



HAL
open science

Eléments de modélisation des groupes

Denis Bignalet-Cazalet

► **To cite this version:**

Denis Bignalet-Cazalet. Eléments de modélisation des groupes. Eléments de modélisation des groupes, 2012. hal-02174345

HAL Id: hal-02174345

<https://hal.science/hal-02174345>

Submitted on 11 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Public Domain

ÉLÉMENTS DE MODÉLISATION DES GROUPES¹

*Denis Bignalet-Cazalet*²

Introduction.....	2
I Groupe et complexité	2
II Première approche d'un groupe	3
III Groupes et histoire.....	4
III – 1 Les obstacles épistémologiques	4
III – 2 Les champs d'études	5
IV « Marge de manœuvre » d'un groupe dans sa constitution et son fonctionnement	8
V Outillages pour modéliser les structurations d'un groupe	9
V – 1 L'apport de la psychosociologie classique	10
Les différents types de conduite	10
Distinction entre contenu et procédure	111
Développements affectifs des groupes	111
Dynamique de fonctionnement d'un groupe	14
Attitudes-méthodes.....	15
V – 2 L'apport de la théorie psychanalytique	166
Sens manifeste, sens latent	166
Résonance des fantasmes	16
Hypothèses de base	16
V – 3 L'apport de la psychosociologie existentialiste	17
V – 4 L'apport de la théorie des systèmes	18
V – 5 Le repérage de la structuration des représentations	19
Conclusion.....	21
Références.....	22

¹ A partir d'un travail de thèse : Denis Bignalet-Cazalet, 2012.

² Chercheur associé LACES, EA 7437, formateur IUFM et ESPE d'Aquitaine – Université Montesquieu-Bordeaux IV, chargé de cours à l'ESPE d'Aquitaine et à l'université de Pau et des Pays de l'Adour, professeur en lycée professionnel (Pau).

Introduction

Y a-t-il une distinction à observer entre un simple rassemblement de personnes et un groupe ? Est-ce que le groupe présente des propriétés différentes de celles des individus isolés ? Qu'est-ce qui fait le groupe ? Qu'est-ce qui le régit ? Voici quelques-unes des questions auxquelles nous nous efforcerons de répondre dans les pages qui suivent. Pour cela nous adopterons les points de vue de plusieurs approches théoriques, parmi lesquelles nous aurons l'occasion d'évoquer la question des représentations et de leur importance dans un groupe. Ainsi, nous évoquerons les formes d'un groupe, celles qui l'organisent, le contiennent, le cadrent. Nous verrons l'intérêt que peut trouver toute personne qui souhaite observer et comprendre divers cheminements du groupe, un formateur par exemple, à suivre ces formes dans leurs évolutions.

Pour cela, après avoir considéré en quoi un groupe constitue un « objet » complexe, nous tenterons de procéder à une approche globale de ce qui fonde un groupe afin de mieux circonscrire ce qui nous occupera tout au long de ces lignes. Puis nous nous pencherons sur les approches parmi les plus prégnantes qui ont émaillé l'histoire de l'étude des groupes. Nous verrons qu'il est important de bien saisir en quoi ces points de vue sont, et doivent bien demeurer, distincts, précisément au nom de la complexité. Enfin, nous passerons en revue détaillée chacun des outillages théoriques qui nous paraissent les plus opérants pour l'étude d'un groupe, tout en prenant garde de ne pas les comparer, encore moins les opposer, afin de rester au plus près des spécificités de chacun.

I Groupe et complexité

On rapporte que lorsqu'on demandait à Rogers d'expliquer ce qu'est un groupe, il répondait souvent par l'histoire suivante : « Imaginez un ensemble de personnes qui ne se connaissent pas, attendant un bus. Avez-vous-là un groupe ? Non, bien sûr. Maintenant reprenez cette même scène quelques instants plus tard, l'heure de passage prévue est largement dépassée et l'autocar n'est toujours pas en vue. Les personnes vont commencer à se regarder, à s'interroger, à s'inquiéter de l'heure, à plaisanter, ... Le bus n'arrive pas, par contre, un groupe est constitué ».

Cela ne constitue pas, à l'évidence, une définition du groupe mais cela introduit bien la complexité associée à la compréhension de ce qu'est un groupe. Autrement dit, un ensemble de personnes qui n'ont pas d'interactions entre elles n'est pas un groupe, mais dès l'instant où ces mêmes personnes commencent à tisser des liens entre elles, alors on peut parler de groupe. « Tout groupe est une mise en commun : ceci est une remarque de bon sens, que les groupologues n'ont pas manqué de repérer sous diverses formes et formules ; c'est presque une définition tautologique. Les difficultés commencent avec la question : mise en commun de quoi ? »³. Nous avons montré (2012) qu'il y a groupe au moment où les personnes en présence procèdent à l'échange de représentations. Le groupe se révèle être autre chose que la simple juxtaposition des membres qui le composent, il paraît bien afficher des propriétés émergentes, ces propriétés que ses éléments ne possèdent pas seuls, mais que la totalité détient. Le groupe est à ce titre, un « objet » complexe. Plusieurs raisons concourent pour rendre le groupe complexe.

- Un groupe est tout d'abord constitué d'individus qui sont eux-mêmes des lieux de complexité ;
- il est d'autre part fondé par et sur les échanges des représentations qui sont elles-mêmes des éléments complexes ;
- les formes qu'il organise dès sa naissance et qui l'organisent à leur tour sont complexes.

Pour insister un peu plus encore sur le caractère complexe du groupe, il suffit de préciser que le mot groupe est un mot « fourre-tout » qui désigne simultanément plusieurs éléments de niveaux très différents sans que le locuteur qui en a l'usage n'en ait toujours conscience et sache toujours avec acuité ce qu'il indique. Ce mot désigne :

- un contenu (les membres qui le composent) ;
- un contenant (l'espace qu'il occupe, la forme qu'il offre, qu'il « donne à voir » pour un regard extérieur) ;
- ainsi qu'un produit (les communications qu'il établit à l'intérieur comme à l'extérieur, les « formes »⁴ qu'il engendre, qu'il institue, ses actions, ses productions...).

Le fonctionnement d'un groupe apparaît bien non logiquement réductible à la somme des propriétés des individus le constituant, de même le devenir d'un groupe ne peut jamais être totalement défini par la description aussi fine soit-elle, ou des conditions dans lesquelles il est créé. Aussi toute tentative de compréhension du fonctionnement d'un groupe doit nécessairement passer par des approches qui puissent combiner plusieurs référentiels. Chaque outillage aussi pertinent et efficace qu'il puisse apparaître, apporte son « éclairage », seulement son éclairage, et de ce fait établit inévitablement ses propres ombres portées. Toute illumination d'une scène, chaque « plein feu » ne pourra révéler qu'une partie des éléments présents. Chaque outil est alors à concevoir d'emblée non comme « nécessaire et suffisant », mais comme fragmentaire, limité et donc à appliquer de façon complémentaire avec d'autres, cela revient à affirmer que la voie de la multiréférentialité⁵ est la seule approche pertinente pour ce qui concerne l'étude d'une situation complexe. L'étude d'un groupe n'échappe pas à cette considération.

³ Didier Anzieu, 1984.

⁴ Ici, ce terme de « forme » est utilisé comme étant « ce qui organise » (Sallaberry, 2010).

⁵ Le projet de la multiréférentialité est de maintenir une tension entre plusieurs regards, plusieurs points de vue, sans nécessairement chercher à établir de synthèse entre eux, ce qui tendrait à réduire cette tension. Cela revient à s'appuyer sur des référentiels sociocognitifs différents et à utiliser des outils issus de divers champs théoriques. Ces outils sont conçus comme étant complémentaires. Une unique position ne permet pas d'appréhender la globalité d'un objet ou d'une situation, par exemple. Elle génère ses éléments de connaissances tout en maintenant bien d'autres inaccessibles parce que cachés par l'objet

La compréhension des développements de la vie d'un groupe ne peut se faire que depuis une position soumise à son influence et pourvu de différents instruments issus de référentiels pluriels. C'est dans ce souci que nous allons nous pencher sur différents outils susceptibles d'aider à saisir et à interpréter les mouvements d'un groupe après s'être préoccupé de ce à quoi ce terme de groupe peut s'appliquer.

