

Dominique Oberlé

Psych<sup>+</sup>

Série psychologie sociale  
dirigée par Nicole Dubois

# La dynamique des groupes

**PUG**

# La dynamique des groupes

Cet ouvrage est une introduction à l'approche psychosociale des groupes. Il vise deux objectifs complémentaires. D'une part, présenter l'approche classique de la dynamique des groupes restreints initiée par Kurt Lewin, d'autre part montrer en quoi ce courant de recherche ancien a été renouvelé par les théories les plus récentes de la psychologie sociale. Ces dernières, influencées par l'approche cognitive, ont montré que les enjeux identitaires déterminent pour une part importante ce qui se passe dans les groupes.

Après avoir exposé la manière dont Lewin a appréhendé les groupes, l'auteur étudie les aspects structurels des groupes, la cohésion, le leadership. Il en ressort trois aspects cruciaux de la dynamique des groupes : la coexistence dans les groupes de processus liés à la tâche et de processus liés au groupe et à ses membres ; les effets de l'appartenance ; le rôle du contexte et des rapports intergroupes.

**Rédigé de manière claire et vivante, cet ouvrage intéressera les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle en psychologie sociale et les praticiens et formateurs qui, dans leurs domaines respectifs, travaillent avec les groupes.**

Collection Psycho plus, série psychologie sociale

**Dominique Oberlé**  
est professeur émérite  
en psychologie sociale  
à l'université de Paris-ouest-  
Nanterre-la Défense.



9 782706 124150

Presses universitaires de Grenoble  
15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine  
ISBN 978-2-7061-2415-0 (e-book PDF)  
ISSN 2426-7368

La dynamique des groupes



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Couverture: Jean-Noël Moreira.

© Presses universitaires de Grenoble, septembre 2015

15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine

Tél. 04 76 29 43 09

pug@pug.fr / www.pug.fr

ISBN 978-2-7061-2415-0 (*e-book PDF*)

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-2414-3

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.

## L'approche lewinienne du groupe et ses avatars

---

Comme il est apparu dès l'introduction de cet ouvrage, Kurt Lewin est sans conteste l'inventeur du terme « la dynamique des groupes » qui fit florès, et l'auteur qui confirma le groupe dans son statut d'objet scientifique privilégié pour la recherche en psychologie sociale de l'époque. Pourtant, comme le rappelle Beauvois (1995 ; cf. aussi Augustinova & Oberlé, 2013, chap. 1), dès la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, parallèlement à l'engouement pour les groupes et les débuts des recherches à leur propos, et malgré la notoriété des travaux de Lewin, le fait que le groupe puisse être un objet d'étude pour les chercheurs en psychologie sociale a été remis en cause.

Cette remarque préliminaire annonce la structure de ce chapitre. Nous allons le démarrer en présentant la conception du groupe de Lewin, puisqu'elle constitue la clef de voûte de la dynamique des groupes. Puis, dans un deuxième temps, nous évoquerons les arguments sur la base desquels a été contesté le fait que le groupe puisse être un objet scientifique pour la psychologie sociale. Nous évoquerons ensuite une nouvelle approche des groupes qui s'est fait connaître sous le label d'*Approche catégorielle des groupes* et dans laquelle le groupe est envisagé comme une construction mentale. Nous concluons en montrant l'intérêt de cette approche, traditionnellement dévolue à l'étude des relations intergroupes, pour l'étude des phénomènes intragroupes.

## **1. Le groupe selon l'approche dynamique de Lewin**

C'est en tirant toutes les conséquences théoriques et méthodologiques d'une approche dynamique des groupes que Lewin confirma le groupe dans son statut d'objet pour la recherche scientifique.

### **1.1. Le groupe : un système dynamique**

Si Lewin utilise le terme de *dynamique*, c'est que, pour lui, la vie d'un groupe correspond à un mouvement continu entre des périodes de stabilité et des périodes de changement. Il avance que l'état d'un groupe, tel qu'on peut l'observer en un instant T, résulte de l'équilibre précaire entre des forces opposées qui s'annulent, produisant alors un « *état quasi stationnaire* ». Analogie à un cycliste tentant de s'immobiliser sans descendre de son vélo et qui préserve son équilibre en pédalant un coup en avant, un coup en arrière, cet état, apparemment stationnaire, dépend en fait du mouvement permanent des forces opposées en présence. Cet état n'est pas rigoureusement constant, il manifeste des fluctuations autour d'un niveau moyen. Jusqu'à un certain point, l'accroissement de forces opposées, lorsqu'elles restent *grosso modo* d'égale grandeur, ne modifie pas l'équilibre mais provoque une augmentation de la tension dans le groupe. Au-delà, l'augmentation en intensité d'une des forces à laquelle l'autre ne peut plus s'opposer rompt l'équilibre. Le déséquilibre provoque la recherche d'un nouvel équilibre qui, lorsqu'il est jugé satisfaisant, se stabilise en un nouvel état quasi stationnaire, représentatif du changement opéré dans le groupe.

