

# La dynamique des groupes

## Plan du cours

**I. Les trois pères fondateurs.**

**II. La notion de groupe**

**III. Caractéristiques fondamentales des groupes primaires**

**IV. La notion de leader**

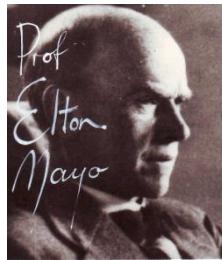
**V. L'évolution historique de la dynamique des groupes**

Au cours des années 1930 et 1940, des psychologues américains ont montré qu'un groupe présente une dynamique propre, au-delà des particularités de ses membres. Un nouveau champ d'études était né, la dynamique des groupes, qui allait connaître un considérable développement après la Seconde Guerre mondiale.

L'expression **dynamique de groupe** désigne l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui émergent et se développent dans les petits groupes sociaux appelés aussi « groupes restreints », composés de 4 à environ 20 individus, durant leur activité en commun.

## I. Les trois pères fondateurs.

L'étude de la dynamique de groupe a ainsi vu le jour aux Etats-Unis, dans les années 30 et 40, essentiellement sous l'impulsion de trois psychologues : Elton Mayo, Kurt Lewin et Jacob Moreno.



Elton Mayo

- Entre 1927 et 1932, le psychologue Elton Mayo (1880-1949) et son équipe enquêtent dans une grande entreprise industrielle, située à Hawthorne, près de Chicago, afin d'évaluer l'impact des conditions de travail sur la productivité. Ils constatent tout d'abord sans surprise que l'amélioration de ces conditions (en particulier l'augmentation de l'intensité de la lumière) améliore le rendement d'un groupe d'ouvrières. Mais la suite de l'étude conduit à un constat plus étonnant. Les chercheurs notent que tout changement dans les conditions de travail (même une détérioration telle que la diminution de l'intensité lumineuse) entraîne une augmentation de la productivité. Elton Mayo interprète cet effet comme étant le résultat d'un **processus de groupe**. En devenant sujets d'une expérience, les ouvrières ont acquis un statut particulier au sein de l'entreprise. Cible de l'intérêt de la direction et des chercheurs, régulièrement consultées sur les changements envisagés, elles sont devenues un groupe spécifique avec ses propres normes et son identité collective. On parlera désormais d'« effet Hawthorne » pour désigner ce processus.



L'effet Hawthorne

- Pour bien saisir le caractère très novateur de ce constat, il est nécessaire de tenir compte de l'influence qu'exerçait alors l'« Organisation scientifique du travail » de Frederick Taylor (1856-1915) sur la conception que l'on se faisait de l'entreprise.

Selon Taylor, l'ouvrier est naturellement porté à la paresse et n'accomplit sa tâche que par motivation économique. F. Taylor propose en 1911, dans *Les Principes du management scientifique*, que les directions mettent en place un système de production qui leur permette de maîtriser le temps nécessaire à l'exécution de chaque tâche. Il prône notamment d'éliminer les sources de fatigue inutile afin d'améliorer le rendement des ouvriers.

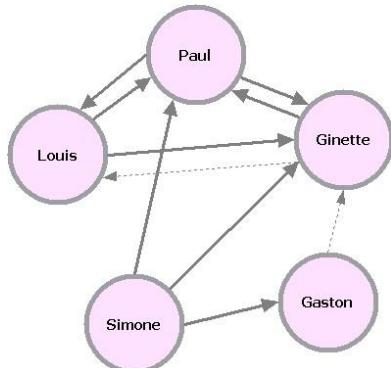
- A l'inverse, l'observation d'Elton Mayo montrait que, pour un employé, **la motivation sociale** est aussi importante que la motivation économique. Celui-ci attend en effet de son travail qu'il lui fournisse de la considération et des relations interpersonnelles. Cette étude a été à l'origine du vaste courant toujours très vivant des « Relations Humaines » au sein de l'entreprise, c'est-à-dire d'une vision sociale de l'être humain au travail. Il n'est plus une mécanique dont on favorise les conditions optimales de fonctionnement, mais un sujet inséré dans un groupe auquel il se sent appartenir.



Jacob Moreno

A la même époque, Jacob Moreno (1889-1974), psychiatre américain d'origine autrichienne, met au point la sociométrie, méthode d'analyse des relations au sein d'un groupe. Pour mettre ces liens en évidence, on demande à chaque membre du groupe d'exprimer les affinités et antipathies ressenties à l'égard des autres membres. Un tableau, appelé sociogramme, permet ensuite de visualiser ces relations. La sociométrie a largement diffusé l'idée que l'organisation d'un groupe ne dépend pas seulement de facteurs rationnels, mais aussi de données affectives.