II Première approche d'un groupe

Un conglomérat de personnes n'est donc pas ipso facto un groupe. « Un groupe est une enveloppe qui fait tenir ensemble des individus. Tant que cette enveloppe n'est pas constituée, il peut se trouver un agrégat humain, il n'y a pas de groupe »⁶. Une enveloppe qui tout en contenant les éléments constitutifs du groupe, ne peut en aucun cas les isoler des contraintes provenant de l'extérieur. Une enveloppe qui, dans le cas des groupes, tout en étant probablement l'origine d'une large gamme de fantasmes, n'en demeure pas moins prégnante⁷.

Dans une première approche, on peut avancer que pour qu'un ensemble d'individus humains constitue un groupe, il faut nécessairement que parmi ses caractéristiques, il puisse présenter les trois suivantes, concernant l'interaction de ses membres entre eux, sa taille et les buts poursuivis :

- les membres du groupe doivent établir entre eux des interactions, l'exemple utilisé par Rogers demeure sibyllin, néanmoins sur ce point il pose clairement les enjeux. Tant que les personnes espèrent l'heure prévue de l'arrivée du bus et si aucune relation ne s'est établie entre elles, elles ne forment pas un groupe. Le groupe émerge à l'instant où ses membres commencent à tisser des liens entre eux à échanger des représentations. Cette émergence entraîne avec elle l'apparition des propriétés propres au groupe et dont chacun de ses membres était dépourvu dans l'instant qui la précède. Rappelons que cet échange des représentations « individuelles » marquant la naissance du groupe, jalonne du même coup l'élaboration et l'utilisation des premières formes qui vont l'organiser. Ces formes structurent les échanges au sein du groupe, organisent et contrôlent sa vie. Les interactions entre les individus fondant le groupe sont à l'origine des formes qui configurent le groupe, le structurent. Ainsi dans ce jeu d'échange, chaque acteur du groupe participe à modeler les formes du collectif qui en retour vont modeler les échanges et par incidence les représentations individuelles. La boucle se referme, mais sans pour autant que tout ne soit bouclé, obturé, joué. Dans cette clôture la vie du groupe commence avec toutes les incertitudes qui s'imposent concernant sa trajectoire et son devenir.

L'enveloppe que mentionne Anzieu vient recevoir et contenir les représentations de chacun et du collectif. Cela revient à une conclusion partielle formulée par le chercheur lorsqu'il suggère une réponse à sa propre question, une « mise en commun de quoi ? » : « le groupe est une mise en commun des images intérieures et des angoisses des participants »⁸, c'est « un lieu de fomentation des images. Dès que des êtres humains sont réunis [...], des sentiments les traversent, les agitent, des désirs, des peurs, des angoisses les excitent ou les paralysent, une émotion commune parfois s'empare d'eux et leur donne une impression d'unité, parfois plusieurs émotions s'entrebattent et déchirent le groupe, parfois plusieurs membres se ferment et se défendent contre l'émotion commune qu'ils ressentent comme menaçante, alors que les autres s'y abandonnent avec résignation, avec joie, avec frénésie »⁹.

- La taille du groupe est comprise entre un minimum et un maximum. Il est formé d'au moins trois personnes, deux peuvent constituer un couple, une paire ou une dualité, mais en aucun cas un groupe. Le groupe débute avec la présence d'un tiers, introduisant une « triangulation » nécessaire à la socialisation, commentent les psychanalystes, « et avec les phénomènes consécutifs de coalition, de rejet, de majorité, de minorité »¹⁰. Mais il ne doit pas, non plus, être constitué d'un trop grand nombre de personnes. Lorsqu'il compte au plus une quinzaine de membres, on parle de « groupe primaire » ou « groupe restreint », dans lequel chacun peut entretenir un rapport particulier et privilégié avec chacun des autres, tout en permettant de nombreux échanges interindividuels. Dans les groupes primaires, on peut régulièrement rencontrer de fortes relations affectives, ainsi qu'une intense interdépendance accompagnée d'un sentiment d'appartenance et de solidarité exacerbé. « Les groupes primaires sont primaires en ce sens qu'ils apportent à l'individu son expérience la plus primitive et la plus complète de l'unité sociale »¹¹. « Le résultat de cette association intime est, du point de vue psychologique, une certaine fusion des individualités en un tout commun, de sorte que la vie commune et le but du groupe deviennent la vie et le but de chacun »¹². Il est très fréquent que dans les groupes restreints, cette « totalité » vécue et parfois puissamment ressentie soit désignée par l'utilisation

lui-même. La multiréférentialité n'est pas qu'une simple position méthodologique mais propose un nouveau paradigme qui invite à prendre ses distances avec l'analyse classique promu par René Descartes qui propose un fractionnement toujours plus poussé pour arriver à des parties élémentaires plus aisément explicables. Il s'agit à l'inverse de tenter de conserver un regard « systémique ».

⁶ Didier Anzieu, 1984.

⁷ René Kaës (1976) assigne à son « appareil psychique groupal » le statut de « fiction ». On peut faire de même pour cette notion d'enveloppe.

⁸ Didier Anzieu, 1984.

⁹ Didier Anzieu, 1984.

¹⁰ Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, 1968.

¹¹ Charles Horton Cooley, 1909 in *Social Organization : a Study of the Larger Mind*, New York, Charles Scribner's Sons, cité par Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, 1968.

¹² Didier Anzieu, 1984

récurrente du « nous ». « Chacun vit dans le sentiment de ce tout et trouve dans ce sentiment les buts principaux que se fixe sa volonté »¹³.

Au-delà d'une quinzaine de membres, on parle de « groupe secondaire » ou d'« organisation », dans lequel les relations interindividuelles sont beaucoup plus distantes et froides, souvent réglées, en partie du moins, par des structures de fonctionnement formelles. Dans un tel groupe, les personnes ne peuvent entretenir avec toutes les autres, de contacts personnalisés, il leur sera impossible de discerner chacune de façon fine. Le fait d'être potentiellement l'objet de regards ou de paroles sans pouvoir les contrôler, représente des menaces aux personnalités et engendre la recherche d'établissement de liens privilégiés avec des partenaires, ses voisins immédiats. Ces groupes sont formés d'un maximum allant jusqu'à environ quatre-vingt personnes. Pour les groupes formés de 25 à 80 personnes, il s'agit alors de « groupes larges » qui auront recours, la plupart du temps pour leur fonctionnement, à des divisions en sous-groupes tels que : commissions, ateliers...

Pour un nombre de personnes supérieur à 80, on ne peut plus parler de groupe, on utilise plutôt les termes de groupements, assemblées, bandes ou encore de foules dans lesquels on ne retrouve pas les mêmes caractéristiques que dans un groupe. Dans ces attroupements, les individus se retrouvent sur un même lieu sans nécessairement poursuivre des objectifs communs.

Si les ressources évoluent avec sa taille, le groupe peut vite rencontrer des problèmes de dimension en raison, notamment, de la multiplicité des réseaux de communication qu'il doit entretenir en son sein. Les difficultés liées à la communication peuvent vite devenir des enjeux cruciaux pour l'organisation du groupe, impliquant couramment une baisse sensible du niveau de satisfaction des participants qui voient leurs attentes de départ insatisfaites.

- Les objectifs communs poursuivis par les individus qui se rassemblent déterminent leurs comportements et la conduite du groupe. Ces objectifs sont relativement permanents et sont repérés en tant que tels avec plus ou moins d'acuité par chacun. Dans le groupe primaire, les objectifs se révèlent être très souvent importants et clairs pour chacun des participants, alors que dans le groupe secondaire, les individus pourront entretenir avec les finalités des rapports beaucoup plus lâches et imprécis. Dans ce dernier cas l'adhésion des participants se fait fréquemment autour de clichés ou d'images stéréotypiques sans que cela constitue pour autant une règle immuable.

Généralement, lorsque l'intérêt commun est suffisamment puissant, chaque membre du groupe le prend directement en charge sans attendre d'aide ou d'intermédiaire. Ce mouvement d'ensemble procure un sentiment d'interdépendance et favorise celui d'appartenance. Chacun compte pour les autres. Plus la taille du groupe est importante et plus le rapport que chacun de ses participants peut entretenir avec les objectifs de l'ensemble se trouve distant, voire difficilement lisible.

III Groupes et histoire

III – 1 Les obstacles épistémologiques

Le mot : groupe, est relativement récent dans la langue française ; ce sont des artistes qui reviendront avec le terme « *gropo* » ou « *gruppo* » d'Italie, au cours du XVII^e siècle, désignant un ensemble de personnes peint ou sculpté¹⁴. Dès lors, il sera très vite utilisé pour indiquer un agglomérat d'éléments de tous ordres, d'objets, accessoirement, de personnes, ce qui n'a pas manqué d'entretenir une confusion certaine. Avant cette date aucun terme n'existait pour désigner un rassemblement ou une association de personnes.