Ainsi, dans une équipe de travailleurs dans une usine, la pénibilité de la tâche s'avère être l'une des forces qui freine le rendement. Pour contrecarrer cette force qui entrave la vitesse d'exécution et augmenter le rendement (changement souhaité par la direction), une autre force agissant possiblement en sens opposé peut consister en différents stimulants financiers proposés à partir d'un niveau de production plus élevé. Mais une force très puissante dans une équipe de travail est la tendance à agir comme les autres, à se conformer aux normes du groupe.

Si, comme l'ont découvert Mayo et son équipe, une « norme de freinage » voit le jour (par crainte qu'une accélération momentanée de la cadence incite le contremaître à exercer une pression pour conserver en permanence une plus grande vitesse), c'est une force puissante contre l'augmentation de la vitesse qui s'ajoute aux autres forces opposées au changement, et maintient donc l'équilibre quasi stationnaire préalable, c'est-à-dire bloque le changement. En effet, l'augmentation de forces en faveur de l'élévation de la vitesse (les primes) n'a pas d'effet, le changement n'a pas lieu, car cette augmentation est neutralisée par des forces opposées d'égale intensité aboutissant au freinage de la vitesse d'exécution. L'accroissement de forces allant dans le sens du changement désiré peut donc être inefficace et produire seulement plus de tension dans l'équipe. En revanche, comme l'ont montré les recherches sur le terrain réalisées en 1948 par Coch et French (ancien étudiant de Lewin) et par Bavelas (sociologue qui a travaillé en étroite collaboration avec Lewin) sur les résistances provoquées par des changements technologiques, la participation des travailleurs aux décisions concernant l'organisation de leur travail peut constituer une force qui s'oppose à celles correspondant aux résistances au changement et permettre d'aboutir à un nouvel équilibre quasi stationnaire qui entérine le changement. On est là aux antipodes d'un aspect crucial de la Théorie du management scientifique de Taylor (1911) dominante à l'époque dans les organisations : la séparation pour les subalternes de la conception et de l'exécution du travail, séparation censée introduire plus de rationalité. Les ouvriers, leur travail alors mis en « miettes » (Friedmann, 1956) et réduit à des tâches parcellaires et répétitives (cf. Charlie Chaplin dans *Les Temps modernes*, 1936), furent dépossédés, non seulement de la conception et de l'organisation de celui-ci, mais aussi de la maîtrise du procès même de production, leurs gestes étant calculés, mesurés, décidés ailleurs, dans des bureaux d'études.

Il vaut de noter que, quarante ans après les études sur le terrain réalisées en 1948 par des chercheurs proches de Lewin sur les résistances provoquées par des changements technologiques, les bénéfices de la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent furent remis

à l'ordre du jour. Greenberg (1990) mit en évidence que lorsque des procédures rendent possible que les salariés puissent dire leur mot (*the voice*), soit avant la décision, soit après en la critiquant, leur perception de la justice organisationnelle s'en trouve accrue avec des conséquences positives sur leur adhésion aux objectifs de l'entreprise et l'implication dans leur travail. Ceci dit, ces travaux de Greenberg suscitent la même réserve que ceux des collaborateurs de Lewin : dans les organisations et les entreprises, en effet, les implications de la participation et les attitudes à son égard sont en fait plus complexes que ces différentes recherches ne le laissent entendre, car elles dépendent des modalités de l'exercice du pouvoir et des rapports de force à l'œuvre. La participation n'est donc pas la panacée, le désir de participation n'est pas unanimement partagé. D'une part, les détenteurs de pouvoir qui sont susceptibles de la proposer peuvent craindre que celle-ci aboutisse à une remise en cause d'une partie de leurs prérogatives (par exemple des salariés, conviés à coopérer sur les méthodes de travail, peuvent mettre en question la politique même de l'entreprise). D'autre part, il arrive souvent que les salariés hésitent à répondre positivement à des propositions de participation, craignant, s'ils y cèdent, de perdre une partie de leur autonomie et la possibilité d'exercer des contre-pouvoirs. En effet, sous la surface des « rapports humains » il y a des rapports sociaux, les structures formelles qui les organisent et la dimension de conflictualité qu'ils comportent. Cette remarque vaut pour la participation et aussi pour les autres événements et phénomènes qui ponctuent la vie d'un groupe. Car, comme Lewin lui-même le soulignait, l'analyse du système dynamique que constitue un groupe et de ce qui s'y passe doit être référée au champ social total auquel il appartient, en tenant compte des caractéristiques de ce champ.

