autres sources d'influence et qui sont de nature à modifier les rôles et actions au sein du groupe (innovation sociale).

En effet, on constate aujourd'hui l'existence de nombreux garde-fous menés au cours du temps, en faveur de la protection et d'une meilleure représentation de la diversité aux États-Unis et en Europe¹ (droit des minorités²) qui sont venus progressivement modifier les

1. En France comme aux États-Unis, la protection des minorités et la libre expression de leurs opinions sont garanties par la constitution.

2. La protection des minorités a fait l'objet de plusieurs études demandées par l'ONU depuis les années 1960, études qui ont été entreprises principalement par la Sous-Commission de la lutte contre les mesures discriminatoires et de la protection des minorités.

rapports entre majorité et minorités (transformation des rapports sociaux).

Ces décisions permettent notamment de limiter la pression de la majorité (volonté générale) et tendent à favoriser des revendications minoritaires (mouvement social, boycott, révolte populaire, violence urbaine, comportements déviants...) qui peuvent venir parfois à l'encontre de certains intérêts et préférences de la position majoritaire.

Raymond Boudon (2010) en explique très bien les mécanismes : « Lorsqu'un petit groupe organisé cherche à imposer ses intérêts ou ses idées à un grand groupe non organisé, il a de bonnes chances d'y parvenir. En effet, les membres du grand groupe, étant non organisés, ont alors tendance à espérer qu'il se trouvera bien des candidats désireux d'organiser la résistance au petit groupe organisé, et prêts à assumer les coûts que cela comporte. Chacun espère en d'autres termes pouvoir tirer bénéfice d'une action collective qu'il appelle de ses vœux, mais répugne à en assumer les coûts. Comme la plupart tendent à se tenir le même raisonnement, il arrivera bien souvent que le petit groupe organisé ne rencontre guère de résistance et que par suite il se trouve dans la position de pouvoir imposer ses intérêts et ses idées au grand groupe non organisé, en d'autres termes : au public. »

Les pressions exercées par les minorités sur la volonté majoritaire peuvent également être analysées à travers l'analyse des travaux du sociologue Serge Moscovici (1979) sur l'influence minoritaire et ses effets en termes de contestation de la loi et de l'ordre et donc en tant qu'agents d'innovation sociale et sociétale.

« Le temps est venu de changer d'orientation, de se diriger vers une psychologie de l'influence sociale qui soit aussi une psychologie des minorités, considérées en tant que sources d'innovation et de changement social. » (Moscovici, p. 11)

En effet, à l'appui de nombreuses expériences et observations, S. Moscovici et ses collègues vont développer une théorie interactionniste du changement. Ils vont ainsi souligner l'importance du style comportemental minoritaire (groupes d'influence) qui est le mieux à même d'expliquer les mécanismes d'innovation sociale et managériale. Selon ces travaux la clé de l'influence est donc à chercher, non pas du côté de l'autorité ou du nombre (approche majoritaire), mais dans la capacité d'un groupe à exprimer de manière cohérente et répétitive ses convictions. Dans cette vision, tout membre d'un groupe, minorité incluse, doté d'un comportement consistant, qui s'efforcera d'introduire ou de créer des modes de pensée ou comportements nouveaux,

de modifier des visions existantes, peut influencer les autres membres du groupe. La détention d'une réponse nouvelle et consistante par la minorité va dès lors la positionner comme une source d'influence active (Meier, 2022b) et modifier les rapports de force entre majorité et minorités. Il existe dans ce domaine deux grandes sources d'influence minoritaire : *l'innovation minoritaire* et *le changement dans la polarisation*. L'innovation minoritaire s'exerce, lorsque la majorité est dans l'incapacité de répondre efficacement aux enjeux du groupe qu'il gouverne. La majorité est alors dite « anomique ». Une position minoritaire peut alors voir le jour et conduire à ce que la minorité soit en mesure de proposer une solution au problème qui est posé au groupe. Si cette position se révèle être défendue par un comportement consistant et persistant, elle est dès lors susceptible de rallier les membres de la majorité qui n'ont aucun point de vue spécifique à lui opposer. La minorité se présente alors comme une « minorité nomique » qui vient modifier le cadre établi. L'autre source d'influence minoritaire concerne le changement dans la polarisation, où l'apparition de conflits cognitifs entre majorité et minorités (explosion sociale) peut permettre d'aboutir à un changement des règles et des normes de la vie collective (Doise et Moscovici, 1992). Ces actions peuvent dans certains cas, menacer l'ordre public et enfreindre les lois et règlements existants. La réponse collective qui sera ici apportée (fin du conflit) se traduira bien souvent par une polarisation des attitudes et une cristallisation vers une position plus extrême que la moyenne des positions initialement défendues par les différentes parties³.

