

Oberlé, D. (2015). *La dynamique des groupes*. Presses universitaires de Grenoble. Repéré à <http://www.pug.fr/produit/1241/9782706124143>

## L'OUVRAGE ET SON AUTEURE

Le livre « La dynamique des groupes » de Dominique Oberlé est le deuxième opus de la collection PsychoPlus, série Psychologie Sociale, des Presses Universitaires de Grenoble. Cette série, dirigée par Nicole Dubois, professeur de psychologie sociale à l'Université de Lorraine, se veut une version actualisée et synthétisée de la collection « Psychologie sociale » – un monument – qu'a dirigée Jean-Léon Beauvois à la fin des années 1990. Les ouvrages de la collection PsychoPlus se présentent comme des livres de poche de moins de 130 pages. Avec sa chemise fuchsia et ses arabesques en couverture, on pourrait presque le prendre pour une lecture de plage à emporter dans le sud cet hiver... Toutefois, la densité du propos nous rappelle rapidement que nous sommes dans une collection des Presses Universitaires de Grenoble.

Rédigé par Dominique Oberlé, ce livre réalise la gageure de proposer une synthèse des principaux concepts qui caractérisent la théorie de la dynamique des groupes en un peu plus de 100 pages. Cependant, au-delà des concepts fondateurs énoncés par Kurt Lewin et ses successeurs, Dominique Oberlé pousse plus loin l'exercice en intégrant de manière cohérente, quelques-uns des travaux les plus récents du domaine. Évidemment, l'ampleur du corpus à résumer en une centaine de pages oblige à faire des choix. Dès lors, la plupart des notions sont présentées sur une ou deux pages et renvoient aux principaux auteurs. Ainsi, contrairement à son ouvrage « Le groupe en psychologie sociale » coécrit avec sa collègue Véréna Aebischer (Aebischer et Oberlé, 1998) qui présentait en détail les expériences fondatrices de la théorie des groupes en psychologie sociale et pouvait donc servir d'ouvrage de référence dans un cours de 1<sup>er</sup> cycle en psychologie, le présent livre reste à un niveau plus conceptuel et pourra sembler abscons à des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle. Par contre, il pourra parfaitement servir de référence dans un cours de second cycle ou auprès d'étudiants ou de professionnels ayant déjà de bonnes connaissances en psychologie sociale et soucieux de pouvoir disposer d'une vision plus générale de la théorie de la dynamique des groupes. Il trouvera également sa place auprès de chercheurs non spécialisés en psychologie sociale, mais désireux de disposer d'un état de l'art dans le domaine. En ce sens, cet ouvrage est à stocker sur un rayon accessible de la bibliothèque afin de pouvoir le mobiliser lorsque l'on recherche des références scientifiques sur un concept particulier touchant à la dynamique des groupes : on sait que ça existe, on a lu ça, mais c'était où déjà... ?

## LES CONTENUS

### Chapitre 1 : L'approche lewinienne du groupe et ses avatars (p. 11-29)

Ce premier chapitre est structuré en trois parties. Tout d'abord la conception du groupe selon Kurt Lewin, un des premiers promoteurs de la dynamique des groupes avec une approche expérimentale. Il a de ce fait favorisé la recherche en psychologie sociale sur les groupes. Ensuite, des arguments remettant en cause la légitimité du groupe en tant qu'objet d'étude scientifique sont mis en lumière. Pour finir, ce premier chapitre présente l'approche catégorielle des groupes qui envisage cette notion de groupe comme une construction mentale.

L'auteure décortique donc tout d'abord l'approche de la dynamique du groupe selon Lewin en mettant en évidence les différentes dimensions du groupe envisagé comme un système dynamique correspondant à un perpétuel mouvement dialogique entre stabilité et changement dans un champ de forces et de tensions. Le groupe est aussi analysé comme un système d'interdépendance et comme levier de changement. Lewin se réfère à l'idée de la Gestalt Théorie qui affirme que le tout est toujours plus et autre que la somme des parties, et que c'est grâce au groupe et aux normes qui y sont socialement élaborées que les résistances aux changements peuvent être levées.