- La sociométrie peut, dans ce cadre, se définir comme l'étude des relations interpersonnelles d'un groupe à un moment donné et pour une situation donnée. Le sociographe va permettre de représenter les attirances et les rejets des individus au sein d'un groupe, ce qui peut conduire à des actions de réorganisations du travail afin que celui ci soit efficace.



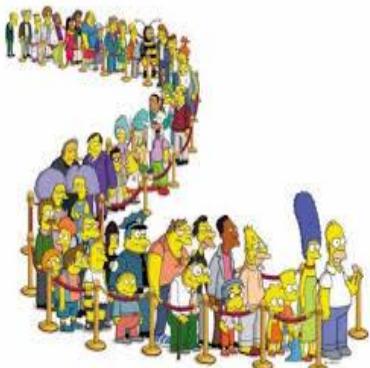
Mais plus encore qu'à E. Mayo ou J. Moreno, c'est généralement au psychologue Kurt Lewin (1890-1947) qu'est attribuée la genèse de l'étude de la dynamique de groupe. C'est d'ailleurs ce chercheur, souvent considéré comme le fondateur de la psychologie sociale, qui a utilisé cette expression pour la première fois. S'inspirant de la physique einsteinienne, Kurt Lewin considère que la dynamique de groupe est régie par un « champ de forces » qui exercent parallèlement leur influence : rôles, moyens de communication, type de leadership, normes et valeurs collectives, buts que le groupe se donne et actions qu'il mène, etc.

La dynamique des groupes ainsi constituée, sous l'impulsion des « pères fondateurs », s'est appuyée sur la méthode expérimentale propre aux sciences dures. Son objectif était de pouvoir mener des expériences ayant pour objet l'individu et le groupe. C'est pourquoi l'expression « dynamique des groupes » ne désigne pas seulement des processus qui émergent au sein des groupes mais aussi **l'ensemble des méthodes qui permettent d'agir sur la personnalité par le moyen des groupes ainsi que celles qui permettent aux petits groupes d'agir sur les grands groupes ou sur les organisations sociales plus vastes.**

## II. La notion de groupe

Qu'est-ce qu'un groupe ? Les définitions, bien que variables selon les auteurs, reprennent généralement les mêmes éléments :

Il s'agit d'un ensemble de personnes qui ont un but commun et qui interagissent en s'influencant mutuellement. Cette définition exclut certains rassemblements anonymes d'individus, comme une file d'attente au cinéma, ou de vastes ensembles (foule, classe sociale) dont les membres ne peuvent tous interagir.



De l'italien *groppo* dont le sens était *nœud*, le terme « groupe » pour désigner une réunion de personnes a une origine récente (XVIII<sup>e</sup> siècle) et n'a émergé que lentement au cours de l'histoire de la pensée. L'idée selon laquelle toute réunion de personnes ne constitue pas nécessairement un groupe est, elle, un acquis de la dynamique des groupes, au XXe siècle. De ce fait, on doit distinguer :

**1. La foule** (individus réunis en grand nombre, plusieurs centaines) : les individus qui la composent n'ont pas cherché explicitement à se réunir, ils ont la solitude en commun.

**2. La bande** : individus réunis volontairement, à la recherche du semblable. Elle a la similitude en commun. Elle apporte à ses membres sécurité et soutien affectifs, substituts de l'amour. Le but de la bande est d'être ensemble parce que l'on est semblable.

**3. Le groupe primaire ou « groupe restreint »** : il comporte un nombre restreint d'individus permettant les échanges interindividuels (de 4 à 20 individus environ). C'est un groupe où chacun connaît tous les autres et peut établir avec tous les autres une relation personnelle. Il y a poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, relations affectives, interdépendance et sentiment de solidarité, différenciation des rôles entre les membres, langage et code propre au groupe. Ce type de groupe apporte à l'individu son expérience la plus primitive et la plus complète de l'unité sociale.

**4. Le groupe large ou groupe « primaire momentané »** : réunion de 25 à 50 personnes invitées à parler librement autour d'un thème ou d'un problème commun. Groupe de

discussion ou réunion d'un comité (par exemple), caractérisés par leur limitation dans le temps et donc par leur faible empreinte sur l'existence globale de leurs membres.

**5. Le groupe secondaire ou « organisation » :** système social qui fonctionne selon des institutions (juridiques, économiques, politiques etc....) association ou société. Entre les individus, les rapports sont plus formels, plus froids, plus impersonnels. Les relations sont indirectes et la conscience de l'existence des autres est globale ou vague. Les groupes secondaires sont appelés aujourd'hui des « organisations ».

