

## Psychologie des groupes

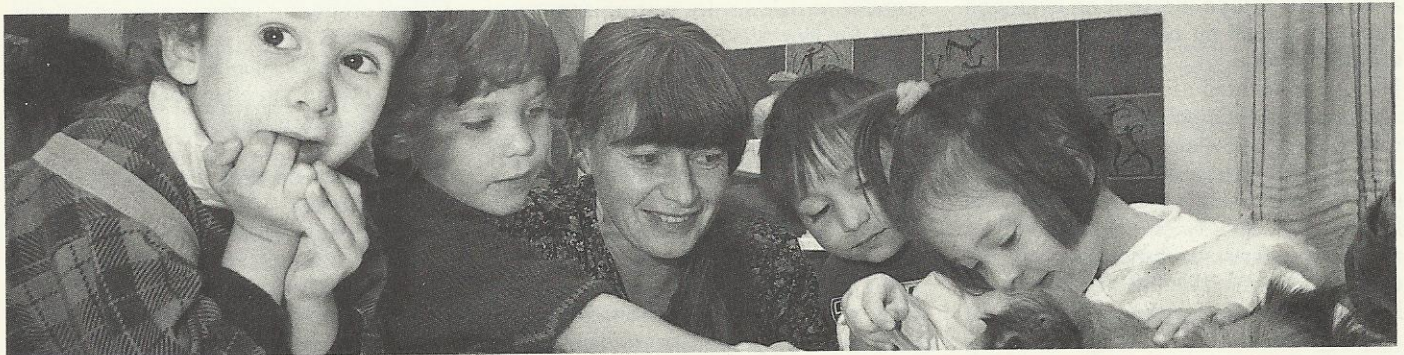
On peut situer les principaux apports de la psychologie des groupes à la pédagogie autour de trois thématiques :

- l'impact de la cohésion du groupe sur la productivité dans le travail ;
- les diverses manières d'exercer un leadership ;
- le groupe comme facteur d'apprentissage et de changement.

### La cohésion du groupe, facteur d'efficacité

Dans une célèbre expérience menée dans les années 20, Elton Mayo démontre que les facteurs psychologiques peuvent davantage influencer sur la productivité que les conditions matérielles (1). Dans un atelier où les ouvrières se sont choisies, discutent librement de l'organisation du travail et perçoivent un salaire d'équipe, le rendement augmente considérablement.

D'autres expériences ont confirmé que le climat positif et la cohésion d'un groupe influent directement sur sa productivité. Elles ont aussi mis en relief les facteurs qui, outre le leadership, concourent à la cohésion : l'attrait pour un but commun, le goût de l'action collective, le désir d'appartenance au groupe et les affinités entre les participants (2).



MARIE-PAULE NÈGRE/MÉTIÈS

### Les caractéristiques du leader efficace

Le leadership est une fonction complexe qui recouvre les capacités d'un individu à mobiliser les ressources d'un groupe pour qu'il puisse effectuer les tâches qui sont les siennes.

Une expérience célèbre de Lewin, Lippitt et White, réalisée en 1939, met en relation le type de leadership, le climat et l'efficacité d'un groupe (3). Elle se déroule dans un club de jeunes où trois groupes sont animés selon trois styles différents : « autoritaire », « démocratique » et « laisser-faire ».

Dans le groupe autoritaire, il y a beaucoup de tensions, une forte frustration et un taux élevé d'agressivité. Les participants sont insatisfaits et oscillent entre l'apathie et la révolte ; la violence se décharge sur le matériel avec de nombreuses dégradations.

Dans le groupe démocratique, il y a moins de tensions, l'agressivité est plus faible et peut s'exprimer sans excès. Le groupe est productif et la satisfaction élevée.

Dans le groupe « laisser-faire » où l'animateur laisse les jeunes se débrouiller tout seuls, la tension et l'agressivité sont très fortes, les participants sont frustrés par l'inefficacité du groupe et particulièrement insatisfaits.

La psychanalyse a fourni sa propre interprétation du processus de leadership. Freud a émis l'hypothèse que la cohésion d'un groupe provient d'une relation commune de ses membres au leader (4). Celui-ci apparaît comme une image paternelle, suscitant respect et amour de la part des membres du groupe. Ce schéma peut être appliqué aux relations d'un groupe à son « bon » animateur : les formés « transfèrent » sur lui une image parentale et recherchent son approbation et son affection.

### Le groupe comme facteur de changement

Pendant la Seconde Guerre mondiale, les autorités américaines font appel à Kurt Lewin pour inciter les ménagères à consommer des abats, étant donné les pénuries alimentaires. Lewin teste alors deux démarches de formation (5). La première est la technique classique de la conférence qui cherche à persuader les auditeurs de l'utilité de consommer des bas morceaux et leur propose des recettes pour le faire. La seconde réunit les ménagères en petits groupes et les laisse débattre librement du problème. Les résultats sont étonnants : la première méthode n'entraîne un changement de comportement alimentaire que pour 3 % des auditrices alors que la seconde en provoque pour 32 %. Selon Lewin, la libre participation à la discussion entraîne une plus grande implication et diminue les résistances, ce qui favorise l'adoption de nouvelles normes. Ces conclusions ont été largement validées par d'autres expériences (6). Elles montrent qu'il est plus facile de modifier des représentations, des attitudes et des comportements en groupe qu'individuellement.

E.M.

#### NOTES

(1) Expériences relatées par F. G. Roethlisberger et W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University press, 1939.

(2) Dominique Oberlé, « La cohésion du groupe et le leadership », Edmond Marc et Jacqueline Garcia-Locqueneux (dir.), *Guide des méthodes et pratiques en formation*, Retz, 1995.

(3) Ronald Lippitt et Ralph White, « Une étude expérimentale du commandement et de la vie en groupe », André Lévy (dir.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, 1978 (texte américain en 1939).

(4) Sigmund Freud, *Psychologie collective et analyse du moi*.

(5) Kurt Lewin, *La Psychologie dynamique*, Puf, 1959.

(6) Serge Moscovici et Willem Doise, *Dimensions et consensus*, Puf, 1992.