

Dominique Oberlé

# **La dynamique des groupes**

Presses universitaires de Grenoble

Série «Psychologie sociale» dirigée par Nicole Dubois

À la fin des années 1990, la collection «Psychologie sociale», dirigée par Jean-Léon Beauvois, avait entrepris de dresser un état des lieux de la recherche en psychologie sociale. À travers six volumes denses, les meilleurs chercheurs de la discipline avaient travaillé sur ses grands concepts.

La présentation de ce travail intellectuel majeur méritait d'être remise à jour et présentée à nouveau au public sous une forme plus courte et plus accessible. C'est l'objet de cette série «Psychologie sociale» dirigée par Nicole Dubois.

**DANS LA MÊME COLLECTION**

P. Moliner et C. Guimelli, *Les représentations sociales. Fondements théoriques et développements récents*, 2015

La série «Psychologie sociale» s'inscrit dans la collection  
«Psychologie en plus», dirigée par Pascal Pansu.

## Introduction

---

On doit à Lewin (1890-1947) l'expression « la dynamique des groupes » qui donne son titre à cet ouvrage. D'après de Visscher (2001), grand spécialiste en la matière, Lewin a utilisé ce terme pour la première fois dans un article en 1939 (reproduit dans Lewin, 1948). Emprunté aux sciences physiques, en particulier à la mécanique, le terme « dynamique » s'oppose à « statique ». Ainsi, dans cette première acception, étudier la dynamique d'un système, fut-il un groupe, c'est déterminer quelles forces entrent en jeu, comment elles s'opposent, se combinent et entrent en mouvement pour faire fonctionner le système. C'est en ce sens que la dynamique d'un groupe a d'abord été définie comme l'ensemble des changements adaptatifs qui se produisent dans un groupe et qui assurent sa pérennité (Krech & Crutchfield, 1948).

C'est ensuite, à l'occasion de deux événements séparés par un intervalle de temps important (1944-1997), que l'expression « la dynamique des groupes » va être consacrée. Dans cet intervalle de temps, le label « *group dynamics* » sert de titre à plusieurs ouvrages (cf. par exemple : Bonner, 1959 ; Cartwright & Zander, 1953 ; Shaw, 1971). En 1944, le premier événement est la fondation par Lewin d'un centre de recherche au *Massachusetts Institute of Technology* intitulé *Research Center for Groups Dynamics*. En 1997, le deuxième événement est la création de la revue *Group Dynamics, Theory, Research, Practice*. Dans les deux cas, l'objectif annoncé est double : il s'agit non seulement de développer l'étude scientifique de tous les aspects de la vie des groupes restreints, mais aussi de jeter un pont entre les connaissances théoriques et leurs applications pour la pratique de l'action sociale. Pour Lewin, en effet, la connaissance des phénomènes de groupe et l'action sur eux pour promouvoir

des changements sont les deux aspects d'une même démarche. En sus de la première définition évoquée ci-dessus (Krech & Crutchfield, 1948), l'expression « la dynamique des groupes » s'enrichit donc de ce fait de deux autres significations, l'une large, l'autre restreinte.

Au sens large, la dynamique des groupes est la discipline scientifique qui étudie les composantes, les phénomènes, les mécanismes et processus des groupes restreints. Elle enveloppe ainsi un vaste ensemble de travaux consacrés à ce qui se passe en intragroupe. Si, comme le souligne Maisonneuve (1968/2011), leurs auteurs ne se réfèrent pas tous explicitement aux concepts et modèles lewiniens, l'approche lewinienne du groupe guide cependant implicitement leurs travaux. Ils ont en effet en commun de considérer la vie des groupes comme la résultante de forces (ou processus) multiples et mouvantes, qu'il s'agit d'identifier pour en mesurer ensuite les effets, ce qui est le propre de la démarche de Lewin. En outre, pour les chercheurs qui s'inscrivent dans la mouvance lewinienne, la recherche ne se limite pas à celle effectuée en laboratoire, la rigueur expérimentale peut être mise en œuvre sur le terrain. Enfin, pour plusieurs de ces chercheurs le changement et la résistance au changement constituent un aspect essentiel de la vie des groupes. En connaître les ressorts et les modalités est un préalable à l'action et l'intervention sociales dans la mesure où celles-ci ont le plus souvent comme objectif des changements programmés (par exemple modifier des modes de commandement, les habitudes alimentaires ou professionnelles ; développer le travail en équipe, une pédagogie de la coopération ; réduire la discrimination ; rétablir du lien social dans un quartier, etc.). Comment mener ces interventions de façon rigoureuse et efficace ? Voilà la question qui passionna Lewin en particulier à la fin de sa vie. Sa conviction que les psychologues sociaux spécialistes des groupes devaient être à la fois des scientifiques rigoureux et des praticiens efficaces l'amènèrent à s'impliquer dans l'élaboration de dispositifs de formations associant l'apprentissage de la méthode expérimentale, essentiel à ses yeux, et une approche expérimentée des groupes. De Visscher (2001) utilise ce néologisme pour désigner la méthode de construction d'un savoir sur les groupes, acquise dans l'expérience même de la participation active et impliquée à un groupe de formation.