- Seul **le groupe primaire (ou groupe restreint)** constitue un groupe au sens fort, objet de la dynamique des groupes. Celle-ci considère qu'il faut au moins trois individus pour faire un groupe (3 relations possibles) mais les phénomènes de groupe ne se manifestent *pleinement* qu'à partir de quatre (6 relations possibles).
- **On parle donc de groupe si les critères suivants sont réunis :**
  1. **la présence de relations interpersonnelles** : les individus communiquent personnellement avec les autres membres.
  2. **la poursuite d'un but commun** : l'intérêt de chacun se confond avec l'intérêt du groupe.
  3. **l'influence réciproque** : il y a interdépendance entre les membres du groupe.
  4. **la mise en place d'une organisation** : chaque membre a son rôle ou son statut, les valeurs et les normes de groupe se créent.

### Texte-clef

« Les problèmes humains proviennent de ce que la réalité économique, la réalité institutionnelle et la réalité technique, sont considérées comme des réalités, alors que la psychologie individuelle et la dynamique des groupes sont considérées comme des vues de l'esprit. La réalité des groupes apparaît cependant comme une réalité aussi consistante que le mineraï, et dont les lois sont aussi déterministes que celles de la physique. Les problèmes humains naissent donc d'abord de la négation systématique de la réalité humaine et de la réalité des phénomènes de groupe. Pour les traiter rationnellement, il faut connaître les lois de cette réalité. Mais la dynamique des groupes est autre chose qu'une connaissance théorique et s'ouvre en une thérapie : il faut avoir soi-même évolué, avoir personnellement changé dans ses attitudes à l'égard d'autrui, pour percevoir, comprendre et traiter les problèmes humains. »

Roger Mucchielli, *La dynamique des groupes*, ESF, 1965

### III. Caractéristiques fondamentales des groupes primaires

La dynamique des groupes relève 7 caractéristiques considérées comme typiques des groupes primaires et représentant des critères permettant de les définir :

1. Interactions : chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, de façon directe, sans intermédiaire. Les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles « en soi » mais sont déterminées, au moins partiellement, par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence et par une perception confuse de la situation dans laquelle le groupe se trouve.
2. Emergence de normes : des normes ou « règles de conduite » naissent à la longue dans un groupe primaire, c'est ce qui est considéré comme bien, le code des valeurs de groupe.
3. Existence de buts collectifs communs : la communauté de buts est le ciment du groupe.
4. Existence d'émotions et de sentiments collectifs correspondant aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collectives.
5. Emergence d'une structure informelle : d'ordre affectif, répartition de la sympathie / antipathie, les voies par lesquelles circulent l'influence, la position des membres « populaires » et des « rejetés », la naissance de « cliques » ou de sous-groupes. Informelle parce que non officielle et souvent non-consciente, cette structure peut entrer en opposition avec une structure officielle imposée de l'extérieur.
6. Existence d'un inconscient collectif : l'histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé, sont sources de problèmes latents qui, sans être présents à la mémoire actuelle, font partie de la vie du groupe et de ses réactions. Le groupe n'a pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant les conduites de ses membres, et ceux-ci n'ont pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant leurs conduites en groupe.
7. Etablissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement : à travers les vicissitudes de son existence, le groupe engendre un double système d'équilibre : interne et externe. Quand l'équilibre est remis en question par des événements, si le groupe survit, il tend à reconstituer un nouvel équilibre.

### La pensée de groupe

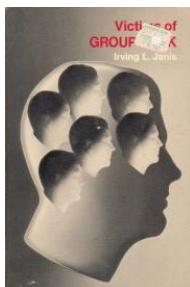
Les critères précédents permettent de définir la notion de « pensée de groupe », distincte de la pensée individuelle et se substituant à elle. Cette notion de « pensée groupale » est difficile à admettre par les individus car ils doivent alors reconnaître qu'ils sont dépossédés d'une part importante de leur autonomie de jugement au profit du groupe.

Le plus souvent nous considérons, en effet, le groupe comme un simple agrégat d'individus et nous avons du mal à saisir le groupe comme un être ayant **sa vie propre**, ses opinions, sa pensée, ses réactions, ses valeurs. Il existe ainsi une résistance spontanée à la

perception de la « réalité groupale », par défense du *moi* contre sa dissolution ou contre l'angoisse de son assimilation.