## 1.2. Le groupe : un système d'interdépendance

Si Lewin analyse la réalité du groupe comme un champ dynamique, c'est aussi en se référant à l'idée gestaltiste de champ. Celle-ci pose qu'un tout est autre chose que la somme de ses éléments, et que c'est la manière dont ces éléments s'agencent et se structurent entre eux

(et non leurs caractéristiques intrinsèques) qui caractérisent ce tout. L'idée gestaltiste de champ implique donc un principe d'interdépendance entre différentes variables dans une situation donnée. À la causalité historique, qui explique un fait par des faits antérieurs, est alors substituée une causalité dynamique, qui explique un fait par d'autres faits simultanés. Or les facteurs déterminant ce qui se passe dans le groupe sont localisés aussi bien dans le groupe que dans son environnement. Ce champ dynamique inclut donc le champ du groupe et le champ social dans lequel il est situé.

Cette appréhension du groupe comme une totalité dynamique a plusieurs implications sur lesquelles Lewin est revenu plusieurs fois :

- un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure et des relations propres avec d'autres groupes (Lewin, 1948). Cette affirmation implique l'existence de processus qui, propres au groupe, ne peuvent dériver de la seule psychologie individuelle. Elle a conduit Lewin à envisager certains phénomènes comme la rébellion à l'autorité, la persécution d'un bouc émissaire, la soumission apathique à une domination autoritaire ou l'attaque d'un *outgroup* comme des comportements de groupe et à les étudier comme tels. Elle a conduit aussi à l'étude de certains facteurs de structure comme les réseaux de communication ou la hiérarchie des statuts et des rôles, à celle de certains éléments psychologiques mais collectifs comme le climat, le moral, la normativité.
- L'essence du groupe n'est pas la similarité, ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance (Lewin, 1948). Puisque, selon Lewin, saisir la réalité d'un groupe à un moment donné implique de prendre en considération tous les faits qui alors existent pour lui, les éléments en interdépendance sont les membres, bien sûr, mais aussi les buts du groupe, ses normes, ses valeurs, ses modalités de communication et de commandement, la répartition des rôles et des statuts, l'existence dans son environnement de groupes alliés, concurrents ou ennemis et les représentations qu'ont les membres de ces différents éléments. La notion d'interdépendance implique

donc, d'une part, une dimension structurelle (en termes de statuts et de rôles complémentaires) et, d'autre part, une dimension interactionnelle et relationnelle et, enfin, une dimension cognitive. C'est la modalité de l'interdépendance des différents éléments à un moment donné qui permet d'expliquer, pour ce moment-là, et le fonctionnement interne du groupe et son action sur la réalité extérieure.

- Un changement dans l'état d'une des sous-parties du groupe change l'état de n'importe quelle autre sous-partie (Lewin, 1948). Il s'agit là de la conséquence directe de l'appréhension de la totalité dynamique du groupe comme système d'interdépendance. Les résultats des célèbres recherches de ses collaborateurs Lippitt et White (Lewin, Lippitt, & White, 1939), portant sur l'impact de styles de commandement sur le climat de groupes de loisirs de jeunes enfants, ont fourni les preuves empiriques de cette analyse théorique. Dans le prolongement d'autres travaux de Lewin portant sur la frustration, les chercheurs se demandaient si un commandement autoritaire, frustrant par définition, n'entraînait pas un climat agressif. L'hypothèse de cette recherche était donc la suivante : en modifiant le style de commandement dans un groupe, on modifie son climat, en particulier le taux d'agressivité qui s'y développe. Autrement dit, si l'élément « style de commandement » varie dans un groupe, alors l'élément « climat » varie aussi. Ce fut effectivement le cas. Le commandement démocratique, dans lequel l'adulte responsable associait les enfants au choix de l'activité et de ses modalités d'exécution, engendrait le climat de groupe le plus serein, le plus propice à l'accomplissement de la tâche, avec moins de comportements agressifs que dans les deux autres climats mis sous étude. L'agressivité n'y était pas absente mais, se déchargeant au fur et à mesure, elle n'atteignait pas des paroxysmes nuisibles au fonctionnement du groupe. Le commandement autoritaire dans lequel tout était décidé par l'adulte responsable provoqua deux types de réactions : soit un fort taux d'agressivité, soit un climat d'apathie, laquelle a été considérée par les chercheurs comme une agressivité déguisée. Déguisée ou non, cette agressivité fut considérée comme résultant de la frustration engendrée par des limitations imposées aux enfants.