Le sens restreint de l'expression « la dynamique des groupes » renvoie justement aux dispositifs de formation mettant en œuvre cette approche expérimentée. Ils furent imaginés par Lewin et ses collaborateurs dans le laboratoire de formation qu'ils créèrent, le *National Training Laboratory for Group Development*. Ces dispositifs permettent, via la participation à des expériences de groupe limitées dans le temps et sous la responsabilité d'un animateur-dynamicien de groupes, une sensibilisation directe, vécue, aux processus de groupes, une expérience intensive des processus relationnels qui se développent en groupe, un entraînement au repérage et à l'analyse des processus groupaux, ainsi qu'à la pratique et la conduite du travail en groupe. Dans ce cadre, le groupe est conçu à la fois comme l'objet de l'investigation et comme l'outil privilégié de formation et d'intervention. Le premier stage de ce type eut lieu à Bethel, l'été 1947. Malheureusement, Lewin, décédé pendant l'hiver, n'assista pas au lancement de cette première session dans la conception de laquelle il s'était tellement investi. D'abord objet d'un engouement très grand, cette approche expérimentée est victime aujourd'hui d'une relative méconnaissance et désaffection, à l'Université où sa place dans les programmes de formation des psychologues est réduite à la portion congrue, et dans les nombreuses sphères de la vie sociale (santé, éducation, entreprise, culture, etc.) où elle a été pratiquée. Parmi les exceptions, citons le Canada où plusieurs formations universitaires à cette approche expérimentée existent, et le CDGAI, Centre de dynamique des groupes et d'analyse institutionnelle, créé par De Visscher à Liège. Les lecteurs intéressés par cette approche restreinte de la dynamique des groupes liront avec profit De Visscher, (2001). La dynamique des groupes y est abordée comme une science-action mise en œuvre par des « chercheurs-praticiens », et l'« animatique », une méthodologie de formation à l'animation des groupes, conforme à l'esprit lewinien, y est longuement présentée.

## **1. Le propos de l'ouvrage**

Le propos de cet ouvrage est de présenter trois thématiques-clés parmi celles étudiées par le courant de la dynamique des groupes, et les recherches originelles ou récentes qui permettent l'avancement des connaissances à leur propos. Ces recherches sont pour l'essentiel expérimentales. En effet, Lewin a été, sinon le premier à utiliser la méthode expérimentale en psychologie sociale, du moins l'un de ses principaux promoteurs. Affirmant la nécessité de dépasser le plan descriptif ou classificatoire pour atteindre l'*explication* des phénomènes étudiés (Lewin, 1931), Lewin soutenait que les lois explicatives d'un phénomène n'étaient susceptibles d'être établies que par la procédure expérimentale. Proche du point de vue de Bachelard (1929), selon lequel « le réel se démontre, il ne se montre pas », il considérait que le processus expérimental consistait à susciter le phénomène étudié après avoir conceptuellement défini les variables pertinentes impliquées dans le phénomène et établi une hypothèse concernant leur relation. C'est la manipulation d'une ou de plusieurs de ces variables (grâce à laquelle le chercheur fait varier sciemment les conditions de la situation) et l'observation de l'effet de cette manipulation sur les autres variables qui permettent de vérifier la relation causale supposée entre elles.