En réalité, la vie de groupe pénètre partout dans notre individualité. Par un certain nombre d'aspects, nos conduites échappent aux influences sociales :

- un « climat de groupe » peut changer notre conduite du tout au tout.
- l'appartenance à un groupe nous fait adopter, à notre insu, des stéréotypes (image ou représentation mentale du genre « cliché » qui résume les sentiments d'un groupe sur un autre groupe, sous forme d'une opinion simpliste et stable, n'ayant rien d'objectif).
- l'appartenance à un groupe s'exprime par l'adoption spontanée de **standards de conduite** (modèles en fonction desquels nous nous comportons et qui agissent à la manière des principes moraux).
- le groupe primaire, en tant que groupe, exerce sur ses membres **une pression de conformité** (exigence du groupe à l'égard de celui qui y participe, qui tend à unifier les conduites, les opinions, les perceptions, les informations, les idées).



La notion de « pensée de groupe » a été forgée et mise en évidence en 1972 par le sociologue Irving Janis. Cet auteur a analysé plusieurs échecs américains majeurs tels que la destruction par l'aviation japonaise de la flotte américaine basée à Pearl Harbor, en 1941, l'échec de l'invasion de la baie des Cochons en 1961 (opération destinée à renverser le régime cubain) ou encore l'escalade de la guerre du Viêt Nam.

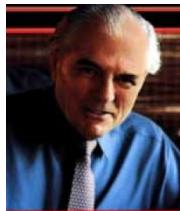
Janis définit la pensée de groupe comme la façon de penser de gens profondément engagés dans un groupe ayant une forte cohésion, et manifestant une volonté excessive de parvenir à l'unanimité.

Aveuglés par leur volonté de maintenir l'harmonie du groupe, les membres commettent alors de graves erreurs qui auraient été évitées autrement.

- Janis a repéré plusieurs symptômes de la pensée de groupe :
  - a) **l'illusion d'invulnérabilité**, qui conduit à une sous-estimation des risques encourus ;
  - b) **la rationalisation**, qui interdit toute remise en question des décisions antérieures
  - c) **la pression à la conformité**, qui conduit les membres sceptiques du groupe à rentrer dans le rang, après avoir subi les remarques ironiques de leurs collègues ; ou encore, les gardes de l'esprit qui, à l'image des gardes du corps, ont pour fonction de protéger les responsables des informations désagréables à entendre.

Selon Janis, il est cependant possible de se prémunir contre la pensée de groupe, en appliquant quelques principes. Par exemple, le leader du groupe devrait se montrer impartial et permettre à chacun d'exprimer ses objections et doutes éventuels. On devrait assigner à un ou à plusieurs membres du groupe le rôle d'*« avocat du diable »*. Quand il est question

des relations avec un groupe rival, il faudrait prendre le temps de passer en revue tous les signaux d'alarme et d'identifier diverses possibilités d'action de la part du rival.



Irving Janis (1918-1990)

Le concept de pensée de groupe a connu un important succès aux Etats-Unis, tant dans le grand public que dans le milieu universitaire. Il a suscité divers travaux dont une synthèse a été récemment publiée par Ramon J. Aldag et Sally Riggs Fuller, chercheurs à l'université du Wisconsin. Selon ces auteurs, le modèle de Janis nécessite d'être sensiblement modifié. En effet, si certains aspects de cette théorie leur semblent pertinents, il n'en est pas de même pour tous. Par exemple, dans certaines circonstances, la volonté de parvenir à un consensus est bénéfique pour la décision de groupe. Par ailleurs, l'idéal d'impartialité du leader, prôné par I. Janis, est une notion contestable étant donné les études montrant l'impact positif de leaders qui communiquent leur vision d'un projet à leurs subordonnés. Les auteurs de cette synthèse proposent donc un modèle plus complexe et plus global qu'ils intitulent « le modèle général de résolution de problèmes en groupe ».

### L'effet de polarisation

Nous venons d'examiner le processus de normalisation lors d'une décision de groupe. Mais un autre mécanisme peut également se manifester : l'**« effet de polarisation »**.

En 1961, le psychosociologue américain J.A. Stoner observe un résultat inattendu. Alors que depuis un demi-siècle de nombreuses études de psychologie sociale ont mis en évidence la tendance, lorsqu'il y a décision de groupe, à opter pour une position moyenne, il constate, à l'inverse que le groupe a tendance à adopter des solutions plus risquées que les solutions choisies par les individus qui le composent. Par exemple, si on demande à des personnes quelle est la meilleure situation : un emploi très bien rémunéré mais sans garantie d'emploi ou un emploi moins bien rémunéré, mais offrant la garantie de l'emploi, on constate que les groupes préfèrent généralement la première éventualité. On a alors parlé de « déplacement vers le risque ».

