

ENTREPRISE

ROGER MUCCHIELLI

+
DE 60 000
EXEMPLAIRES
VENDUS

La dynamique des groupes



Processus d'influence
et de changement dans
la vie affective des groupes

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
SCIENCES
HUMAINES

ROGER MUCCHIELLI

La dynamique des groupes

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

© 1967 éditions ESF, Entreprise moderne d'édition et Librairies techniques

© ESF Sciences humaines 2019 pour la 25^e édition
SAS Cognitionia
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN 978-2-7101-3883-9
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou 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.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement professionnel et personnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie « **Mettre en pratique** » vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie « **Pour aller plus loin** » vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique lorsque cela est pertinent ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Avertissement

Le contexte scientifique auquel il est fait allusion dans cet ouvrage de référence date des premières éditions, l'auteur, Roger Mucchielli, ayant disparu en 1981.

Plan d'autoformation

Pendant la période d'auto-formation à la dynamique des groupes, vous devez travailler ce manuel en liaison avec La conduite des réunions et avec L'interview de groupe, si vos intérêts intellectuels ou pratiques sont orientés vers les réunions de groupe. Si vos intérêts sont orientés vers les structures formelles et informelles, travaillez alors avec Le travail en équipe et Psychologie de la relation d'autorité.

Il est vivement recommandé de tout reprendre après un ou deux mois d'intervalle et de se donner ainsi à soi-même une « piqûre de rappel », c'est-à-dire de faire une relecture complète qui fixera vos progrès.

C'est au cours de cette reprise que sera profitable la lecture des ouvrages conseillés dans la bibliographie.

- 1** Lecture du chapitre 1 en entier.
- 2** Exercices n^{os} 1 et 2.
- 3** Lecture du chapitre 2, chapitre 1.
- 4** Exercices n^{os} 3 et 4.
- 5** Relecture du chapitre 1, sections 1 et 2.
- 6** Exercice n^o 5.
- 7** Lecture du chapitre 2, sections 2 et 3. À partir de ce moment, vous devez essayer de comprendre ce qui se passe dans les groupes en profitant de diverses occasions :
De vos lectures :
La guerre des boutons, de Pergaud.
L'Espion Hubert dans « Choses vues » de Victor Hugo.
Les Copains, de Jules Romains.
L'Équipe, de Francis Carco.
Saint-Germain ou la Négociation, de F. Walder.
Le dîner en ville, de Claude Mauriac.
La grande conférence, de J. de Bourbon-Busset.
La bande des cinq, Patrouille libre, Duke Tomboy, etc.
Des films :
Douze hommes en colère, Justice est faite, La Pyramide humaine, etc.

De votre participation à des réunions restreintes, réunions-discussions de groupe auxquelles vous êtes amené à participer en toutes circonstances, soit pour débattre d'un thème ou d'un ordre du jour, soit pour aboutir à des décisions de groupe.

- 8** Exercices 6, 7 et 8, en laissant un intervalle de 48 heures entre chacun.
- 9** Lecture du chapitre 3, section 1.
- 10** Travail personnel d'établissement d'un sociogramme sur un groupe réel, avec rédaction de l'expérience, de ses difficultés, de ses résultats.
- 11** Lecture du chapitre 3, sections 2 et 3.
- 12** Exercices n^{os} 9 A et 9 C.
- 13** Travaux personnels analogues à l'exercice n^o 9 sur le compte rendu sténo ou sur l'enregistrement de discussions de petits groupes dans lesquels vous avez été animateur, participant ou observateur.
- 14** Lecture du chapitre 4 en entier.
- 15** Exercice 10.
Reprise des comptes rendus et bandes magnétiques d'enregistrement pour effectuer le même travail à partir de données concrètes.
- 16** Exercice 11 B.
- 17** Lecture du chapitre 5 en entier.
NB – *Il serait souhaitable, car la connaissance intellectuelle ne suffit pas, que vous puissiez participer à une session de dynamique de groupe ou à des séances de sociodrame ou jeux de rôles. D'autre part, le champ de l'expérimentation des Techniques PNL est illimité : il concerne la totalité des contacts que chacun peut établir au cours de sa vie quotidienne.*