## **2. Quelques constantes du phénomène de la groupalité**

Pour conclure cette introduction, il nous paraît opportun de souligner quelques constantes ou invariants, qui, au-delà de la grande variété des formations groupales, caractérisent le phénomène de la groupalité (cf. Brown, 2000 ; Oberlé, 2013). On doit la mise en évidence des deux premiers invariants au courant de la dynamique des groupes. Le troisième s'est imposé dans le cadre de l'approche catégorielle des groupes dont on découvrira la teneur et l'importance dans la suite de l'ouvrage. Voici ces invariants :

1. Dans tous les groupes, les phénomènes se développent à deux niveaux, celui de la tâche et celui du groupe. Le niveau de la tâche renvoie aux aspects fonctionnels et aux activités instrumentales qui permettent d'accomplir cette tâche. Sont impliqués à ce niveau l'intelligence, la rationalité des participants, leur sens des réalités. Le niveau du groupe concerne ce qui maintient le groupe en tant que tel. Il renvoie au rapport des participants au groupe, aux relations entre eux et à la dimension socio-affective et émotionnelle de ces relations. Il implique des éléments irrationnels, irréalistes et inconscients.

2. Ce qui se passe dans un groupe (les causes de sa formation, la manière dont il se structure, les actions qu'il entreprend) dépend pour une bonne part de ce qui se passe à l'extérieur du groupe et en particulier de ses rapports avec d'autres groupes.

3. La problématique de l'identité sociale est au cœur du phénomène groupal. En effet, c'est en grande partie en tant que membre des groupes auxquels il appartient que l'individu se définit et cherche à trouver sa place dans ce monde. Par ses appartenances à certains groupes, il tente de maintenir ou de renforcer une image positive de soi. Le fait de partager une identité sociale commune avec d'autres est un ciment essentiel dans la formation de groupes.

Dans la suite de l'ouvrage nous aurons l'occasion de dégager l'impact de ces constantes dans les phénomènes de groupes que nous étudierons.

### **3. Présentation succincte du contenu des chapitres de l'ouvrage**

---

Dans le chapitre 1 « *L'approche lewinienne du groupe et ses avatars* », on présente d'abord la conception du groupe de Lewin, clef de voûte de l'approche dynamique. Puis on revient sur les arguments qui ont contesté la légitimité du postulat sous-tendant cette approche, à savoir le fait que le groupe puisse être un objet d'étude scientifique. L'approche catégorielle des groupes est alors succinctement présentée, ainsi que les raisons qui amènent à introduire cette approche, typique

des études intergroupes, dans un ouvrage consacré à l'approche dynamique de l'intragroupe.

Le chapitre 2 « *Les aspects structurels des groupes* » traite des processus grâce auxquels un agrégat de personnes devient un groupe. Il souligne que la formation d'un groupe procède d'un double et paradoxal mouvement de structuration impliquant, d'une part, l'intégration des membres *via* leur adhésion à un même système de normes et, d'autre part, la différenciation entre eux à travers la palette des différents statuts et rôles qu'ils endossent.

L'objet du chapitre 3 « *La cohésion* » est consacré à ce phénomène de groupe central qui a donné lieu à deux approches distinctes. Une approche classique envisage la cohésion comme le résultat de forces d'attraction impliquant l'attrait pour le groupe et l'attrait pour les personnes du groupe. Une approche identitaire reformule le concept de cohésion en avançant que celle-ci se traduit non par une attraction interindividuelle, mais par une attraction sociale ayant pour objet les conduites prototypiques du groupe et pour enjeu le renforcement de l'identité sociale des membres.

Dans le chapitre 4 « *Le leadership* », on aborde un thème emblématique du courant des relations humaines. On souligne sur quelles confusions entre pouvoir et influence, d'une part, et entre leader et chef institué, d'autre part, l'étude du leadership s'est d'abord développée, puis comment la théorie de l'identité sociale en a profondément renouvelé l'approche.

En présentant ces trois thématiques, on espère faire apparaître que si le courant de la dynamique des groupes a promu la recherche sur les groupes, celle-ci ne s'est pas sclérosée. Au contraire elle a su évoluer en assimilant les connaissances construites dans d'autres régions du savoir, et sur des bases épistémologiques différentes.