Mais par la suite, le psychosociologue français Serge Moscovici et ses collaborateurs ont montré qu'il s'agissait d'un phénomène général, nullement limité à la prise de risque, qu'ils appellent **« polarisation »**.

- Ce terme désigne la tendance, manifestée par les membres d'un groupe, après une discussion commune, de dévier dans le sens du point de vue initialement majoritaire dans le groupe. Ce modèle permet de comprendre que selon la situation initiale, ce sera parfois plutôt telle orientation qui sera valorisée, parfois telle autre. Par exemple, si un groupe comporte trois personnes légèrement « anti-avortement » et deux personnes neutres, le groupe aura tendance, après discussion, à adopter une position plus tranchée **contre** l'avortement. Et inversement, si le groupe comprend au départ une majorité de personnes plutôt favorables à l'avortement. Alors que la

normalisation survient lorsque le groupe est plus formel et/ou qu'il existe une autorité, la polarisation se manifeste lorsqu'on donne aux différents points de vue la possibilité de s'exprimer.

Comme le font remarquer S. Moscovici et W. Doise : « Contrairement à la théorie classique selon laquelle un conflit se résout par un compromis modérateur, on voit que le conflit mène à une « extrémisation » significative. C'est donc l'échange d'arguments et d'idées qui conduit à la polarisation, ce phénomène étant d'autant plus marqué que le thème de discussion est plus important.

### Cohésion et dissociation des groupes

La cohésion des groupes est fondée principalement sur la qualité du lien d'appartenance de ses membres :

- la qualité de l'adhésion personnelle dépend de plusieurs facteurs comme la confiance dans les autres membres du groupe, l'implication personnelle dans les objectifs du groupe et l'assimilation des normes groupales.
- la situation satisfaisante du groupe dans son environnement historique et social.
- la satisfaction des intérêts individuels à travers l'assimilation des buts et des intérêts du groupe détermine un renforcement de la cohésion. Inversement, toutes les scissions dans les groupes se produisent par suite de l'insatisfaction d'une partie du groupe.
- l'intégration par le sujet, des valeurs, des normes et des attentes des différents groupes auxquels il participe ou dont il fait partie est un facteur de cohésion.
- S'il y a conflit entre les normes, les exigences, les besoins ou les intérêts de tous ces groupes, le sujet ressent une tension intérieure qui peut aboutir au cas de conscience ou à des compromis difficiles.

#### IV. La notion de leader

Le leader (du mot anglais « conducteur ») est celui qui assure le commandement, la direction d'un groupe, qui en est le chef ou le porte-parole. Il s'agit là d'un rôle fondamental dans un groupe puisque **c'est autour du leader que celui-ci va se structurer**. Les recherches en psychologie sociale n'ont toutefois jamais pu mettre en évidence l'existence de caractéristiques « innées » des leaders, notamment une éventuelle vertu charismatique. L'autorité n'émane toutefois pas uniquement du leader : la recherche considère plutôt l'autorité qui s'exerce à l'intérieur d'un groupe comme « *une variable continue* », ce qui signifie que chaque individu possède une influence plus ou moins grande sur la conduite du groupe.



#### Les styles de commandement

Les styles de commandement adoptés par le leader ont une influence directe sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des individus, comme l'a montré l'expérience de Lewin et Lippitt, qui ont distingué les commandements de style « **autocratique, démocratique ou laissez-faire** ».



#### L'expérience de Lewin et Lippitt

- Dans les années 30, Ronald Lipitt, élève-assistant en psychologie expérimentale, réfléchit à la variabilité d'impact que des styles différents de leadership doivent exercer sur un groupe d'enfants. Apprenant que Kurt Lewin s'intéresse à la structure des groupes, R Lipitt le contacte, et lui soumet son projet. L'étude est engagée et les chercheurs demandent à plusieurs enfants de onze ans de mener ensemble une activité sous la supervision d'un adulte. Certains groupes fonctionnent avec un leader adulte « démocratique », d'autres avec un leader « autoritaire », d'autres enfin avec un leader « laissez-faire ».

- **Le leader autoritaire** prend toutes les décisions d'ordre général concernant les activités et l'organisation du groupe. Par ailleurs, il se tient plutôt à l'écart des activités du groupe, excepté pour faire des démonstrations.
- **Le leader démocratique** fait des propositions, mais les décisions sont prises d'un commun accord avec les enfants. L'adulte s'efforce dans ce cas d'être un véritable membre du groupe, mais sans trop participer aux activités.
- **Le leader laissez-faire** se contente de répondre aux demandes des enfants en fournissant du matériel et des informations. Il laisse aux enfants une totale liberté pour décider des activités et de l'organisation du groupe. Signalons, pour la petite histoire, que cette dernière procédure a été mise en place par hasard. En effet, Ralph White, un membre inexpérimenté de l'équipe de recherche, qui devait utiliser un style démocratique, fut en réalité passif et très permissif. K. Lewin, constatant les effets spécifiques de ce comportement, proposa qu'il constitue un troisième mode de leadership, qu'il intitula « laissez-faire ».