Cette notion de nœud dès le départ associée au groupe, marque bien le caractère interactionnel qui lui est attaché, la multiplicité des liens mis en œuvre implique bien une complexité inexistante ailleurs que dans le champ du groupe. Pour Kurt Lewin, ce qui caractérise le groupe ne se situe pas tant dans les ressemblances ou les divergences de ses membres que dans leur interdépendance, de ce fait le groupe est à prendre comme un tout dynamique (1959). Déjà à son époque Durkheim (1912) reconnaissait au groupe un caractère de totalité en parlant de conscience collective, il lui discernait des sentiments propres, des perceptions, une évolution spécifique. Il présentait le groupe comme l'étape de la solidarité organique fondée sur la division des tâches, en le plaçant entre le clan et la société. Ajoutons que le groupe a dans l'histoire et encore de nos jours, souvent été associé à une menace, que ça soit vis-à-vis de l'intérieur ou envers l'extérieur.

De l'intérieur, le groupe peut être ressenti comme aliénant la personnalité de chacun, car l'individu peut facilement imaginer qu'il court toujours le risque de devoir s'y fondre s'il veut être accepté et intégré. On peut, pour s'en persuader, se rappeler les différentes histoires de sectes qui défrayent périodiquement la chronique. Mais sans aller aussi loin, les phénomènes d'émergence de bouc émissaire sont là pour nous rappeler ces potentialités.

Pour l'extérieur, il est une présence nécessaire entre l'individu et la société, mais correspond à une commination toujours présente, pour les grandes organisations collectives, telles que par exemple, les bandes de paramilitaires pour une armée, les réunions de courants pour un syndicat ou encore les sectes pour l'église. Tout groupe inscrit dans une dynamique d'isolement, devient une entité dangereuse pour le reste de l'organisation puisqu'il conspire ou est potentiellement en état de le faire, ce qui revient au même.

Pour sa part, Anzieu reprend cette séparation entre intérieur et extérieur du groupe avec son image d'« enveloppe qui fait tenir ensemble des individus » (1975). Il compare cette enveloppe à la « peau qui se régénère autour du

¹³ Didier Anzieu, 1984

¹⁴ A la même période apparaissent « *group* » en anglais et « *gruppe* » en allemand.

corps », et qui comme toute frontière, tout tissu, présente une « double-face ». « L'une est tournée vers la réalité extérieure, physique et sociale ». « Par cette face, l'enveloppe groupale édifie une enveloppe protectrice contre l'extérieur ». « L'autre face est tournée vers la réalité intérieure des membres du groupe ». « L'enveloppe groupale se constitue dans le mouvement même de la projection que les individus font sur elle de leurs fantasmes, de leurs imagos ».

Cette genèse peut expliquer le fait qu'il ait été longtemps difficile (et que ça le soit encore), de considérer le groupe comme autre chose que la simple juxtaposition des personnes et d'imaginer que ses qualités ne soient pas dans une relation directe avec les aptitudes de ses membres. Cela constitue ce que Gaston Bachelard appelle des « obstacles épistémologiques »¹⁵. Mais au-delà de cette difficulté, un autre blocage persiste dans le fait que, pour un observateur, un groupe reste un ensemble de personnes. Pour le regard, qu'il soit porté de l'intérieur ou de l'extérieur du groupe, celui-ci ne demeure qu'une succession de personnes physiquement séparées. Sans une attention fine, il est parfois bien difficile de distinguer le groupe d'un simple rassemblement de personnes. Lorsqu'une personne s'exprime ou pose un acte dans un groupe, sa parole ou son geste peut rester, aux yeux des autres, une parole singulière, un acte isolé qui n'appartient qu'à son auteur.

D'autre part, le groupe est très facilement perçu comme « allant-de-soi », devant être vécu totalement, il n'est pas fait pour qu'on l'étudie en laissant l'opportunité à quelques-uns de ses membres de prendre de la distance, ou pour que des « étrangers » s'y attardent par simple curiosité. D'autant plus que pour la très grande majorité d'entre nous les groupes ont depuis longtemps adopté un caractère d'évidence, tant nous avons l'habitude de les traverser depuis notre plus jeune âge. Une évidence tellement ancrée que les questions qui les accompagnent ne semblent pas avoir lieu d'être. Il nous est difficile de concevoir que derrière une façade simple (un banal et rustique rassemblement), une « réalité » somme toute aisément observable à première vue, se profile tout un champ de complexité impossible à appréhender depuis un unique point de vue et sans un certain nombre de précautions indispensables. Il est vrai que l'étude de la complexité n'a qu'une histoire extrêmement récente lorsqu'on la compare à celle « des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction »¹⁶ dont l'ensemble compose ce que Morin appelle le « paradigme de simplification »¹⁷ qui constitue le fer de lance de la pensée occidentale depuis le XVII^e siècle.

En outre, dans le langage courant, on parle facilement de groupe, pour désigner plusieurs personnes ensemble, sans chercher à se préoccuper s'il s'agit bien de cela ; n'évoquons pas les groupes d'animaux comme désignant des animaux ensemble ou encore des ensembles théoriques de plantes, d'animaux ou d'humains qui présentent certaines caractéristiques communes. Employer le terme de groupe devient alors une habitude de langage avec laquelle la confusion est de mise, ce même terme est employé pour indiquer des réalités fort éloignées les unes des autres. Cette situation ne peut que rendre plus délicate encore toute entreprise destinée à comprendre ce que peut être un groupe.

III – 2 Les champs d'études

Le groupe a fait l'objet d'études de plus en plus actives tout au long du XX^e siècle et a inspiré plusieurs courants de recherches qui se sont au fur et à mesure nettement démarqués de la psychologie individuelle et de la sociologie, pour lesquelles on peut remarquer que ce sont surtout deux métaphores qui ont longtemps présidé aux représentations. L'une, biologique, où le groupe est pensé comme un organisme vivant dans lequel le psychisme collectif est représenté en analogie avec l'interdépendance des tissus et des organes, l'autre, mécanique, où le groupe est vu à travers l'image de la machine asservie par le « feed-back » de la cybernétique. C'est d'ailleurs dans cette dernière catégorie que l'on retrouve un courant de recherche qui a durablement marqué la jeune science groupale (c'est aussi le premier à avoir lancé un programme d'études en laboratoire). Ce courant s'est appuyé sur des éléments de la physique classique, en particulier la thermodynamique, l'électromagnétisme et la cybernétique, à l'initiative par exemple, de Kurt Lewin. Lorsqu'il débute ses recherches, Lewin s'emploie d'abord à appliquer les principes de la psychologie de la forme (Gestalttheorie) à la personnalité humaine, puis il est amené à les transposer à l'étude des groupes.

Cependant il est de plus en plus influencé par la psychologie sociale expérimentale alors en pleine expansion aux Etats-Unis. Il se montrera très intéressé par les nombreuses expériences qui ont lieu dans différents endroits du territoire américain et se rapportant à des situations très diverses. Puis il décidera d'organiser lui-même une série d'expérimentations rigoureusement conduites, sur des groupes d'enfants qu'il soumet à différentes variables afin d'en étudier les effets. Parmi ces expérimentations, on peut mentionner probablement la plus connue, celle qui s'attache à mesurer les conséquences de différents « climats sociaux » appliqués à un groupe (autocratique ; démocratique ; laisser-faire). Il conçoit le groupe comme une réalité irréductible aux individus qui le composent ainsi qu'à la somme que pourraient produire par exemple, leurs énergies, leurs envies ou leurs motivations. Cette conception résulte d'un changement radical de point de vue, c'est un retournement complet du postulat individualiste qui était extrêmement prédominant jusqu'alors. Il envisage le fait qu'un groupe n'est plus à considérer comme un simple accollement d'individus atomisés soumis à des pulsions erratiques et isolées, mais formant un ensemble cohérent gouverné à la fois par des forces psychologiques individuelles et par ses propres forces. Le groupe est muni

¹⁵ Gaston Bachelard, 1938.

¹⁶ Edgar Morin, 1990.

¹⁷ Ibid.

d'une énergie propre qu'il met au service soit de son autoconservation, soit pour progresser vers les buts qu'il s'est définis. Il est certain que l'inscription dans l'histoire de ces propositions, nous sommes au cœur de la seconde guerre mondiale, est à prendre en compte. Il était capital pour Lewin de comprendre comment de gigantesques et monstrueux phénomènes contemporains comme le nazisme et le fascisme avaient pu survenir.