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage	3
Plan d'autoformation	4
1^{re} partie - Comprendre les enjeux	
Introduction	11
Chapitre 1. Position du problème	11
1. Historique de la dynamique des groupes	14
2. Réalité des groupes primaires	20
3. Définition de la dynamique des groupes	26
Chapitre 2. Les phénomènes psychosociologiques dans les groupes primaires et leurs lois spécifiques	31
1. L'observation et la compréhension des phénomènes de groupe	31
2. Comportement individuel et comportement de groupe	35
3. Le groupe primaire dans son développement	49
Chapitre 3. L'organisation intérieure des groupes	59
1. La structure informelle des groupes	59
2. Structures formelles et autorité	66
3. Le moral et la démoralisation des groupes	77
Chapitre 4. La dynamique des groupes de discussion	83
1. Le développement de la maturité d'un groupe	84
2. Interaction et participation	92
3. Psychosociologie de la décision de groupe	96
Chapitre 5. La dynamique des groupes comme méthode d'action sur les personnes et sur les organisations	103
1. La découverte de l'action du groupe sur ses participants	104
2. Les processus du changement personnel et du changement social par la dynamique des groupes	113
3. Les applications psychologiques, pédagogiques et thérapeutiques de la dynamique des groupes	119
Conclusion générale	127

2^e partie - Mettre en pratique

Exercice 1.	Le gang de la rue Norton	131
Exercice 2.	Un pointage des réunions spontanées	133
Exercice 3.	La méthode du docteur Pratt. Un récit historique	135
Exercice 4.	Observation d'un atelier au travail.	137
Exercice 5.	Expériences sur les « climats » psychologiques	145
Exercice 6.	Premier exercice de sociométrie : Les deux escadrilles.	152
Exercice 7.	Deuxième exercice de sociométrie : une classe primaire	154
Exercice 8.	Troisième exercice de sociométrie : un atelier	157
Exercice 9.	Diagnostic de la dynamique de groupe sur le contenu d'une réunion	159
Exercice 10.	Observation et codification des interventions et des attitudes des participants à une réunion	173
Exercice 11.	Groupes sous tension	178
	Corrigés des exercices	183

3^e partie - Pour aller plus loin

	Programme d'un stage de formation	215
	Lexique	223
	Bibliographie	231
	Index	233

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

Dans l'optique « industrielle », comme dans l'optique technocratique ou bureaucratique, le souci du rendement et de la « bonne marche des services » a pour modèle avoué ou non, *la machine*.

Une usine qui « marcherait bien », de même qu'un service social qui « tournerait rondement » sont implicitement conçus par les dirigeants supérieurs, comme une machine bien graissée et en train de fonctionner.

Cet « idéal mécanique » se retrouve dans les nombreux efforts de mécanisation et de rationalisation au travail qui par ailleurs sont effectivement indispensables en raison des progrès techniques et des temps à économiser.

Mais le modèle mécanique exprime aussi la tendance des dirigeants à considérer « les problèmes humains » comme des grains de sable dans la machine, comme des contingences irritantes dont il faut « se débarrasser ».

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, à qui veut bien ouvrir les yeux, comme une réalité aussi consistante que le minerai, et dont les lois sont aussi déterministes (ni plus ni moins) que celles de la physique.

Avertissement

Le contexte scientifique auquel il est fait allusion dans cet ouvrage de référence date des premières éditions, l'auteur, Roger Mucchielli, ayant disparu en 1981.

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, semble-t-il, connaître les lois de cette réalité. Cependant, et c'est par là que 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.

Position du problème

L'expression « dynamique des groupes » utilisée de manière flottante par divers auteurs à partir de 1935 est officiellement consacrée en 1944 par Kurt Lewin aux USA. Elle précipite à partir de cette date les recherches, en caractérisant exactement son domaine, et connaît, depuis, un succès extraordinaire.

Alors que les articles sur la *psychologie des petits groupes*, sur les *comportements individuels dans les petits groupes*, étaient de 1 par an en moyenne dans le monde entre 1900 et 1920, ils sont passés à 50 par an entre 1945 et 1950, puis à 150 par an de 1950 à 1960, pour se stabiliser depuis cette date à environ 200 par an.