Les réactions des groupes ont confirmé les attentes des chercheurs. C'est avec un **leader démocratique** que les enfants ont manifesté le plus de satisfaction et une performance élevée. D'ailleurs, lorsque l'adulte s'absentait, le groupe était en pleine activité, de façon efficace. A l'inverse, les groupes placés auprès d'un leader autoritaire ont réclamé plus souvent l'attention de celui-ci et montré plus de dépendance à son égard que les autres. Ces groupes se caractérisaient soit par l'apathie et l'abandon des responsabilités au leader autoritaire, soit par une forte frustration et de la rébellion à l'égard de l'adulte. Lorsque le leader s'absentait, aucune initiative collective n'émergeait. Enfin, c'est dans les groupes accompagnés par un leader de type laissez-faire que la performance était la plus mauvaise. Les enfants étaient actifs, mais improductifs.

En ce qui concerne les relations entre enfants, les chercheurs ont relevé davantage de suggestions mutuelles et de demandes réciproques d'attention pour les groupes en climat démocratique ou laissez-faire que pour ceux au leadership autoritaire. Enfin, dernière observation intéressante : les membres du groupe sous leadership autoritaire, après avoir été transférés dans un leadership démocratique ou laissez-faire, se sont lancés, le premier jour, dans des jeux désordonnés. Ce besoin de déroulement disparaissait après quelques réunions en climat plus libéral.

- Cette expérience a connu à l'époque un retentissement considérable en psychologie et dans l'univers du management. Par ailleurs, réalisée au début de la Deuxième Guerre mondiale, elle a constitué aux yeux de beaucoup une «démonstration» de la supériorité des nations démocratiques sur les Etats totalitaires.

Une autre étude, concernant l'autorité, et menée quelques années plus tard par l'équipe de K. Lewin, va assurer une notoriété définitive à la notion de dynamique de groupe. En 1942, le gouvernement américain en guerre souhaite inciter ses administrés à manger des abats de viande (rognons, cœur, museau), généralement boudés par les consommateurs. K. Lewin tente alors de savoir quelle est la meilleure procédure pour arriver à ces fins. Il organise des groupes de ménagères, qu'il répartit en deux catégories. Dans certains groupes, ces femmes assistent à une conférence expliquant l'intérêt de consommer des abats en raison de leur valeur nutritive et de la situation économique du pays. Des recettes sont également présentées aux auditrices. Dans d'autres groupes, des ménagères sont invitées à discuter

librement entre elles après un bref exposé sur le sujet. Un contrôle effectué une semaine plus tard au domicile des femmes montre l'incontestable supériorité de la deuxième méthode : 32 % de ces ménagères utilisent des abats contre seulement 3 % des femmes ayant simplement assisté à une conférence. Des expériences similaires portant sur des aliments divers (lait, huile de foie de morue pour les bébés, pain de seigle) ont toutes abouti à la même conclusion. Cette étude démontrait avec force l'influence que peut exercer la dynamique de groupe sur les comportements individuels et la supériorité de l'approche démocratique.

### Texte-clé

#### **Le leader : mythe ou réalité?**

Il existe une véritable prolifération d'ouvrages et de discours sur le leadership. S'il est communément admis que les personnes en poste d'autorité ont une influence indéniable sur le fonctionnement de leur organisation, la pléthore des modèles et des formations proposés sur le sujet est probablement sans commune mesure avec leur contribution réelle à l'amélioration des relations de collaboration au sein des organisations et à l'efficacité générale de ces dernières. Alors comment expliquer un tel engouement? Il s'agit certes d'une niche de marché lucrative pour plusieurs consultants qui ne manquent pas de faire jouer, à leur faveur, le miroir aux alouettes dans ce domaine. Mais, il y a probablement plus que cela. Aborder la thématique du leadership, c'est utiliser une thérapie douce pour traiter de l'exercice du pouvoir. Sous ce couvert homéopathique, les dirigeants se sentent en sécurité pour parler d'eux mêmes, de leur pratique, de leur réussite et de leurs doutes. Le leadership est aussi associé à un ensemble de mythes qui légitiment et renforcent la pertinence de la fonction de cadre, qui permettent aux employés de croire à une éventuelle mobilité s'ils font bien leur travail. L'imaginaire du leadership insinue, en aval, un spectre d'attentes, et de comportements chez les subordonnés qui finissent par considérer comme valable qui se fait en amont.