Le groupe est constitué d'un système d'interdépendance entre ses membres d'une part et entre les éléments du champ que forment les buts, les règles explicites et implicites, les perceptions de l'extérieur, les divisions des tâches..., d'autre part. Ce système d'interdépendance propre au groupe et aux circonstances internes comme externes du moment, est à l'origine de son fonctionnement et de ses actions. En effet, se servant de la théorie des champs tirée de la physique, Lewin fait très tôt l'hypothèse, qu'un groupe est soumis à un équilibre pratiquement stationnaire, maintenu par un champ de forces, tendant à s'opposer à toute modification, et entraînant de faibles variations autour de cet équilibre¹⁸. Ce faisant, il reprend à son compte, une loi centrale de la thermodynamique¹⁹.

A partir de ce principe on peut facilement concevoir que l'augmentation de forces tendant à faire dévier le système dans un sens n'aura pas pour effet immédiat de déplacer l'équilibre existant, mais plutôt d'engendrer des forces opposées aptes à maintenir le dit équilibre. Cette loi explique très bien la difficulté éprouvée par tous les groupes quels qu'ils soient, devant toute perspective de changement.

Si néanmoins les fluctuations dépassent une certaine limite, le changement à l'œuvre tend à se poursuivre pour trouver un autre équilibre qui deviendra à son tour stable, pour un certain temps.

Lorsque l'équilibre se pérennise, les tensions dans le groupe tendent à invariablement augmenter dans un jeu d'actions – réactions. Toutefois, un moyen de diminuer ces tensions dans le groupe ou d'opérer un changement dans l'équilibre, est d'avoir recours à des méthodes de discussions non directives visant à « dé cristalliser » les crispations autour des habitudes. Un peu plus loin, nous reprendrons ce point.

Parallèlement, un autre champ de recherche s'est ouvert avec comme appui central, la théorie psychanalytique. Dans ce qui suit nous allons adopter une perspective historique résolument centrée sur la France, en effet, la théorie psychanalytique y a rencontré un très vif engouement dans les applications que certains psychanalystes britanniques ont très tôt pu laisser entrevoir et proposer à partir des travaux précurseurs de Freud. D'ailleurs cet intérêt porté à la théorie psychanalytique adaptée aux conditions d'une collectivité a pu laisser penser à une hégémonie de cette approche. Néanmoins, bon nombre d'animateurs de groupes tout en se montrant perméables à ces conceptions, en y ayant recours dans leurs pratiques, ont largement su faire appel à bien d'autres outils théoriques.

Ainsi Freud a pu montrer²⁰ que la cohésion d'un collectif est faite des projections de ses membres dans un même « idéal du moi »²¹. Certains travaux en anthropologie lui suggèrent qu'au départ régnait sur le groupe familial, la « horde sauvage », un père tyrannique et violent ne laissant la place à personne et s'appropriant toutes les femelles. Pour s'assurer cette suprématie il est amené à chasser tous les mâles, ses propres fils lorsqu'ils deviennent susceptibles de devenir ses rivaux. Les frères exclus du foyer protecteur et livrés à la solitude et l'errance, s'unissent, se révoltent, tuent le despote puis le mangent lors du festin qui succède à la fureur cathartique et à la tuerie.

Le totem serait le moyen d'immortalisation du père à la fois haï et envié, il est l'évocation de l'égalité et de l'union de tous. Toutefois, le symbole porté par le totem est aussi celui de l'édification de tabous qui conduisent à renoncer à manger l'animal totémique substitué du père idéalisé et à se soumettre à l'exogamie.

Ainsi le principal état de toute organisation sociale humaine serait cette transmutation de la jalousie et des rivalités possiblement dévastatrices en solidarité par laquelle chacun se défait de sa violence originelle et de sa volonté de domination sur les autres. Ce mouvement de renoncement d'assujettissement des pairs auquel chacun a à consentir, correspond à un pacte que chaque membre du groupe doit conclure avec tous pour obtenir l'assurance que personne ne cherchera à obtenir le pouvoir sur autrui. La solidarité qui lie les membres d'une même communauté serait un moyen très performant de dissiper le sentiment de culpabilité consécutif au meurtre du père. Elle est coextensive à la formation du groupe. « L'esprit de corps découle du retournement de la jalousie en solidarité »²².

L'ensemble de cette dynamique correspond au passage de la horde sauvage en un groupe aux tendances résolument sociales. Cependant cette transformation n'est jamais définitivement acquise. « Le meurtre du père fondateur est un travail psychique interne que tout groupe a à effectuer sur le plan symbolique (et quelque fois sur le plan réel) pour accéder à sa propre souveraineté et devenir son propre législateur »²³. C'est ce que Rousseau a appelé la loi sociale²⁴

¹⁸ D'où le terme de « dynamique des groupes », qui connaîtra une grande diffusion auprès de multiples publics.

¹⁹ « Toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne au sein de celui-ci l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification », dit principe de Le Chatelier (1884). Cette loi connaît un nombre important d'applications dans divers domaines des sciences physiques

²⁰ *Totem et tabou* (1913), *Psychologie collective et analyse du moi* (1921) et *Malaise dans la civilisation* (1929).

²¹ Instance constituant une sorte de moi narcissique incluant les images parentales idéalisées dont l'origine est à situer dans une identification parentale. C'est lui qui guide chaque enfant vers l'image de l'adulte idéal de son sexe en miroir de l'idéal qu'il se fait de l'adulte de l'autre sexe. Il est de ce fait le ressort de l'autocritique, l'auto observation, il est une instance qui permet d'expliquer la fascination amoureuse ainsi que la soumission au leader. L'idéal du moi est à différencier du moi idéal conçu comme une identification à un être (autre que soit) investi de toute-puissance.

²² Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, 1968.

²³ Ibid.

rendant au peuple son pouvoir et son autonomie en excluant l'image du monarque omniscient et centralisant tous les pouvoirs. Mais n'est jamais très loin ce que la psychanalyse appelle « le retour du refoulé » : la vénération du patriarche autoritaire tué par les siens, le désir de se trouver un chef (un vrai)...

Avec cet éclairage on peut comprendre ce qu'on appelle communément le « culte de la personnalité », il représente un lien archaïque d'identification qui attache les hommes à un chef. Toutefois le travail d'identification devant être mis à l'œuvre par les membres d'un groupe ne peut s'arrêter là, il est important de le reconnaître également dans ce qui impose à chacun d'être l'égal d'un pair et de partager « également », également la culpabilité (tous ont participé au meurtre fondateur, tous se sont partagés la dépouille, tous ont participé au repas mortuaire au cours duquel l'ascendant a été mangé).

Au passage il faut signaler une tendance récurrente et fréquente dans les groupes qui consiste à nier sinon à combattre la différence ou l'hétérogénéité régulièrement vécue comme un danger pour la cohésion groupale et donc une menace d'éclatement, de morcellement²⁵. D'où les phénomènes de méfiance vis-à-vis de « l'étranger », ou de recherche de victimes émissaires à qui on fait expier les culpabilités qui traversent le groupe...

Freud a lui-même souligné le caractère phantasmatique que peut revêtir cette recherche de l'égalité à tout prix. Une illusion répartie entre tous les membres d'un groupe de recevoir la même attention, de partager le même amour venant d'une figure paternelle, d'un chef nécessairement bon et juste, idéal. Il s'agit d'un double processus d'identification dont les productions ne participent pas au même résultat. Si l'identification des pairs entre eux entretient la cohésion et préserve le groupe de l'éclatement, l'identification au chef représentant un même père, image de la fratrie qui unit les membres du groupe, concourt à débusquer l'ennemi extérieur. Mais toute image présente deux faces opposées, l'une positive, l'autre négative. La face négative montrant un père impassible, voire dédaigneux pouvant facilement se montrer ombrageux, fâcheux et méchant.

Si la place du leader est celle de la « mise en commun » de chaque « idéal du moi », il peut être tantôt perçu comme un bon et juste père capable de reconnaître et d'assouvir les besoins de chacun, tantôt comme une autorité cruelle et aveugle dont la toute-puissance est à redouter. Par là même, on voit bien que le mythe fondateur du meurtre originel du père est aux ressorts des relations groupales ce que le mythe Œdipien est à la construction individuelle, il représente l'adaptation sociale du complexe d'Œdipe.