Quant au commandement laisser-faire, c'est lui qui provoqua le taux d'agressivité le plus élevé. Les auteurs l'expliquèrent par la frustration due au manque de structuration et de guidage, rendant difficile la construction d'un but par rapport auquel le groupe aurait pu s'organiser.

En fait, dans cette expérience, Lewin tenait surtout à démontrer que les faits observés étaient bien des phénomènes de groupe, non imputables aux seules caractéristiques individuelles des adultes responsables et/ou des enfants. C'est pourquoi le même style de commandement fut adopté par différents adultes, tandis que les mêmes enfants participèrent successivement à des groupes dirigés différemment. Et, des années plus tard, Lewin rappelait sa stupéfaction devant les modifications presque instantanées des enfants lors d'un passage d'un groupe à l'autre :

« Lors de mes expériences, je fus rarement aussi impressionné qu'en voyant les expressions sur les visages des enfants le premier jour de leur participation à un groupe au commandement autoritaire. Ce groupe qui s'était montré auparavant amical, ouvert, coopératif et plein de vie, devenait en l'espace d'une courte demi-heure un amalgame amorphe et sans initiative. » (cité par Marrow, 1972, p. 108).

### **1.3. Le groupe : un levier de changement**

L'existence des hommes, leur survie d'abord, puis l'invention et l'organisation progressive d'institutions et de modes de vie renforçant leur sécurité et leur bien-être ont été conditionnées par leur capacité à s'adapter à leur environnement, à évoluer, à changer. Notre époque, quant à elle, est caractérisée par une accélération du changement dans tous les domaines et les secteurs de la vie sociale et économique. Il est notoire cependant que l'introduction de changements soulève des résistances parfois considérables. Lewin, sensible aux problèmes de son temps, et soucieux d'y remédier, s'est attaché à les expliquer pour pouvoir les surmonter.

Selon son élaboration théorique, les plus importantes de ces résistances sont à l'articulation de processus individuels et collectifs.

Elles interviennent lorsque le changement envisagé vise une conduite qui a acquis, par sa stabilité, la valeur d'une norme de groupe ou d'habitude sociale, par exemple: commencer sa journée de travail par un petit tour à la machine à café, utiliser les poings pour s'imposer, ne pas manger certains mets, etc. Alors, la crainte des membres de s'écarter de la norme, et d'être de ce fait exposés à la réprobation du groupe, constitue un obstacle au changement envisagé. La conformité aux normes du groupe (comme on l'a vu précédemment à propos de la norme de freinage en entreprise) est donc une force qui s'oppose au changement. Le seul moyen de lever ce type de résistance, c'est que les membres d'un groupe décident collectivement de changer la norme, chacun pouvant alors changer ses habitudes tout en restant conforme! C'est pourquoi Lewin fit l'hypothèse qu'il est plus facile de modifier les habitudes des membres d'un groupe que celles d'individus isolés. Il eut l'occasion de vérifier cette hypothèse en 1943 lorsque, sollicité par le gouvernement des États-Unis, il mit au point une recherche pour changer les habitudes alimentaires des Américains. En effet, à cette époque (entrée en guerre des États-Unis), le pays était confronté à une grave pénurie de viande rouge. Il s'agissait donc d'amener les Américains à consommer davantage d'abats (rognons, foie cœur, tripes), considérés alors comme des « bas morceaux », perçus comme plutôt répugnants, peu appétissants, guère consommables. Dans ce contexte, et pour reprendre la terminologie lewinienne, les forces dirigées vers le changement n'étaient pas inexistantes: l'esprit civique, l'occasion de varier les menus, les bas prix des morceaux en question. Mais par ailleurs, les forces opposées à ce changement étaient également présentes: le dégoût que provoquaient ces morceaux, l'ignorance sur la manière de les apprêter, à quoi s'ajoutait la crainte des ménagères de se faire mal voir par leur entourage familial, par leurs voisins (ah! cette odeur dans l'escalier...!). Considérant les femmes comme les « portières » du changement, puisque le plus souvent ce sont elles qui confectionnaient les menus, faisaient les courses et la cuisine, c'est dans le cadre de clubs féminins qu'il compara deux types d'intervention pour amener ces femmes à changer leurs habitudes alimentaires et cuisiner des abats. Certaines furent invitées individuellement à une conférence où, après un rappel des difficultés économiques