Un nouveau domaine de la psychologie : la *psychologie sociale*¹ s'est développée parallèlement, dont la dynamique des groupes constitue un des chapitres récents les plus importants.

La *psychologie sociale*, c'est la psychologie des groupes mais cette formule peut être comprise de différentes façons : ainsi, lorsque Gabriel Tarde en 1890 étudie la mode et les *lois de l'imitation*, ou lorsque Gustave Le Bon écrit en 1895 la *psychologie des foules*, ou encore lorsque Wundt (par ailleurs fondateur du premier laboratoire de psychologie en 1879 à Leipzig) rédige sa monumentale *psychologie des peuples* en 10 volumes, de 1900 à 1920... on doit convenir que ces auteurs font de la psychologie des groupes ; cependant, *ce qui se passe dans un groupe restreint* en réunion-discussion ou dans une petite communauté de travail, tout en relevant de la psychologie des groupes, ne peut être simplement déduit des travaux précédents. Ce sont justement les *petits groupes* qui constituent le domaine spécifique de la dynamique des groupes.

1. Les deux premiers ouvrages intitulés *Psychologie sociale* ont paru en 1908, l'un à New York, de E.A. Ross, l'autre, à Londres, de W. Mc Douglas.

1. Historique de la dynamique des groupes

La vogue de la *psychologie des petits groupes* et la concentration des recherches sur cette question sont dues à la conjonction de courants différents, issus de travaux séparés à l'origine, et qui se développèrent dans un climat historique, social et idéologique, particulièrement favorable.

1.1 Les conditions historiques et sociales générales

On doit les envisager sous quatre aspects.

► *Les conditions de la vie sociale aux USA*

Les États-Unis d'Amérique, terre d'origine de la dynamique des groupes, sont un pays où fleurissent les associations de toutes sortes. Dans son ouvrage célèbre : *De la démocratie en Amérique*, Tocqueville écrivait en 1864 : « J'ai rencontré en Amérique des sortes d'associations dont je confesse que je n'avais même pas l'idée. Les Américains de tous les âges, de toutes les conditions, de tous les esprits, s'associent sans cesse. Non seulement ils ont des associations commerciales et industrielles auxquelles tous prennent part, mais ils en ont encore de mille autres espèces : de religieuses, de morales, de graves, de futiles, de fort générales et de très particulières, d'immenses et de fort petites... Partout où, à la tête d'une entreprise nouvelle, vous voyez en France l'État, et en Angleterre un grand seigneur, comptez que vous apercevrez en Amérique, une association... »

Inutile de dire que ce phénomène social n'a fait que croître depuis les observations de Tocqueville, et l'intérêt pour la psychologie des groupes trouva là un terrain de choix.

► *Les conditions historiques particulières aux USA*

1. *Sur le plan industriel*, le souci du « rendement », à l'époque de la récession économique, détermina les responsables à faire étudier, par des psychologues, les facteurs du rendement des équipes de travail...

2. *Sur le plan politique*, les problèmes posés par le triomphe du national-socialisme allemand et par les procédés de sa propagande,... incitèrent les dirigeants à mettre au programme des recherches : l'analyse des phénomènes collectifs et les moyens d'action sur les groupes humains.

3. *Sur le plan militaire*, de même que la préparation hâtive de leur entrée en guerre en 1917 avait favorisé le développement fulgurant de la psycho-

technique pour la sélection des chefs,... de même la préparation hâtive à la deuxième guerre mondiale força les USA à intensifier les recherches sur les facteurs de cohésion et d'efficacité des petites unités, sur les éléments du « moral » des petits groupes isolés en opérations, et sur les moyens de formation accélérée par les méthodes de groupe.

► ***L'évolution propre de la psychologie et de la sociologie***

La psychologie, née la première, était devenue objective et expérimentale à la fin du XIX^e siècle avec la création des premiers laboratoires de psychologie entre 1880 et 1890, et s'était orientée vers la compréhension de la personnalité individuelle. La sociologie, créée officiellement au XIX^e siècle par Auguste Comte, s'était orientée vers l'étude des institutions politiques, des phénomènes collectifs des grands groupes humains et des « mentalités » socioculturelles.