Pour Anzieu, le groupe est bien à appréhender comme une entité dont le fonctionnement est à l'image de celui d'un individu. Il est ordonné suivant des « organisateurs inconscients » dont l'enveloppe (psychique groupale) reste une référence régulièrement évoquée. Anzieu repère dans les groupes deux fantasmes opposés et corrélés, toujours à l'œuvre. D'une part une angoisse de morcellement (le groupe est représenté comme un corps dont les participants constituent les membres), un fantasme de destruction psychique du groupe, de casse. D'autre part, comme l'image dans un miroir du fantasme précédent, une tendance à l'euphorie devant la (toute) puissance du groupe, un état fusionnel d'émulation et de ravissement ressenti par l'ensemble de ses membres dont l'intensité est à la mesure des moments de dépression souvent consécutifs. Anzieu désigne ce dernier état « illusion groupale » bien souvent repérable grâce à des formulations telles que : « On est un bon groupe », « On est bien, non ? ».

Au moment de cet état caractéristique que constitue l'illusion groupale, le groupe devient la surface commune des projections du moi idéal de chacun. « Il apparaissait dès lors nécessaire de travailler en groupe avec la seconde théorie freudienne et de montrer en quoi tout groupe, à partir du moment où il était constitué comme tel et cessait d'être un agglomérat d'individus, était une projection et une réorganisation des topiques subjectives des participants »²⁶.

Anzieu propose d'établir une analogie entre le rêve et le groupe lorsqu'il y constate la récurrence des images convoquées autour de thèmes comme celui de la découverte d'un havre de paix ou de la reconquête d'un paradis perdu. Ainsi, le groupe peut devenir un objet d'investissement libidinal et un lieu de projection des fantasmes individuels inconscients.

Kaes introduit la notion d'« appareil psychique groupal » pour appuyer l'analogie à faire avec celui du sujet singulier. Il s'agit d'une structure qui lie l'ensemble du groupe en un tout et qui s'étaye sur les appareils psychiques individuels tout en s'arrimant à la culture environnante, aux réalités sociales dont les institutions, les règles de vie et les représentations du groupe font partie. C'est un espace transitionnel situé entre l'individu et le collectif. Comme nous l'avons vu, l'appareil psychique groupal est une métaphore, Kaes (1976) parle de « fiction efficace », « une construction commune des membres d'un groupe pour constituer un groupe ».

Avant de poursuivre notre développement, il n'est pas vain de rappeler que la place dévolue à l'apport psychanalytique dans ce présent travail ne doit pas masquer l'importance effective des autres outils employés par beaucoup de praticiens sur le terrain. D'autre part, rappelons aussi que l'attention que cette approche a rencontrée en France n'a pas été partagée de manière égale dans d'autres pays, en Europe notamment.

²⁴ Jean-Jacques Rousseau, *Du contrat social*, 1762.

²⁵ C'est sur ce point que se situe toute l'originalité des travaux menés par René Girard, sa position diffère de l'interprétation Freudienne. Girard retourne la proposition en énonçant que ça n'est pas nécessairement la différence qui à l'origine des affrontements et des déchaînements de fureur mais au contraire les processus mimétiques.

²⁶ Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, 1968.

IV « Marge de manœuvre » d'un groupe dans sa constitution et son fonctionnement

Pourtant, Girard, un autre chercheur qui lui n'a pas travaillé à partir de la théorie psychanalytique mais qui, comme Freud, s'est intéressé aux collectifs et aux comportements grégaires humains en général, n'aboutit pas aux mêmes conclusions.

Pour Freud, le garant de la stabilité d'un groupe se trouve être l'égalité de ses membres, élevée au rang de fantasme. C'est-à-dire que c'est parce que, dans un premier temps et en dehors de tout travail d'analyse, les personnes composant un groupe poursuivent l'illusion d'être exactement les mêmes, de prétendre aux mêmes objectifs, d'avoir les mêmes attentes vis-à-vis du leader, de partager les mêmes désirs, voire la même histoire, que le groupe peut rester groupe. Cette recherche d'égalité absolue serait le fruit des résurgences du mythe de la horde sauvage liant les individus dans leur culpabilité d'avoir participé au meurtre fondateur (de la relation sociale). Ainsi toute différence peut être perçue comme une menace à l'union venant exaspérer l'angoisse de morcellement. Elle est donc à pourchasser et à éradiquer pour que l'illusion puisse à nouveau s'installer et produire ses effets. Nous pouvons facilement vérifier la pertinence et la finesse de cette hypothèse au regard de la récurrence des thèmes évoquant l'égalité ou les différences dans les groupes quels qu'ils soient. Il est extrêmement courant, en effet, de pouvoir constater en quoi le seul soupçon de l'altérité peut engendrer angoisses, hystéries et férocités dans un groupe. A ce titre, la quête du « mauvais objet » qu'a mis en évidence Melanie Klein pour ce qu'elle a de central dans la construction de l'enfant, puis que Bejarano a eu la fulgurance de transposer aux groupes, représente une source inépuisable d'investigations et de délires.

Or précisément, c'est la pérennité de l'équilibre produit de l'égalité entre les membres d'une communauté que remet en cause René Girard. Girard montre en effet, à travers de nombreuses études de mythes touchant les fondements de nombreuses sociétés, que la violence naît du « même », conduisant les acteurs à entrer en rivalité. Ainsi, « la rivalité n'est pas le fruit d'une convergence accidentelle des deux désirs sur le même objet. *Le sujet désire l'objet parce que le rival lui-même le désire.* En désirant tel ou tel objet, le rival le désigne au sujet comme désirable » (Girard, 1972). La rivalité et donc la lutte puis la violence prennent leurs sources dans la ressemblance des désirs qui se réactivent et s'attirent l'un l'autre. Je désire cet objet non pour l'objet lui-même ou pour ce qu'il représente mais parce que, et seulement parce que, tu le désires. Il porte la marque de ton désir. « Deux désirs qui convergent sur le même objet se font mutuellement obstacle. Toute *mimesis* portant sur le désir débouche automatiquement sur le conflit ». Puis au cours du temps l'antagonisme s'intensifie et se diffuse de proche en proche à la collectivité entière. L'antagonisme se transmute en une violence toujours un peu plus irrésistible, elle s'entretient sans pouvoir trouver de limite, elle prolifère sur l'ensemble de la collectivité risquant de l'engloutir définitivement. C'est la « crise sacrificielle », la violence elle-même valorise les objets des conflits, elle les désigne en inventant tous les prétextes pour mieux se déchaîner. « *Le même, le semblable*, dans les rapports humains, évoque une idée d'harmonie (...). Que se passera-t-il si nous avons les *mêmes désirs* ? ». C'est par l'alternance dont sont faits les rapports mimétiques que les conflits s'entretiennent sans issue. C'est dans la course engagée après la victoire, le coup final jamais assuré, que l'affrontement est toujours prolongé et ne peut trouver son épilogue. Dans cette thèse aussi, le seul résultat qui puisse épargner la communauté est de faire appel au processus victimaire. Ce processus permet de détourner la violence et de l'apaiser sur le dos d'un être désigné, de préférence repéré par son étrangeté (toute relative) à la communauté. On sait bien que si une différence n'est pas nettement marquée, il suffit de l'inventer, plus exactement, n'importe quel détail peut faire différence. L'important c'est que l'« autre » soit perçu comme différent. Plus la singularité de l'être déterminé pourra paraître patente et plus la communauté pourra justifier le rôle qu'a joué, et que joue encore le bouc émissaire ainsi que le destin qu'elle lui a réservé. Le sacrifice du bouc émissaire est un crime que le collectif s'autorise, alors qu'il l'interdit à l'individu, pour assurer sa survie en jugulant le cycle interminable de la violence individuelle. « Il y a au niveau du désir, chez l'homme, une tendance mimétique qui vient du plus essentiel de lui-même, souvent reprise et fortifiée par les voix du dehors. L'homme ne peut pas obéir à l'impératif " imite-moi " qui retentit partout, sans se voir renvoyé presque aussitôt à un " ne m'imites pas " inexplicable qui va le plonger dans le désespoir et faire de lui l'esclave d'un bourreau le plus souvent involontaire »²⁷.

