

L'impact de La Dynamique des Groupes Sur Le comportement humain

Par :- **Dr. Saïd MAHMOUD**

Dr en psychologie maître de conférences à l'université d'Alger

P- **Dr. M^{ed} Chérif MADAGH**

Dr et maître de conférences à EHEC Alger

|

L'impact de La Dynamique des Groupes Sur Le comportement humain

Par : - **Dr. Saïd MAHMOUD**
Dr en psychologie maître de conférences à l'université d'Alger
- **Dr. M^{ed} Chérif MADAGH**
Dr et maître de conférences à EHEC Alger

Les mots clés : Dynamique des Groupes, cohésion du groupe, comportement humain, psychologie, sociologie, communication.

Résumé

On sait depuis longtemps que le comportement d'un individu peut être fortement modifié lorsqu'il est en groupe. Ainsi, les totalitarismes ont largement usé de l'effet entraînant de la foule et des réunions de masse.

Mais c'est Kurt LEWIN (1890 - 1947) qui est le fondateur de cette nouvelle théorie née au début des années 40, la Dynamique des Groupes. «Il est le premier à avoir essayé et réussi l'établissement d'un pont entre la psychologie et la sociologie. Il est vraiment l'inventeur de la psychologie sociale, discipline qui intègre les deux domaines d'une manière harmonieuse et satisfaisante ¹». Son influence a été considérable et de nombreuses recherches sont encore poursuivies aujourd'hui sur les voies qu'il a tracées.

Les travaux qui sont présentés ici prennent en compte les recherches effectuées au cours de la dernière moitié du siècle qui s'achève, exception faite de celles de l'école psychanalytique. Bien que LEWIN lui-même ait été influencé par FREUD, nous aborderons à part cette approche à partir de remarques de Didier ANZIEU.

1 «KURT LEWIN, LA DYNAMIQUE DES GROUPES», «SCIENCES HUMAINES» n°14, février 1992 pages 10 et 11.

Article de Michel LOBROT, professeur à l'université de PARIS VIII.

Mais d'abord qu'est ce qu'un groupe ?

La définition courante indique qu'il s'agit de «la réunion de plusieurs personnes dans un même lieu». Il peut s'agir, d'un groupe de formation, d'un groupe de travail etc.

L'étude des groupes visait à approfondir leur fonctionnement afin de mettre éventuellement en évidence un certain nombre de règles. Ainsi, «les processus de formation du groupe, d'élaboration et d'évolution de ses structures, l'établissement de liens affectifs entre ses membres, sont étudiés en relation avec les processus de communication et de prise de décisions, et les performances réalisées. Pour atteindre ces objectifs, les chercheurs de Dynamique des Groupes appliquent souvent une méthodologie expérimentale²».

Cependant une des difficultés de l'étude des groupes tient à la définition de leur taille. On a reproché à LEWIN d'extrapoler à des groupes larges, les résultats d'expériences menées simplement sur des groupes restreints, c'est à dire de moins de 20 personnes. Mais cette critique a ouvert de nouvelles voies de recherches, notamment en Europe. Ainsi Serge MOSCOVICI souligne³ l'importante différence méthodologique qui existe entre les recherches européennes et celles menées Outre-Atlantique. Les américains étudient des groupes créés artificiellement en vue de l'expérience et dont les membres sont rassemblés dans un laboratoire. Les européens préfèrent valider leurs thèses par des expériences psychologiques, ou sociologiques.

Le mérite de LEWIN et de ceux qui ont poursuivi ces recherches, a été de livrer un ensemble de connaissances très approfondies sur le fonctionnement des groupes. Mais la critique européenne a permis de préciser leurs conditions de validation et de compléter le travail des américains dans plusieurs directions.

Jean MAISONNEUVE précise cette articulation en écrivant⁴ «En définitive, les conceptions lewiniennes sur le changement présentent un intérêt majeur, mais doivent être complétées sur leurs marges: par un apport psychanalytique (Didier ANZIEU) en ce qui concerne le rôle des résistances inconscientes, par un apport sociologique (Michel CROZIER) en ce qui concerne le jeu des conflits et de la négociation.

Dans un groupe, «la cohésion est le phénomène qui a pour effet de maintenir ensemble ses membres et lui permet de résister aux forces de désintégration⁴».

2 «PSYCHOLOGIE SOCIALE, TEXTES FONDAMENTAUX ANGLAIS ET AMERICAINS», Editions DUNOD, d'André LEVY, professeur à la faculté des lettres, des sciences de l'homme et des Sociétés, à l'Université PARIS Nord, VILLETANEUSE.