- KARK, R., & EAGLY, A.-H. (2010). Gender and leadership: negotiating the labyrinth. In J.-C. Chrisler & D.-R. McCreary (eds.). *Handbook of Gender Research in psychology* (Vol. 2, pp. 443-468). New York: Springer.
- KELLER, R.-T. (1986). Predictors of performance of project groups. In R. and D. organizations. *Academic Management Journal*, 29, 275-706.
- KRECH, D., & CRUTCHFIELD, R.-S. (1948). *Theory and problems of social psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.
- LANGFRED, C.-W. (1998). Is cohesiveness a double-edged sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research*, 29, 124-143.
- LAUDERDALE, P., SMITH-CUNNIEN, P., PARKER, J., & INVERARITY, J. (1984). External threat and the definition of deviance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 1058-1068.
- LE BON, G. (1895). *La psychologie des foules*. Paris: Alcan.
- LEAVITT, H.-J. (1951). Somme effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- LEONARD, D.-J., MOONS, W.-G., MACKIE, D., & SMITH, E.-R. (2011). We're mad as hell and we're not going to take it anymore: Anger self-stereotyping and collective action. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(1), 99-111.
- LEVINE, J.-M., & KERR, N.-L. (2007). Inclusion and exclusion: Implications for group processes. In A.-W. Kruglanski & E.-T. Higgins (eds.). *Social Psychology: Handbook of basic principles* (2<sup>e</sup> ed., pp. 759-784). New York: Guilford.
- LEWIN, K. (1931). The conflict between Aristotelian and Galileian modes of thought in contemporary psychology. *Journal of General Psychology*, 5, 141-177.
- LEWIN, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of National Research Council*, CVIII, 35-65.
- LEWIN, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Brothers.
- LEWIN, K., LIPPIT, R., & WHITE, R.-K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279.
- LEYENS, J.-P., & YZERBYT, V. (1997). *Psychologie sociale*. Bruxelles: Mardaga.

- LINTON, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New-York: D. Appleton. Trad. fr. *Le Fondement culturel de la personnalité* (1968). Paris: Dunod.
- LEWICKA, M. (1989). Toward a pragmatic perspective on cognition: Does evaluative meaning influence rationality of lay inferences? *Polish Psychological Bulletin*, 20, 267-285.
- LOPES, D., VALA, J., OBERLÉ, D., & DROZDA-SENKOWSKA, E. (2014). Validation of groups' decisions: Why and when perceived group heterogeneity is relevant. *International Review of Social Psychology*, 27(2), 35-49.
- LORD, R.-G., BROWN, D.-J., HARVEY, J.-L., & HALL, R.-J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- LORD, R.-G., & MAHER, K.-J. (1990). Perceptions of leadership and their implications in organizations. In J. S. Carroll (ed.). *Applied Social Psychology and Organizational settings*, (pp. 129-154). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.
- LORD, R.-G., & MAHER, K.-J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- LOTT, A.-J., & LOTT, B.-E. (1961). Group cohesiveness, communication level, and conformity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 408-412.
- MAASSEN, G.-H., AKKERMANS, W., & VAN DER LINDEN, J.-L. (1996). Two-dimensional sociometric status determination with rating scales. *Small Group Research*, 27, 56-78.
- MAC NEIL, M. K., & SHERIF, M. (1976). Norm change over subject generations as a function of arbitrariness of prescribed norm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 762-773.
- MAISONNEUVE, J. (1950/2013). *La psychologie sociale*. Presses universitaires de France.
- MAISONNEUVE, J. (1968/2011). *La dynamique des groupes*. Paris: Presses universitaires de France, coll. Que sais-je?
- MARQUES, J.-M., ABRAMS, D., PAEZ, D., & HOGG, M.-A. (2001). Social categorization, social identification and rejection of deviant group members. In M.-A. Hogg & R.-S. Tindale (eds.). *Group Processes* (pp. 400-424). Oxford: Blackwell Publishing.