Aucun doute, le point de vue de Freud et celui Girard sont contradictoires. Néanmoins, ne peut-on pas repérer dans cette contradiction, des points de vue complémentaires ? Les deux hypothèses définissant deux limites qui bornent l'espace dans lequel tout groupe a à se débattre. Une limite « basse »²⁸ et immédiate dans la vie du groupe pour laquelle toute différence est vécue (fantasmée) comme périlleuse pour la collectivité. Une limite « haute »²⁹ que le groupe rencontre plus tard dans sa construction, au-delà de laquelle le mimétisme, devenant mimétisme du désir, se trouve être le péril majeur (bien réel celui-là) qui guette la collectivité.

Dès lors tout groupe est appelé à occuper une position paradoxale. D'un côté l'angoisse de la différence qui est systématiquement reçue comme le ferment de la désintégration, un coin fiché pouvant à tout moment briser l'union si jalousement gardée et minutieusement contrôlée. De l'autre, la ressemblance qui devient mimétisme à l'origine

²⁷ René Girard, 1972.

²⁸ Limite « basse » dans le sens où elle cantonne le groupe dans le conservatisme, le guide à perpétuer l'équilibre qu'il a trouvé et à le considérer comme le seul possible.

²⁹ « Haute » puisqu'elle marque la fin des conflits larvés et le commencement des conflits ouverts, les « conflits de haute intensité ».

des conflits dévastateurs. Notons que dans les cas de ces deux limites, le recours trouvé pour une résolution acceptable reste le même : la recherche de la victime émissaire, la mise à l'index, d'une manière ou d'une autre l'exclusion de la communauté. Pourtant le bouc émissaire n'assume pas exactement la même fonction pour chacune de ces deux limites.

Pour la limite « basse », il s'agit d'assurer l'homogénéité rêvée, la seule garante du maintien de la concorde, de prévenir la discorde créée de la moindre occurrence de différence, de taire tout désaccord, bref, de « se retrouver entre soi ». Notons que dans ce cas, au niveau logique collectif, utiliser un bouc émissaire revient à employer un moyen simple et économique de diriger la rancœur, de localiser l'adversité. Au niveau logique individuel cela permet de s'autoproclamer du « bon côté de la barrière » et de ne pas faire la détestable expérience de se retrouver seul devant les autres. Nous voyons qu'à cette occasion les deux niveaux logiques peuvent être coordonnés pour obtenir un résultat concordant.

Pour la limite « haute » le bouc émissaire sert au contraire à apaiser tous les débordements que les conflits déclenchés par les rivalités ont amenés jusqu'à la « crise sacrificielle », quitte à lui réserver ensuite une place de choix dans la mythologie, à le déifier puisque c'est lui, par son expulsion (ou son sacrifice), qui a réussi à ramener le calme et la sérénité au sein de la collectivité. C'est lui encore qui grâce aux truchements des commémorations peut permettre de maintenir à distance de la collectivité les pièges des rivalités. C'est dans ce sens que Girard (1972) emploie le terme de « double monstrueux » qui rend « compte du caractère double de toute divinité primitive, de l'union du maléfique et du bénéfique qui caractérise toutes les entités mythologiques dans toutes les sociétés humaines ».

Ainsi, pour la limite basse comme pour la limite haute, le recours au bouc émissaire est un moyen directement relié à l'économie du collectif. Dit autrement, le phénomène de la victime émissaire, outre qu'il a pour acteur majeur une personne ou un sous-collectif et qu'il le stigmatise, est un moyen, simple (peut-être le plus simple qu'il soit), que le groupe peut se donner pour retrouver son unité lorsqu'il la sent menacée. Ainsi, le phénomène courant et terriblement récurrent du bouc émissaire relève de l'instrumentalisation, une forme qui vient organiser le groupe.

Mais de façon générale les deux limites que nous avons mises en évidence, antagonistes et paradoxales, bornent l'économie du collectif et agissent sur les formes qu'il adoptera au fur et à mesure de son évolution. Ces limites restreignent l'espace, elles le cadrent, elles procurent un cadre aux différentes marches que va suivre le groupe, mais elles ont ceci de particulier c'est qu'elles le font de manière paradoxale. Il s'agit d'un paradoxe qui s'inscrit dans le mimétisme. Le « même » est appelé de tous les vœux, souhaité, recherché au point que la plus petite marge soit ostensiblement, niée, refusée, et dans le même temps il constitue l'origine de développements potentiellement catastrophiques et incontrôlables pour le collectif lui-même. Probablement faut-il voir ce paradoxe comme un élément fondateur d'un pivot indispensable au groupe pour s'adapter à ses contraintes internes comme externes, pour changer, se transformer et modifier les formes qu'il instituera et qui à leur tour l'institueront. Un pivot qui peut lui permettre de faire varier ses positions et ses points de vue tout en conservant son axe.

V Outillages pour modéliser les structurations d'un groupe

Admettre que le groupe est un « objet complexe », engage celui qui le fait à s'efforcer de croiser, d'articuler différents outils (provenant de champs de recherche pouvant apparaître complètement dissociés, voire opposés). Cette démarche n'a rien de triviale, il ne suffit pas de se contenter d'accoler une série d'outillages disparates pour parvenir à ses fins. Il est important de comprendre en quoi les multiples points de vue sollicités se différencient, s'objectent entre eux pour obtenir des éléments appropriés et complémentaires et faire en sorte que ces éléments fassent sens dans la situation considérée.

Il est aussi primordial de mettre en avant une démarche incontournable que Lewin lui-même a mis en avant dès 1942, celle de la « recherche-action ». Cela consiste à abandonner l'idée qu'il est possible que le regard n'a aucune interaction, avec l'objet observé et qu'il n'y laisse aucune trace. C'est-à-dire qu'à partir de la place d'observateur qu'une personne occupe, en plus de ne pouvoir adopter tous les points de vue, elle ne peut pas ne pas influencer sur l'« objet » qu'elle observe. Cette démarche relève d'un deuil, il n'y a pas de doute. Mais elle relève aussi d'une posture épistémologique radicalement différente des tendances des recherches en psychologie de l'époque. Autrement dit, pour comprendre un groupe, non seulement il ne peut être question d'occuper une place qui lui soit extérieure, sous peine de ne rien « voir » et ne rien entendre, mais de plus la place qui devra être adoptée sera celle de l'« observateur-acteur ». Ce qui revient encore à dire que ce que l'observateur prétend observer sera moins le groupe lui-même que l'interaction qu'il établit avec lui.

Dans ce qui suit, nous nous fixerons pour tâche de reprendre, les éléments qui nous paraissent les plus importants et les plus utilisables pour tenter de comprendre le fonctionnement des groupes. Ces outils nous paraissent être adéquats que ce soit pour l'usage d'un participant qui souhaite « comprendre ce qui se passe » sous ses yeux ou pour l'enseignant ou le formateur qui a en charge la conduite d'un groupe dans une formation, comme pour le chercheur. Pour ce qui concerne la place de celui qui conduit le groupe, celle d'un formateur par exemple, il s'agit d'une place particulière puisque quoi qu'il fasse il doit systématiquement s'interroger sur là où en est le groupe (dont il fait partie) pour prendre les décisions qui détermineront la suite. A propos de ce qu'on peut appeler conduite de groupes, Anzieu par exemple, et beaucoup d'autres, parlent d'animation de groupe, Rogers, pour sa part, utilise l'expression : « faciliter un groupe ». Nous citerons donc des outils provenant de champs théoriques différents.

V – 1 L'apport de la psychosociologie classique

C'est sous cette appellation de « psychosociologie classique » que l'on peut désigner, à l'instar de Sallaberry, le courant qui fonde la psychosociologie avec les approches menées par des chercheurs tel que Mayo aux Etats-Unis.

Les différents types de conduite

Dans le cadre de la psychosociologie classique on peut faire appel aux différents « styles » de conduite tels qu'ont pu les formaliser Lewin et une équipe de chercheurs (Lipitt et White, 1947), ce qui peut être une aide précieuse pour celui qui a en charge l'animation d'un groupe :

- le style autocratique : l'animateur impose un déroulement, commande l'organisation et l'agencement des activités tout en déterminant le contenu, il assigne à chacun son rôle et sa fonction, prend les décisions, conclut ;
- le style laisser-faire : l'animateur propose des procédures ou des consignes de façon vague et lapidaire sans indiquer de piste et encore moins imposer quoi que ce soit. S'il intervient, il le fait toujours de façon vague ;
- le style coopératif-fonctionnel (démocratique) : l'animateur met à la discussion des procédures ; les méthodes de travail sont adoptées par le groupe, il n'intervient pas sur le contenu et ne donne que rarement son avis.