3 «LE GROUPE ET L'INCONSCIENT», Editions DUNOD, Collection Psychisme, Didier ANZIEU.

4 «LA DYNAMIQUE DES GROUPES», PUF, Que Sais-Je?, de Jean MAISONNEUVE, Professeur à l'Université de PARIS X, NANTERRE.

L'impact de La Dynamique des Groupes Sur Le comportement humain

Les facteurs de cohésion des groupes:

Quatre facteurs, principalement, contribuent à cette cohésion:

1 - Les affinités entre personnes:

L'attachement d'une personne à un groupe peut tenir pour une large part à des sympathies envers tels ou tels membres avec lesquels cette personne a établi, ou cherche à établir, des relations amicales.

2 - La satisfaction de certains besoins personnels:

Outre un certain nombre de besoins matériels, on retiendra notamment ceux de domination ou de dépendance. Egalement, les pulsions agressives, le désir de prestige ou plus simplement le désir d'être reconnu, accepté. Enfin certaines formes d'exhibitionnisme affectif, à différents degrés.

Il est important de préciser que ces deux types de facteurs constituent à la fois un renfort et une menace pour la cohésion. Un groupe qui ne leur accorderait aucune place aurait peu de chance de subsister. En revanche, les groupes où les liens d'intimité privés prennent le pas sur les liens collectifs, voient leur unité compromise; il en va de même lorsque les membres font essentiellement du groupe le moyen d'assouvir leurs tendances ou leurs intérêts personnels.

3 - L'attrait d'un but commun:

Vécu comme un projet parfois exaltant dans les groupes spontanés en voie de formation, il est perçu souvent de façon plus ritualiste et plus prosaïque dans les groupes institutionnels où il peut même s'estomper, non sans risque pour la cohésion.

Sa force attractive dépend non seulement de sa netteté, mais encore de son adéquation au niveau moyen d'aspiration des membres du groupe. Proche de ce sentiment, il faut également citer l'attrait de l'action collective et l'attrait de l'appartenance au groupe.

4 - Echapper à l'anxiété et à la solitude.

«Par-delà ces affects, le mobile fondamental est celui de communiquer, de s'unir de quelque façon à autrui en échappant à l'anxiété de la solitude. L'approche clinique de la vie affective des groupes.

L'impact de La Dynamique des Groupes Sur Le comportement humain

Comment se manifeste la cohésion dans les groupes?

La cohésion se manifeste par un ensemble de conduites collectives. Trois d'entre elles peuvent être expérimentalement vérifiées dans les groupes.

1 - Le conformisme:

Tant que nous nous conformons à ses modèles, le groupe nous approuve et nous protège; dès que nous sommes tentés de passer outre, nous nous exposons à la réprobation, sinon aux sanctions de nos compagnons - qui viennent renforcer notre propre répugnance à nous désolidariser du groupe.

Avec la formation d'un groupe, une certaine uniformité dans les conduites, les opinions, les sentiments et le langage apparaît. Dans les groupes institutionnels ces modèles prennent la forme de coutumes auxquelles les nouveaux venus doivent se soumettre plus ou moins spontanément pour s'intégrer au groupe. Mais il s'agit davantage d'une imprégnation que d'une contrainte.

2 - Les conduites déviantes:

Le déviant peut se définir comme membre d'un groupe déterminé qui, seul ou en compagnie d'une minorité, choisit plus ou moins délibérément de transgresser ou de transformer les normes de ce groupe en provoquant, contre lui, les réactions plus ou moins violentes de la majorité conformiste.

La résistance aux déviants constitue ainsi le corollaire du conformisme.

Lorsque le déviant reste seul il est inefficace et finalement neutralisé, expulsé ou liquidé. Les mythes, l'histoire et l'expérimentation s'accordent sur ce point. Il doit intervenir à un moment et à un lieu où il soit susceptible d'entraîner au moins un courant minoritaire avec lui. Son influence dépend donc très largement de la situation. Autrement dit, le déviant positif n'est pas seulement un précurseur imaginaire, mais un sujet plus sensible que les autres à certaines urgences latentes de changement. En ce sens, il se définit davantage par son rôle social que par son type de personnalité.

Le moment décisif est celui où le déviant devient leader, où le réprouvé devient réformateur. Mais le phénomène se poursuit: l'innovateur ne peut réussir sans un mouvement de partisans qui adhèrent assez fanatiquement à ses projets, lesquels se répandent alors en se normalisant et engendrent ainsi un nouveau conformisme.