Le rôle des minorités au sein d'un groupe (entreprise, institution, association, équipe de travail) est donc aujourd'hui un thème essentiel pour mieux saisir et comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les organisations. Cette focalisation sur la notion même de « minorités » invite notamment à repenser la question des valeurs, des normes et contre-normes, des différences sources d'influence qui peuvent s'exercer au sein d'une organisation, avec ses conséquences en termes de controverses, de conflits, de rapports de force, de déviance mais aussi en matière d'innovation sociale, sociétale et managériale.

Ce sujet a donc aujourd'hui une résonance toute particulière pour penser et agir dans un monde complexe, divers et incertain, quel que

3. La résolution du conflit opposant le gouvernement aux Gilets jaunes dont la revendication initiale était essentiellement la hausse des taxes sur les carburants, a finalement abouti à plusieurs mesures de politique sociale et fiscale (primes d'activité, baisse d'impôt sur le revenu, heures complémentaires défiscalisées, réindexation des petites retraites sur l'inflation...) pour un montant global de 17 milliards d'euros et à la suppression de l'ENA (réforme de la haute fonction publique).

soit le domaine de référence, qu'il s'agisse de la sphère économique, sociale, sociétale ou culturelle. Il permet de mieux appréhender l'émergence de nouveaux courants de pensée, leur modalité d'apparition et de diffusion, et la façon dont progressivement une force minoritaire nouvelle peut s'imposer et porter en elle de nouvelles normes qui au fil des années s'institutionnalisent, en raison de leur caractère singulier, cohérent et consistant.

C'est dans ce contexte que cet ouvrage collectif a été envisagé et élaboré, autour de différentes recherches et travaux pluridisciplinaires qui visent à montrer la richesse et l'impact de l'influence minoritaire dans différents milieux et contextes d'études.

Bibliographie

- Boudon R. (2010), « Que signifie donner le pouvoir au peuple ? », *Communication à l'Académie des sciences morales et politiques*, 27 septembre 2010.
- Doise W., Moscovici S. (1992), *Consensus et dissensus, une théorie générale des décisions collectives*, Presses universitaires de France, Paris.
- Doms M., Moscovici S. (1984), « Innovation et Influence des minorités », in D. Moscovici (dir.), *Psychologie Sociale* (p. 51-89), Presses universitaires de France, Paris.
- Meier O. (2019), « Serge Moscovici ou l'étude des minorités actives », *RSE Magazine*, août.
- Meier O. (2019), *Management interculturel*, 7^e éd., Paris, Dunod.
- Meier O. et al. (2019), « Le rôle de la norme dans la performance individuelle des salariés », *Revue des Sciences de Gestion*, 2(296), 11-22.
- Meier O. (2020), « Michel Callon et la sociologie de la traduction », *RSE Magazine*, mars.
- Meier O. (2021), « Serge Moscovici et la notion centrale de consistance », *RSE Magazine*, décembre.
- Meier O. (2022a), *Comprendre la société par les sciences sociales*, VA Éditions, Versailles.
- Meier O. (2022b), « Serge Moscovici : de la déviance à l'innovation minoritaire », *SenseMaking*, janvier.
- Meier O. (2022c), « Hommage à Serge Moscovici, figure de la psychologie sociale », *Observatoire ASAP*, février.
- Meier O., Allard-Poesi F. (2000), « Une analyse Moscovicienne des processus d'innovation et de changement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (36), 48-68.

- Meier O., Missonier A.-S. (2012), « Analyse des systèmes d'interactions à l'œuvre au sein d'un projet TI : mise en évidence d'une perspective dynamique et relationnelle », *Systèmes d'Information et Management*, 17, 7-48.
- Meier O., Missonier S. (2012), "Trajectory of an IT Project Network: Convergence, Divergence and Adjustment Process", *European Conference on Information Systems (ECIS), Proceedings*. AIS Electronic Library (AISeL).
- Moscovici S. (1979), *Psychologie des Minorités Actives*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », Paris.
- Moscovici S., Faucheux C. (1972), "Social Influence, Conformity Bias, and the Study of Active Minority", in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 149-202), vol. 6, Academic Press, New York.
- Mosovici S., Lage E. (1976), "Studies in Social influence III: Majority versus Minority Influence in a Group", *European Journal of Social Psychology*, 6, 149-174.
- Moscovici S., Lage E., Naffrechoux N. (1969), "Influence of a Consistent Minority on the Responses of a Majority in a Color Perception Task", *Sociometry*, (32), 365-379.
- Moscovici S., Zavalloni M. (1969), "The Group as Polarizer of Attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology*, 12(2), 125-135.
- Tocqueville (de) A. (1981), *De la démocratie en Amérique*, Flammarion, Paris.