Dans le premier quart du XX^e siècle, l'évolution respective de ces deux sciences les faisait s'orienter l'une et l'autre vers un domaine mitoyen, celui des *petits groupes*. La psychologie rencontrait les problèmes des comportements en groupe ; la sociologie découvrait des « subcultures » dans les cultures, puis la « microsociologie ».

Ainsi, les deux sciences sœurs étaient prêtes, par suite de leur propre cheminement, à explorer ce nouveau domaine (qu'elles se disputent d'ailleurs aujourd'hui).

► ***L'évolution des idées politiques***

Sur un tout autre plan, plus particulier, une autre science en développement devait favoriser les recherches sur les petits groupes : la sociologie politique. Entre les marxistes qui pensent le changement social sous forme de révolution totale modifiant la structure socio-économique, politique, morale, familiale au niveau des États ou des continents,... et d'autre part, les conservateurs qui seraient condamnés à l'immobilisme,... une position politique nouvelle s'est développée, retrouvant les conceptions des socialistes français d'avant Karl Marx, et basant le changement nécessaire sur une prise en considération de la réalité économique, géographique, et sociologique, des *groupes humains naturels* (le village, la commune, la région) capables de se réorganiser avec des structures pas forcément identiques, tenant compte des formes particulières de leurs ressources, de leurs potentialités, de leur cadre de vie et de leur folklore.

À une évolution interne des groupes amenant chaque communauté naturelle à la pleine disponibilité de ses moyens et à la pleine conscience d'elle-même comme *réalité collective autonome*, s'allierait l'extension progressive d'un *fédéralisme démocratique*.

Cette perspective exigeait des études de microsociologie et la mise en œuvre de processus de changement au niveau des groupes restreints. Soit dit au passage, cette orientation idéologique que l'on trouve en Italie dans les écrits de A. Olivetti, en France chez A. Meister et H. Desroches, n'est pas étrangère à l'aspect politique des idées de Moreno, que nous retrouverons ci-dessous.

1.2 Les quatre sources directes de la dynamique des groupes

► *L'enquête de Hawthorne*

De 1927 à 1932 une enquête eut lieu dans l'usine de Hawthorne, près de Chicago, usine appartenant à la Western Electric Company. L'enquête, qui fut inspirée par Elton Mayo, fit l'objet d'un compte rendu complet par F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, en 1939, dans l'ouvrage *Management and the Worker*. Elle fut exposée pour la première fois en français par Georges Friedmann dans « Problèmes humains du machinisme industriel » en 1950.

L'idée de l'enquête était assez floue au départ. Il s'agissait d'étudier le rapport probable entre les conditions de travail et les variations du rendement des ouvriers. Après avoir fait varier de nombreuses conditions objectives (éclairage, chaleur, humidité, horaire du travail, nombre de pauses, système de rémunération, simplicité ou complexité des opérations à effectuer) et après avoir interviewé 20 000 personnes, les chercheurs concentrèrent en 1931 leur attention sur les phénomènes psychologiques de groupe, dans les ateliers. Ils constatèrent l'importance considérable des réactions spécifiques de groupe, et des relations interhumaines informelles, c'est-à-dire non officielles, retentissant sur le travail, sur le rendement et sur les relations officielles hiérarchiques et fonctionnelles.

Un petit groupe de 14 ouvriers, constituant un atelier dans la salle de câblage, fut observé systématiquement pendant 8 mois, et on décrivit son existence comme atelier, avec sa vie collective propre, ses valeurs et ses normes secrètes, ses interactions, ses relations avec le milieu humain et socio-économique environnant, sa structure interne.

Deux constatations majeures s'imposèrent :

- Tout l'environnement du travail, tout ce qui passait pour être « objectif » (les conditions matérielles du travail par exemple), tout *apparaissait comme imprégné de significations psychologiques et sociales.*

– *Le groupe engendre une organisation informelle, c'est-à-dire non officielle, qui a pour fonction de maintenir, par un système d'évaluations à usage interne, un modèle de comportement collectif destiné à protéger le groupe lui-même contre les changements et les pressions de l'extérieur.*

► **La psychothérapie de groupe**

On retrouve, dès la fin du XIX^e siècle, l'idée que le malade mental est avant tout un déraciné social, réfugié en lui-même, « ayant coupé la communication » par suite soit de l'impossibilité de s'adapter, soit des satisfactions inconscientes qu'il retire de son état de malade, soit des chocs ou traumatismes qui ont ruiné son insertion naturelle.