Ensuite, les arguments remettant en cause le groupe en tant qu'objet d'étude font référence aux études d'Allport qui affirmait que le groupe n'existe que par les individus qui le composent et est donc une construction imaginaire puisqu'il n'a pas de réalité en soi. Oberlé précise toutefois qu'en psychologie sociale et en faisant suite aux études d'Elton Mayo à la Western Electric Company, le groupe est devenu une réalité et un objet d'étude privilégié, démontrant que les comportements des individus sont plus fonction de leur appartenance à un groupe que fonction de leur propre individualité.

En synthèse de ce premier chapitre, l'auteure aborde l'approche catégorielle, courant expliquant le groupe comme une construction mentale. Dès les années 1970, la théorie de la dynamique des groupes s'est étoffée avec une approche cognitive explorant le groupe dans ses différentes dimensions conceptuelles puisque la réalité de la notion de groupe existe pour tout un chacun. En effet, chaque individu a sa propre conception de ce qu'est un groupe, de ce qui le caractérise et le différencie des autres groupes. Oberlé précise que l'approche catégorielle, contrairement à l'approche dynamique, n'inclue pas automatiquement la notion d'interdépendance des membres du groupe. Cette approche catégorielle apporte donc au groupe le « statut épistémologique de réalité subjective » (p. 27). À la fin de ce premier chapitre, Oberlé pose la

question pertinente de savoir s'il « ... est incongru d'évoquer l'approche catégorielle dans un ouvrage consacré à l'approche dynamique de l'intragroupe? ». En effet, jusque dans le début des années 2000, ces deux approches apparues dans des temps différents sont étudiées dans des champs différents. Aujourd'hui, nous voyons émerger une démarche intégrative, tout à fait intéressante puisqu'elle articule les liens entre conduites et cognitions dans un contexte social. Un deuxième intérêt de la mise en perspective de ces deux approches du groupe (dynamique et catégorielle) est que l'articulation des processus en vigueur au sein d'un groupe et dans l'interaction avec d'autres groupes implique la mobilisation de différents niveaux d'analyse, qui permettent de mieux rendre compte des dynamiques socialement construites et de leurs conséquences. Malheureusement, alors que cette démarche intégrative articulant la dynamique et l'approche catégorielle des groupes aurait mérité un approfondissement, ce chapitre se clôt sans développer plus avant cette perspective pourtant fort intéressante.

#### Chapitre 2 : Aspects structurels du groupe (p. 31-58)

Ce chapitre tente de répondre à la question de savoir quand et pourquoi un groupe peut être considéré comme un groupe et non plus comme un simple agrégat d'individus. Évidemment, les principaux constituants des groupes sont les normes et les rôles. Ainsi, le sous-chapitre 1 traite des normes (p. 32) et le sous-chapitre 2 des statuts et des rôles (p. 44). À noter que la distinction entre le formel et l'informel, l'explicite et l'implicite, est présente tout au long de ce chapitre.

En énonçant la distinction entre les normes descriptives (ce qui *semble* se faire) et les normes prescriptives (ce qui *doit* se faire), le sous-chapitre 1 permet de faire le lien avec la notion de désirabilité sociale. S'ensuit un énoncé des caractéristiques des normes (une production collective, renvoie à des objectifs sociaux, détermine une attribution de valeur, etc.) (p. 34). Le sous-chapitre 1.3 explore le processus de construction des normes et les différentes phases de construction du groupe, dont entre autres le mouvement d'alternance que vivent ses membres entre intégration-normalisation et différenciation-individualisation (p. 36). Cette exploration ouvre sur un trop bref survol des phénomènes d'influence, les notions de dépendance, d'indépendance et d'adhésion. Une fois la norme établie, les phénomènes d'intériorisation et de conformisme conduisent les individus à s'y soumettre et donc à assurer la stabilité du groupe. Lorsqu'un changement est imposé ou requis, les normes qui confèrent au groupe sa stabilité peuvent devenir un obstacle à l'adaptation. Ainsi, si le conformisme peut conduire à des phénomènes de résistance au changement, l'influence des minorités actives peut être garante d'une évolution des normes, de l'adaptation et, éventuellement, de la survie du groupe.