Guy Pelletier, « Les formes du leadership », SCIENCES HUMAINES - HORS SÉRIE N° 20, Mars/avril 1998

## V. L'évolution historique de la dynamique des groupes

La dynamique des groupes était née, on l'a vu, aux Etats-Unis en 1944, à la suite des travaux de Kurt Lewin. Son ambition a été toujours été *théorique* (comprendre le fonctionnement des groupes) et *pratique* (agir sur eux). En France, cette approche a connu un développement important à partir des années soixante, durant lesquelles ont été élaborées (en particulier) des approches dites « psychosociologues » des relations d'autorité, qui, délaissant la question juridique de leur légitimité, se sont intéressés à leur mode de fonctionnement.



Didier Anzieu (1922-1999)

Des théoriciens comme Didier Anzieu et Roger Mucchielli, ont ainsi prolongé le travail initié aux Etats-Unis, avec pour ambition d'étudier ce qui se produit à l'intérieur des « petits groupes » comme une structure associative de quartier, une classe, une petite entreprise etc. tente de comprendre les facteurs qui rentrent en jeu dans les processus de *cohésion* et de *dissociation* des groupes, de décrire les processus de changement en leur sein, et aussi la nature des relations hiérarchiques qui s'y produisent, aussi bien au niveau des simples relations d'autorité qu'à celui des manipulations collectives.

- Le psychanalyste Didier Anzieu a étudié les fantasmes de groupe et il a nommé « illusion groupale » la recherche, au sein des groupes, d'un état fusionnel collectif. Dans l'illusion groupale, le groupe sert en quelque sorte de substitut à la mère.
- Dans son ouvrage *La dynamique des groupes* (1967) Roger Mucchielli a insisté sur le fait que « tout groupe s'organisant produit de l'autorité ». Loin d'être vécue comme un système de contraintes, une oppression, l'autorité est **voulue** par le groupe, pour sa survie, pour traiter ses problèmes internes et externes. Or il est intéressant de noter que l'autorité du « chef statutaire », cette autorité formelle liée à la définition de son poste hiérarchique n'est pas nécessairement l'autorité réelle. Au sein du groupe, peut émerger un leader, dont l'influence va être tacitement reconnue par les autres, les « suiveurs », en dépit des relations d'autorité « officielles » définie par la hiérarchie.

### La critique de la dynamique des groupes

La dynamique des groupes fut attaquée à partir des années soixante, en particulier à partir de ses expériences fondatrices dont les résultats furent contestés. Ainsi, si « l'effet Hawthorne » avait suscité en son temps un intérêt considérable, il souleva par la suite de fortes critiques. A la fin des années 60, plusieurs auteurs ont réanalysé les données recueillies par Elton Mayo et montré que l'amélioration de la productivité des ouvrières fut plutôt faible suite aux diverses interventions, et ne fut probablement pas due à l'effet

Hawthorne, mais à un effet d'apprentissage d'autant plus marqué que les ouvrières du groupe expérimental bénéficiaient d'un feed-back permanent.

Quant à l'étude de Kurt Lewin et de son équipe sur l'impact du type de leadership, elle a conduit à de nombreuses études, dont une synthèse récente a fait le bilan. C'est le leadership démocratique qui est le plus productif en milieu réel d'entreprise. En laboratoire, on observe qu'avec le leadership démocratique les sujets sont légèrement moins productifs lorsqu'il s'agit de tâches simples. Mais la productivité est meilleure lorsqu'il s'agit de tâches plus complexes.

Mais les psychosociologues postérieurs ne se sont pas contentés de réévaluer les travaux des pères fondateurs. D'autres thèmes de recherche ont progressivement émergé. C'est en particulier le cas de la **décision de groupe**, sur laquelle de nombreuses études expérimentales ont été menées. Elles ont notamment mis en évidence deux types de processus. Dans certaines circonstances, on constate un effet de «normalisation» : après des concessions mutuelles, les membres du groupe aboutissent à une position moyenne. Autrement dit, on évite le conflit en « coupant la poire en deux ». Ce mode consensuel de fonctionnement, qui tend à la conservation du statu quo, est favorisé par deux facteurs : la présence d'une hiérarchie et/ou l'existence de relations formelles dans le groupe.

### **De la dynamique des groupes à la théorie des organisations**

Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, des travaux portant sur des structures plus grandes que les groupes restreints ont été menés, donnant naissance à la « théorie des organisations ».