Cette typologie de styles de conduites se révèle être d'une grande utilité pour éclairer une conduite de groupe, mais elle permet aussi d'aider à repérer le « climat » global instauré dans un groupe, ainsi que ses habitudes. Ce sont les formes possibles que le groupe installe pour lui-même. Bien entendu tous les styles intermédiaires sont concevables, il ne faut pas prendre à la lettre cet outil, présenté de façon très « mécaniste », le groupe est susceptible d'adopter un très large éventail de formes potentielles pour son fonctionnement. La panoplie des possibilités est très vaste comme le présentent Anzieu et Martin (1968) dans le tableau suivant :

« Possibilités théoriques de comportement du chef institutionnel dans l'exercice de son commandement » :

AUTOCRATIQUE



Prend des décisions et annonce ce qu'il a arrêté.

« Vend » sa décision en s'efforçant de convaincre.

Présente des idées et incite à poser des questions.

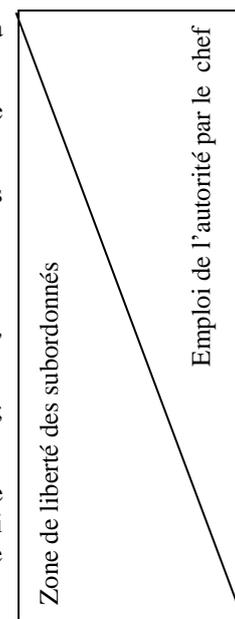
Présente un projet de décision, sujet à révision.

Présente le problème, fait des suggestions, élabore la décision avec le groupe.

Définit les limites et les perspectives ; demande au groupe de préparer la décision.

Permet aux subordonnés de décider en toute liberté, à l'intérieur des marges d'initiative qui lui sont concédées par la hiérarchie de l'échelon supérieur.

Commandement
« centré sur le
chef »



Commandement
« centré sur les
subordonnés »

DEMOCRATIQUE

Ce tableau montre différentes possibilités que peut recouvrir la conduite d'un groupe, d'autre part il met l'accent sur le champ commun de liberté que peut occuper chaque partie, l'espace de liberté de l'une influe et ampute directement celle de l'autre. De plus, il montre que le style de conduite « laisser-faire » n'est pas un intermédiaire entre les styles opposés « autocratique » et « démocratique », mais constitue un troisième pôle. En fait cette « ambiance sociale » de « laisser-faire » est, si on peut dire, un « anti-style » de conduite d'un groupe, la tendance majoritaire de l'animateur y est celle de la démission. Ainsi, les réactions des personnes du groupe qui en résultent peuvent régulièrement être d'une grande agressivité vis-à-vis des personnes ou des objets devant la passivité de l'animateur.

Cependant, cette représentation peut laisser penser que l'espace de liberté investi par les différents membres d'un groupe reste figé à l'intérieur d'un cadre immuable. C'est sans compter sur l'apport de la théorie des systèmes avec la notion d'« émergence », puisque de l'interaction des différents sujets du groupe peuvent émerger de nouvelles zones d'action.

Distinction entre contenu et procédure

Toujours dans ce champ théorique on peut aussi citer le point de vue de Aubry et Saint Arnaud (1970), qui proposent de dissocier :

- le fond ou encore le contenu de ce qui se dit, s'échange, les idées développées, les décisions prises... ;
- de la forme : les procédures, l'organisation du travail, la gestion du temps, la gestion des prises de parole, le rappel du travail effectué, la ou les façons de prendre les décisions, les modalités de négociation...

En faisant le lien avec ce que cela implique sur les « styles de conduites », ils proposent le tableau suivant :

Animateur autocratique	DIRECTIF sur le plan du contenu DIRECTIF sur le plan de la procédure
Animateur semi – autocratique	DIRECTIF sur le plan du contenu NON-DIRECTIF sur le plan de la procédure
Animateur débonnaire	NON-DIRECTIF sur le plan du contenu NON-DIRECTIF sur le plan de la procédure
Animateur démocratique	NON-DIRECTIF sur le plan du contenu DIRECTIF sur le plan de la procédure

Cette présentation reprend en partie la catégorisation mise en avant par Anzieu et Martin, mais vue sous l'angle d'une distinction entre le fond (le contenu) et la forme (la procédure). L'animateur autocratique étant « le chef institutionnel » qui tente de tout maîtriser, ne laissant aucune initiative possible à ses « subalternes », alors que l'animateur démocratique reste très ferme sur la forme, le cadre, confiant toute liberté sur le fond au reste du groupe. Cette distinction à faire est toujours simple, claire et très aidante pour qui souhaite s'essayer à la conduite d'un groupe ou si on veut améliorer ses pratiques.

Dans un contexte de formation ou d'enseignement, l'animateur se doit de « tenir » le cadre, puisque c'est lui qui peut permettre l'évolution sereine des autres membres du groupe mais il doit aussi rester garant du contenu. La difficulté réside dans le fait qu'alors, nombre d'enseignants ou de formateurs se retrouvent dans la posture de l'animateur autocratique. Bien entendu, il existe de multiples moyens induisant que le contenu ne vienne pas totalement de la part du formateur. Cependant, dans ce cadre de formation, il peut paraître intéressant de permettre à chacun de s'appropriier les différentes tâches liées à la conduite et de s'y investir. Cela nous mène à préciser que la conduite d'un groupe en général, relève plus d'un temps, que d'un lieu. Il est en effet toujours dommage, de rendre une conduite d'un groupe de formation immuable dans sa forme et dans son activité. Elle doit, le plus possible, être partagée par l'ensemble des participants. Après tout, une conduite relève d'aspects très différents comme : le rappel de l'heure, le rappel du temps qui reste, le rappel de l'ordre du jour, l'organisation de la circulation de la parole, la synthèse de ce qui vient d'être dit ou décidé, la proposition d'une nouvelle organisation du travail... et ces diverses actions peuvent être assumées de façon tournante, ou par plusieurs personnes dans une même séance. En cela, il peut être judicieux que l'animateur « institutionnel » laisse le maximum d'ouvertures possibles pour les rendre probables et il apparait dérisoire de s'insurger du fait que telle ou telle tâche ait été assurée par une personne qui n'avait pas alors la responsabilité de le faire, l'important étant que ce qu'il y avait à faire ou à dire, l'ait été à un moment opportun.

Développements affectifs des groupes

Toujours dans le champ de la psychosociologie classique on peut mentionner l'apport de Mucchielli concernant les « étapes du développement affectif » des groupes. Mucchielli (1971), repère cinq étapes que peut rencontrer un « petit groupe de discussion » lors de son évolution.

De son côté, Vannereau (2007) compare ces différentes étapes aux résultats issus de ses propres recherches. Ils arrivent tous deux à des productions qu'il est intéressant de croiser.

- Etape 1 – « l'établissement de la sécurité dans la situation ici et maintenant » (Mucchielli), « l'impossibilité d'un projet commun » (Vannereau).

A la naissance d'un groupe, chacun a à se préoccuper de sa sécurité affective alors que le sentiment ambiant est à l'insécurité due à la nouveauté de la situation, chacun se vivant entouré (menacé) d'inconnus. D'autre part, chacun est concerné par l'appréhension, que nous avons évoquée plus haut, de ne pas pouvoir rester lui-même, d'être « happé » par le groupe (en cela, dans les premiers instants au moins, la situation groupale est par essence, anxiogène). Cela implique de la part des participants, une série d'activités qui les amènent à se réfugier derrière leurs « masques sociaux » « seuls capables de leur permettre un comportement familier » (Mucchielli), faisant référence à leurs histoires, leurs « faits d'armes », dans un ailleurs en général, au sein d'autres groupes, en particulier. Chacun « essayant de convaincre les autres du groupe de la pertinence de son point de vue, avec des arguments plus ou

moins élaborés, plus ou moins rusés » (Vannereau). C'est l'étape où l'individualisme reste la forme prédominante, on est dans le « chacun pour soi », tout au plus est-ce seulement « la relation duelle » qui peut sortir chacun de son isolement. Mucchielli précise que « beaucoup de réunions se passent ainsi en des séries de “ dialogues masqués ” ».