Le sous-chapitre 2 traite des statuts et des rôles (p. 44). Les statuts correspondent à l'aspect structurel et les rôles à l'aspect fonctionnel d'une même réalité. L'énoncé des différentes dimensions qui caractérisent les statuts est l'occasion pour l'auteure d'introduire quelques travaux plus récents dont ceux de Maisonneuve (dimensions prescriptive – qui renvoie aux droits et devoirs liés au statut – vs évaluative – qui implique une hiérarchie des statuts) ou de Berger et Webster (statuts assignés ou conquis). Pour ce qui concerne les rôles, un rapide survol des principaux concepts est présenté en distinguant les différents niveaux d'analyse. Ainsi, le niveau institutionnel permet de distinguer les fonctions du rôle, qui sont la division de la tâche et la prévisibilité des comportements. Le niveau interactionnel, essentiellement fondé sur les travaux de Bales, décrit l'émergence du rôle, la spécialisation et la différenciation des rôles, l'énoncé des attentes du rôle et la complémentarité des rôles. Enfin, le niveau personnel porte sur l'interprétation et l'incarnation du rôle.

Finalement, le sous-chapitre 3, intitulé les structures affinitaires des groupes (p. 55), ébauche la question des structures informelles et les travaux de Moreno sur la sociométrie et les sociogrammes.

### Chapitre 3 : La cohésion (p. 59-82)

À la base du chapitre concernant le paramètre de cohésion d'un groupe, des questions essentielles de la dynamique des groupes sont posées : Qu'est-ce qui réunit ou désunit un groupe? À l'intérieur du groupe, est-ce que ce sont les intérêts personnels ou collectifs qui prévalent? L'efficacité d'un groupe dépend-elle des compétences individuelles de ses membres ou de la mise en commun de ces compétences sous forme cohérente? Une intuition simple serait alors de répondre de manière binaire à ces questions, mais en réalité l'étude de la cohésion d'un groupe revêt des réalités beaucoup plus fluctuantes.

Inspirée des sciences physiques, la cohésion au sens de Lewin se définit comme « le résultat des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à les maintenir en son sein ».

Le chapitre développe ensuite les facteurs favorisant ou nuisant à la cohésion, liés au groupe lui-même ou au contexte dans lequel il évolue. Trois types de cohésion sont étudiés : les cohésions socioaffectives, fonctionnelle et normative. La cohésion socioaffective d'un groupe est d'abord décrite comme l'ensemble des facteurs qui donnent une attractivité au groupe. Se sentir appartenir à un groupe ou encore être attiré par le but commun du groupe sont des exemples de ces facteurs. Le dénominateur commun étant les dispositions personnelles des membres à appartenir à

ce groupe ainsi que l'attrait social que provoque le groupe lui-même. La cohésion fonctionnelle s'intéresse quant à elle à la naissance des rôles au sein du groupe, à la bonne distribution et à l'articulation de ceux-ci ainsi qu'à la nécessité d'un management et d'un *leadership* du groupe. En d'autres termes, un groupe fonctionnellement cohérent se doit de donner une place à chacun de ses membres et de posséder une organisation avec un *leadership*.

Le contexte social et la perspective de compétition entre des groupes amènent également une cohésion au sein d'un groupe. Le rappel des principaux résultats des études de Sherif et Sherif illustre parfaitement comment un groupe peut se comporter en fonction des enjeux de compétition créés avec un autre groupe. En rapport avec les éléments contextuels qui peuvent affecter la cohésion d'un groupe, le concept de cohésion normative proposé par Parlebas est décrit. Ce concept formule l'hypothèse qu'un groupe s'inscrira dans une plus grande cohésion lorsqu'il sera capable de se donner une norme au sein du groupe, facilitant ainsi la « vie de groupe » et imaginant des objectifs à atteindre (ce qui influe également sur la cohésion socioaffective). La normativité favorise la cohésion, d'une part par la recherche d'uniformité du groupe (par l'entremise d'un besoin d'auto-évaluation des membres du groupe qui vont tendre à se comparer à un autre membre pas très éloigné d'eux-mêmes) et, d'autre part, par les pressions extérieures qui peuvent s'exercer pour amener le groupe vers une certaine norme, tout en renforçant sa cohésion interne.

En conclusion du chapitre, les différents exposés sur les facteurs favorisant la cohésion confirment que ce qui fait émerger des conduites groupales réside avant tout dans le fait que les individus constituant le groupe se perçoivent bien comme membres de ce groupe (sentiment d'appartenance).