➤ C'est au niveau économique, au sein (en particulier) de l'analyse du fonctionnement des entreprises, que la théorie des organisations a connu sa plus grande audience. Le sociologue Philippe Bernoux a ainsi distingué dans son ouvrage *Sociologie des organisations* (1985), trois grands modèles d'organisation de l'entreprise, et corrélativement trois types de relation hiérarchique s'y développant:

- **Le modèle de la machine**, dans lequel l'organisation est conçue comme un énorme mécanisme destiné à produire des biens ou des services, et dans lequel chaque individu est un rouage. La gestion du travail découpe l'activité en une multiplicité de tâches élémentaires, que l'on cherche à rendre opérationnelles et efficaces. La vision taylorienne de la fabrique en est le modèle d'origine. La chaîne de restauration *Mac Donald* en est un exemple récent, où chaque opération sont codifiées et rythmées selon des cadences précisément définies par l'encadrement. Ce modèle de fonctionnement privilégie le repérage, par les divers acteurs, des relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Sa structure *fortement hiérarchisée* est clairement apparente.

- **Le modèle de l'organisme**, dans lequel l'organisation est conçue comme un organisme vivant et renvoie à une vision biologique de la vie sociale, avec ses concepts spécifiques : besoin, adaptation, régulation, système, évolution etc. Dans ce modèle, les motivations des

individus sont prises en compte dans l'organisation. Les besoins des membres sont classés selon un ordre d'importance décroissante : besoins physiologiques, sécuritaires, d'appartenance sociale, d'estime de soi, d'auto-réalisation. L'organisation se fixe comme but d'apporter à chaque besoin une satisfaction correspondante et les rapports d'autorité hiérarchique ont tendance à s'effacer derrière des régulations spontanées qui produisent des « boucles d'interdépendance » entre les membres.

- **Le modèle politique**, où l'organisation est conçue sur le modèle d'un Etat. Cette approche dite « stratégique », postule que l'organisation est d'abord formée d'individus guidés par des intérêts, des valeurs, des mobiles, donc des stratégies différentes. Chaque stratégie individuelle déploie sa propre rationalité, chacun possède une plus ou moins grande marge de manœuvre, cherche à protéger son autonomie, à maîtriser une zone de compétence, à faire prévaloir ses options. Cette organisation favorise les conflits, mais aussi les stratégies de repli, et des négociations implicites ou explicites sur les règles du jeu. La combinaison de ces stratégies aboutit à des modes de régulation, constituant ainsi des « systèmes d'action ». Ce modèle de représentation « politique » permet de parvenir à une description plus fine de la complexité relationnelle au sein de certaines structures, et permet de penser « l'irrationnel », en leur sein, c'est-à-dire les contradictions internes qui s'y rencontrent, puisque la structure favorise le déploiement de stratégies multiples et d'intérêts divergents. C'est du reste à partir de ce modèle que le sociologue Michel Crozier a analysé le phénomène bureaucratique en France, et la paralysie dont il était l'objet.

\*\*\*

Depuis la fin des années quatre-vingt, le champ d'investigation que constitue la dynamique de groupe s'est toutefois essoufflé. Avec l'explosion de la **psychologie cognitive**, la tendance actuelle chez les psychologues sociaux est davantage de d'analyser les processus psychologiques qui traversent les individus au sein d'un groupe (repérer, par exemple, dans quel contexte de travail telle personne se montre particulièrement motivée), afin d'éviter de traiter le groupe comme une « substance », à le « substantialiser ». La dynamique des groupes est surtout devenue aujourd'hui la psychologie des individus au sein d'un groupe.

## Bibliographie

- D. Anzieu, *Le Groupe et l'Inconscient*, Paris, éd. Dunod, 1981
- D. Anzieu et J.-Y. Martin, *La Dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1994
- W. R. Bion, *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965
- F. Flahault, *Le Paradoxe de Robinson*, Paris, éd. Mille et une nuits, 2006

- R. Kaës, *Les Théories psychanalytiques du groupe*, Paris, éd. PUF, coll. Que sais-je ?, 1999
- Roger Mucchielli, *La Dynamique des groupes*, ESF, 1965, réed. 2006
- Anzieu Didier, Martin Jean-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1968

### Quelques sites internet à consulter

<http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/La-dynamique-des-groupes.html>

[http://formathon.fr/formation\\_cres/Docs/Comm/dyn\\_groupe.pdf](http://formathon.fr/formation_cres/Docs/Comm/dyn_groupe.pdf)

<http://fr.scribd.com/doc/39111441/DYNAMIQUE-DE-GROUPE>