3 - L'agressivité potentielle vers l'extérieur:

Non seulement la cohésion se trouve renforcée au sein du groupe lorsque celui

L'impact de La Dynamique des Groupes Sur Le comportement humain

ci se sent menacé par l'extérieur («l'union sacrée»), mais même en dehors de toute menace le groupe peut tendre spontanément à exprimer sa solidarité en s'attaquant à ses voisins ou en recherchant des situations de compétition. Il existe «une sorte de corrélation entre le renforcement de la cohésion intragroupe et la virtualité de tensions inter-groupes.

M. SHERIF, un des pères de la dynamique des groupes, expérimenta au cours des années 40 trois méthodes pour tenter d'atténuer ces rivalités ⁴:

- D'abord provoquer la réunion des efforts de tous contre un tiers groupe pris comme adversaire commun; cette mesure peut avoir une efficacité provisoire mais ne fait, de toute manière qu'élargir le problème des tensions intergroupes.
- Une seconde méthode consiste à provoquer des contacts entre les deux groupes dans des situations agréables par elles-mêmes (séances récréatives, goûters communs etc...); elle se révèle fort décevante car les membres des deux groupes s'installent séparément dans les locaux communs et les seuls échanges ont lieu sur le mode agressif.

Pour atténuer l'agressivité entre plusieurs groupes, la seule situation qui peut jouer un rôle décisif consiste à susciter une interaction entre eux à l'occasion d'une entreprise urgente dépassant les ressources des groupes pris isolément. On assiste alors à une évolution des attitudes et au rétablissement progressif d'un état de communication et de coopération entre les groupes.

Les expériences de SHERIF ont été reprises dans des pays et des contextes sociaux divers avec des résultats analogues.

Lorsqu'on aborde la question des groupes, on s'aperçoit très vite qu'il n'y a pas de groupe sans leader. C'est pourquoi, beaucoup de recherches ont porté sur ce sujet.

De quoi parle t-on? Le terme français de «chef» à une connotation autoritaire trop forte il ne recouvre donc pas exactement la traduction du mot «leader». Le mot leader à une signification plus large, et intègre la notion «d'animateur». C'est pourquoi les traducteurs français ont préféré garder le terme «leader». Il n'est d'ailleurs pas forcément utile de retenir une définition plus précise puisque les chercheurs n'ont pas réussi à s'accorder sur le choix d'une formule malgré la centaine qui a été proposée.

Les travaux ont surtout abordé trois questions:

- **Quelle est l'origine de l'autorité du leader ?**
- **A quoi sert le leader, qu'est ce qu'il fait ?**
- **Quelles sont les différentes manières d'exercer la fonction de leader ?**

L'origine de l'autorité du leader

Dans un groupe institutionnel, la fonction de leader est déterminée par des règles de caractère juridique. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il que s'ajoute un caractère d'efficacité, d'influence effective. C'est pourquoi, la plupart des auteurs définissent la fonction de leader sur la base de son acceptation par les autres.

Ainsi, par exemple, pouvait-il exister un décalage dans la famille entre le pouvoir juridique du «chef de famille» et l'autorité réelle, Le législateur n'a fait qu'entériner la réalité, à travers l'autorité parentale qui attribue conjointement aux parents le pouvoir de décision concernant les enfants.

Cet exemple illustre trois deux caractères importants issus de la recherche:

- L'émergence constante dans les groupes d'un leader.
- Le rôle de leader n'est pas forcément lié à un statut officiel dans le groupe; pour que le leader exerce son rôle efficacement, il doit aussi être accepté.
- Le troisième caractère à relever concerne la personnalité du leader. La capacité à être leader relève-t-elle d'un trait de caractère personnel ou met-elle en jeu d'autres facteurs? cette question a fait l'objet de nombreux travaux et on entre là dans le domaine de la psychologie individuelle et donc de la complexité. C'est pourquoi nous nous limiterons à quelques remarques.