#### Chapitre 4 : Le leadership (p. 83-108)

Dans ce quatrième et dernier chapitre, l'auteure traite du *leadership* en retraçant de manière historique l'évolution du concept et en introduisant tout d'abord la vision du *leadership* selon l'approche évolutionniste. Oberlé revient sur les définitions du leader en relevant très pertinemment sa polysémie et la difficulté de la traduction du terme « leader » en français. Pour définir la notion de leader (émergent), l'auteure différencie ce terme de celui de chef (statutaire), et ceci, sur plusieurs dimensions et contextes. Tout d'abord, elle les différencie respectivement en fonction de l'utilisation de structures informelles et formelles. Ensuite, elle les traite en abordant le positionnement du leader et du chef dans leur travail de modification des conduites des membres de l'équipe, et ceci, à la lumière des concepts de soumission-obéissance et d'adhésion (ce dernier étant le propre du

leader). Les causes métathéoriques de l'amalgame des notions de pouvoir et d'influence sont également exposées au travers des perspectives sociales et psychologiques. Ainsi, en citant des auteurs comme Hogg ou Beauvois, Oberlé rappelle l'importance de distinguer le *leadership*, où la notion d'influence est centrale, de processus liés au pouvoir.

La suite du chapitre se focalise sur un rapide survol des apports scientifiques des différentes approches du *leadership*. Les diverses études sur l'approche individuelle montrent des résultats contradictoires, en partie en lien avec des problèmes de nature méthodologique de ces études. Cette approche met en exergue l'importance des traits de personnalité et des instruments de mesure comme le Big five ou encore la notion d'intelligence émotionnelle. L'approche situationnelle montre des résultats probants et encourageants pour prédire ce que comprend la notion de *leadership*. L'auteure note en passant que ce courant met en évidence notamment l'interrelation entre le réseau de communication et la place du leader dans ce réseau. Oberlé rappelle ensuite la force de l'approche interactionnelle des psychologues sociaux, qui explique le *leadership* en fonction de facteurs individuels associés à des contextes sociaux. En s'intéressant à la relation leader-suiveur, l'auteure revient sur la notion d'influence sociale. Elle ajoute que cette dernière peut être distribuée parmi les membres du groupe. Par exemple, lorsque la satisfaction des attentes des suiveurs est réalisée par le comportement du leader, elle devient un élément central dans la reconnaissance de ce dernier. Les *leaderships* transactionnel et transformationnel se différencient, selon l'auteure, sur la prise en compte des attentes des suiveurs. Elle relève les bénéfices du *leadership* transformationnel qui, par son travail sur les attentes individuelles transformées en attentes collectives, renforce la créativité, l'innovation, la performance, la relation et l'éthique. Oberlé précise que la dimension éthique doit encore être étayée afin de donner des résultats plus probants que ceux obtenus à ce jour.

L'exposé se poursuit par une présentation des courants à l'intérieur de l'approche sociale, qui considèrent le *leadership* comme un phénomène groupal, en s'appuyant sur l'appartenance sociale et la dimension affective. Finalement, elle décrit brièvement diverses théories qui n'appartiennent pas à un corpus unifié de connaissances : l'approche psychanalytique (importance de la dimension affective et inconsciente du groupe), l'approche fonctionnaliste (importance de l'efficacité du leader en lien avec le fonctionnement du groupe), l'approche identitaire inspirée de la théorie de l'identité sociale ou encore l'approche catégorielle des groupes (catégorisation sociale des groupes) (p. 100).

En conclusion du chapitre, l'auteure résume les différents enjeux relatifs au leader tels qu'ils sont envisagés par les approches les plus

influentes actuellement, dont l'éthique (en lien avec la loyauté du leader), l'appartenance groupale (adhésion aux normes, aux valeurs en vigueur, etc.) et le rôle du leader (développement d'une vision novatrice et création de nouvelles normes).

RÉFÉRENCE

Aebischer, V. et Oberlé, D. (1998). *Le groupe en psychologie sociale* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Dunod.

**Christian Voirol<sup>1</sup>**  
**Carine Layat**  
**Anne-Claude Varesio**  
**Olivier Schirlin**  
*Haute École Arc Santé, Neuchâtel, Suisse*

---

1. Courriel de correspondance : christian.voirol@he-arc.ch