Pendant que, sous l'impulsion de Freud et de sa psychanalyse, la cure des névroses allait s'orienter en Occident à partir de 1900, vers l'analyse *du passé et de l'inconscient individuel*, d'autres médecins sans coordination ni doctrine, tâtonnaient à la recherche de méthodes directes de *réadaptation sociale* des malades par leur participation à des groupes.

L'exploration historique de cette piste apporte des informations étonnantes. Nous n'en donnerons que quelques-unes :

Ainsi, en Norvège, vers 1900, Ragnar Vogt (appliquant les principes de R. Sommer) plaçait des malades graves dans des familles sélectionnées auxquelles il avait auparavant donné des instructions précises de psychothérapie intra-familiale.

J.H. Pratt, en 1905, aux USA, organisait ce qu'il appelait des « classes » dans des cliniques dites « de contrôle de la pensée » pour expliquer aux malades la nature de leurs troubles, et liquider par là à la fois la centration sur soi-même et l'anxiété.

D'autres faisaient, dès avant 1918, appel à d'autres malades ou à d'anciens malades guéris, pour former des groupes capables d'influencer les sujets profondément atteints, à peu près comme on l'a fait, depuis, pour les alcooliques. Dès 1915, avant Moreno, un psychiatre danois (Joergensen) utilisait comme méthode de cure, l'improvisation de scènes de théâtre par les malades mentaux.

En 1920, toujours aux USA, Green soigne le bégaiement par des méthodes de participation à des groupes. En 1934, Slavson crée la psychothérapie de groupes de jeux, pour les petits malades mentaux d'âge préscolaire, et la psychothérapie de groupe par discussions, pour les adolescents et adultes.

Louis Wender, en 1936, donne à un article sur le traitement des maladies mentales, ce titre : *Dynamics of Group Psychotherapy and its applications* (« Les dynamiques de la psychothérapie de groupe et ses applications », cité par Slavson). « L'individu humain est un animal social, écrit-il, qui cherche à se faire un trou confortable dans le cadre social... L'individu est un produit social dont les inhibitions et les refoulements sont motivés par les mœurs du groupe. Ses difficultés... sont les conséquences de son incapacité à faire face au groupe et à y trouver sa place ». Wender retrouvait là des idées émises dès 1918 par Trigant Burrow, créateur de ce qu'il appelait, à l'époque, « *Group Analysis* », méthode par laquelle il voulait « soigner la névrose sociale générale » caractérisée par l'impossibilité de communiquer authentiquement.

Pour ces praticiens, *la participation à des groupes* devait amener des modifications favorables dans la structure de la personnalité.

► **La Sociométrie de Moreno**

En 1913, à Vienne, Jacob Lévy Moreno (que l'on connaît aujourd'hui universellement comme le créateur du psychodrame) alors âgé de 21 ans, et étudiant en médecine, prit part à des expériences de réadaptation sociale de prostituées, expériences comportant des séances de discussions libres par petits groupes. Il se rendit compte que chaque participant pouvait devenir agent thérapeutique des autres, que le groupe avait une existence, une consistance et une structure spécifiques, et qu'il y avait là un principe de bouleversement de la conception traditionnelle de la personnalité comme « intériorité ». Pendant la Première Guerre mondiale, Moreno s'occupa d'un camp de concentration de personnes déplacées. Il y étudia le développement des institutions spontanées et les phénomènes de tensions collectives.

Il lance après 1918 des essais de « théâtre thérapeutique » à Vienne. Des idées naissent alors, telles que :

- *La dimension sociale est l'essentiel de la personnalité, celle-ci étant non pas une intériorité cachée et séparée d'autrui, mais un ensemble de rôles sociaux, la possibilité de les jouer et la possibilité d'en changer (et rien d'autre).*
- *Tout groupe humain a une structure affective informelle qui détermine les comportements des individus du groupe les uns par rapport aux autres.*