Il apparaît bien dans la vie courante que certains individus se retrouvent plus facilement que d'autres en situation de leader. C'est une banalité de le relever. Mais cette facilité n'est pas universelle. Tel qui se retrouve leader dans un groupe de discussion politique, jouera un tout autre rôle dans une réunion scientifique. C'est qu'outre les caractères psychologiques du leader, interviennent les problèmes de compétences. Mais d'autres phénomènes interfèrent également. Tel qui était leader dans un parti hier, apparaît aujourd'hui archaïque et supplanté par un autre leader. En pareil cas, le leader a le sentiment de n'avoir pas démerité et d'être resté fidèle à lui même, ce qui est vrai ! Il vivra donc son rejet comme une terrible injustice. En effet, tel leader, perçu comme parfaitement capable d'affronter une situation particulière à un moment donné n'aura plus forcément la même capacité à faire face à une situation nouvelle.

Le leader doit pouvoir changer, sinon il sera évincé au profit d'un nouveau leader qui semblera plus efficace. En ce sens, «l'adaptabilité» prend une grande importance et une définition parmi les plus pertinentes pourrait être celle que cite Jean MAISONNEUVE⁴ «**Le leader, c'est l'homme de la situation**».

A un moment donné, le leader est remplacé par celui qui était auparavant perçu comme «déviant».

L'impact de La Dynamique des Groupes Sur Le comportement humain

Les fonctions du leader.

Elles concernent **d'abord la réalisation matérielle des objectifs du groupe**. Il s'agit là de préciser l'objectif à atteindre, d'organiser le travail et d'assurer la coordination. Le leader a également la charge d'opérations concernant les prises de décision. Dans l'optique de l'autoritarisme traditionnel, on estime qu'il appartient au leader de décider seul et que c'est là le plus important même de son rôle. Mais il n'en est rien et il s'agit seulement d'un type particulier de leadership parmi bien d'autres. En réalité, le phénomène de prise de décision implique aussi bien des aspects «affectifs» puisqu'il implique l'accord tacite ou express de l'ensemble des participants.

L'intervention du leader concernant «l'affectif du groupe» peut s'effectuer dans trois directions:

- La stimulation et le soutien du groupe.
- La facilitation sociale.
- L'élucidation des phénomènes.

Mais il est clair que suivant les groupes, ces processus sont plus ou moins accentués et bien entendu, certains sont parfois inexistantes.

1 - Les interventions du leader visant à la stimulation et au soutien du groupe.

Elles sont dominantes dans les groupes formels où la hiérarchie est plus ou moins autoritaire et partout où le leader joue le rôle de figure centrale et cherche à renforcer l'identification du groupe à sa propre personne; cela comprend:

- **L'incitation des membres à participer au maximum à la tâche** en faisant jouer un système explicite ou latent de gratification et de sanctions (avantages immédiats, promesses, ou menaces et blâmes).
- **La sécurisation**, dans les cas où se développent des anxiétés ou des tensions individuelles ou collectives.

2 - Les interventions du leader visant à la facilitation sociale.

Il s'agit de **renforcer les processus de communication entre les participants**, notamment par la recherche d'un langage commun, par l'expression des soucis, des désirs, des points de vue concernant l'activité du groupe.

3 - Eventuellement, les interventions du leader visant à l'élucidation des processus de groupe.

En fait, ce rôle n'est qu'exceptionnellement, ou épisodiquement assumé dans les groupes naturels, et pas forcément par le leader, mais parfois par un sujet enclin à l'observation ou encore par un «bouffon».

Cependant, « aucun leadership ne peut s'établir sans un minimum de «lucidité» permettant notamment:

- D'apprécier l'évolution des niveaux de satisfaction individuelle et collective;
- En cas de conflit ou d'anxiété, d'en repérer les sources et d'en faciliter les issues.

Références Bibliographiques

(1) «KURT LEWIN, LA DYNAMIQUE DES GROUPES», «SCIENCES HUMAINES» n°14, février 1992 pages 10 et 11. Article de Michel LOBROT, professeur à l'université de PARIS VIII.

2) «PSYCHOLOGIE SOCIALE, TEXTES FONDAMENTAUX ANGLAIS ET AMERICAINS», Editions DUNOD, d'André LEVY,

(3) «LE GROUPE ET L'INCONSCIENT», Editions DUNOD, Collection Psychisme, Didier ANZIEU.

(4) «LA DYNAMIQUE DES GROUPES», PUF, Que Sais Je?, de Jean MAISONNEUVE, Professeur à l'Université de PARIS X, NANTERRE.

(5) «LES GRANDS AUTEURS EN ORGANISATION», EDITIONS DUNOD, Collection Economie Module, de Jean Claude SCHEID, professeur agrégé de Sciences de Gestion à l'Université de LIMOGES

(6) «PSYCHOLOGIE DES MINORITES ACTIVES», Presses Universitaires de France.