- Etape 2 – « l'établissement de la sécurité dans la confiance interpersonnelle » (Mucchielli), « les projets partiels » (Vannereau). S'agissant de travailler ensemble et constatant qu'il sera impossible d'imposer son seul point de vue, les membres du groupe tentent d'aller plus loin que ne le permettent les « masques sociaux », ils se lancent donc dans des procédures d'approches en vue d'une meilleure connaissance réciproque. Chacun est invité à « être soi-même » et à laisser de côté sa « couverture » sociale qui pouvait lui donner jusque-là une assurance toute relative, la plupart du temps proportionnelle à son anxiété. Ce faisant, chaque personne peut se trouver dans un état de vulnérabilité difficilement supportable, ne se sentant plus « autorisée à s'abriter derrière “ la carte de visite ” » (Mucchielli), aussi peut-on assister alors à des « attitudes de combat », à des « alliances » ponctuelles, formant des groupes et les plaçant « les uns contre les autres ». Ainsi, tous les sous-groupes aussi fugaces qu'improbables constituent les nouvelles protections, des succédanés des « masques sociaux » de la précédente étape.

- Etape 3 – le « développement de la participation » (Mucchielli), « le projet négatif » (Vannereau). Mucchielli décrit deux moments lors de cette étape :

▫ le premier est constitué d'une nette détente après les épisodes de conflits de la phase qui précède, inaugurée par un contrat explicite ou non passé entre les participants, de « tolérance mutuelle ». Lors de ce moment, il est difficile de dépasser « l'unanimité » comme si un « pas d'accord » pouvait remettre en cause l'existence même du groupe. On est prêt à tous les compromis, à effacer les différences pourvu que le groupe parvienne à préserver son unité. C'est le moment où l'« on se prend pour un “ bon groupe ”, fonctionnant bien » et il est important de s'en persuader. Mucchielli précise qu'un nombre important « de commissions ne dépassent pas ce stade », il est difficile de surmonter l'accord de façade sans déclencher les angoisses délicates, voire impossibles à exprimer à ce stade d'évolution du groupe.

▫ Le second moment repéré par Vannereau et Mucchielli, réside dans le fait que chacun se met à souhaiter autre chose qu'un consensus mou. A l'inverse du moment précédent, la « dispute » est alors interprétée comme « le signe d'engagement authentique » (Mucchielli). A ce moment, les formes prégnantes du groupe sont la querelle et l'opposition mais jamais de façon désordonnée, dans la confrontation les alliances représentent le meilleur atout. Alors que le jeu des accords sans condition s'est essoufflé et a montré toute son in-opérabilité. Les idées d'une personne, son projet sont systématiquement rejetés par le groupe. « On peut appeler ce moment le “projet négatif ” car si le groupe n'a pas de projet, il s'organise contre un projet dont il ne veut pas » (Vannereau). « Le groupe cherche, dans le désarroi et dans des oppositions de principes, quel est le niveau de participation authentique qui permette à la fois de coopérer et d'être sincère. La participation découvre la coopération comme un acte créateur de la valeur du groupe et de sa productivité ».

- Etape 4 – « la structuration du groupe » (Mucchielli), « le projet patchwork » (Vannereau) dans lequel le groupe ne peut, ou ne veut pas se laisser bloquer par les oppositions, les conflits. Il est clair pour chacun que le fait d'exposer ses idées, de se situer en désaccord avec d'autres n'implique pas la disparition du groupe mais est plutôt un gage d'innovation pour le groupe. Cependant, il est important d'organiser la participation pour faire place à des accords. « Le projet qui émerge résulte de la juxtaposition des idées des uns et des autres, que le groupe coordonne tant bien que mal pour les faire tenir ensemble... la nature des interactions relève ici de l'ordre de la transaction, du “donnant–donnant ” » (Vannereau). « A ce stade de la 4^e étape, le groupe s'efforce de prendre conscience de sa situation, de ses contraintes, de sa marge de liberté, de ses rapports avec les structures extérieures ».

- Etape 5 – « L'auto-régulation du fonctionnement du groupe » (Mucchielli), « le projet commun » (Vannereau). C'est l'étape où le groupe sait faire l'évaluation de son travail, de ses difficultés, de son cadre, de ses contraintes. Les accords ne se font plus sur des faux-semblants ou sur des oppositions mais émergent des discussions comme de réelles constructions communes parfois à la croisée des propositions individuelles de départ ou encore sur des dynamiques de réalisations novatrices qui s'éloignent résolument des suggestions que chacun avait pu faire dans un premier temps. « Le cinquième moment est celui du “ projet commun ”, structuré par une finalité commune qui englobe sans les renier les projets individuels. Une logique proprement trans-personnelle relie les points de vue des membres du groupe ; comme un “ fil rouge ”, un “ fil conducteur ” » (Vannereau).

Le tableau suivant constitue une synthèse des différentes étapes repérées par Mucchielli et Vannereau :

	Développement affectif d'un groupe selon Roger MUCCHIELLI	Développement de la dynamique d'un groupe de projet selon Jean VANNEREAU
Etape 1	L'établissement de la sécurité dans l'ici et maintenant	Le projet impossible « Chacun pour soi »
Etape 2	L'établissement de la sécurité dans la confiance interpersonnelle	Les projets partiels « Les « alliances »
Etape 3 --- Ultime phase de la plupart des groupes ---	Le développement de la participation	Le projet négatif « Tous contre un »
Etape 4	La structuration du groupe	Le projet patchwork « Donnant-donnant »
Etape 5	L'auto-régulation du groupe	Le projet commun « La communication authentique »

« Ainsi, à l'étape 1, le groupe se débat dans son néant ; à l'étape 2, il se cherche ; à l'étape 3, il se sent exister comme réalité et comme organisme (comme corps) ; à l'étape 4, il s'organise ; à l'étape 5, il se contrôle, se réfléchit et se gouverne » (Mucchielli, 1971).

A l'étape 4 on peut faire l'hypothèse que le groupe s'inscrit dans la construction de « quelque chose » de commun. A l'étape 5, c'est ce que Vannereau nomme une « finalité commune ». Il s'agit de l'émergence d'une forme correspondant à la « prise de conscience », de la part du groupe, du critère de totalité³⁰ et « du sentiment partagé de travailler ensemble »³¹. Le groupe « sent plus ou moins confusément que cela concerne " sa " totalité, c'est-à-dire tout simplement son existence en tant que groupe »³².

Notons la différence entre l'étape du « projet patchwork » et celle du « projet commun ». Les deux relèvent bien d'une prise de conscience de la nécessité du critère de totalité mais ne se situent pas sur le même niveau. Le « projet patchwork » constitue un assemblage peu organisé, un collage des dynamiques individuelles disparates. Réalisant qu'il a à construire une unité et ne pouvant pas indéfiniment exclure, le groupe entreprend d'accumuler les propositions individuelles en les disposant bout à bout. Chacun comprend que s'il souhaite voir sa propre entreprise aboutir, il lui faut se montrer conciliant vis-à-vis des autres. Le « projet commun », quant à lui, établit le groupe dans le niveau logique collectif et dispose l'articulation entre les deux niveaux logiques. Le travail de recadrage est accompli. La rencontre effective des projets individuels charpente un projet communément partagé et soutenu se distinguant notablement des propositions de départ. Chaque projet particulier peut être aisément abandonné au profit d'une combinaison qui transcende toutes les oppositions, les crispations, les arcboutements et les démarches d'assujettissements.

Contrairement à ce que pourrait laisser supposer la lecture du tableau que je propose, chaque étape ne se franchit pas automatiquement à partir de la précédente mais peut être l'occasion d'un retour en arrière vers une étape précédente. L'autonomie et « l'autorégulation » d'un groupe ne sont jamais acquises, elles restent des réalisations de chaque instant qui nécessitent la vigilance et la participation de tous. A cette étape l'équilibre du groupe peut être très

³⁰ Il est à remarquer que Jean Vannereau est amené à distinguer trois niveaux de totalité dans un groupe en reprenant à son compte les niveaux logiques proposés par Gregory Bateson (1977) concernant l'apprentissage, cf. supra. « Trois niveaux différents de totalité d'un groupe sont construits. Le niveau de " totalité 1 " est celui de la juxtaposition des points de vue individuels puisqu'il consiste à additionner les points de vue, sans trop les comparer, le niveau de " totalité 2 " celui de la comparaison des points de vue avec les choix individuels et collectifs antérieurs, le niveau de " totalité 3 " celui du référentiel commun, la finalité commune, qui organise en retour les choix individuels et collectifs » (Jean Vannereau, 2010, p. 68).

³¹ Jean Vannereau, 2010.

³² Jean-Claude Sallaberry, 2010.

facilement perturbé par toute sollicitation tant interne qu'externe (difficultés affectives, organisationnelles...). Les quelques trop rares occasions où nous avons pu observer cette dernière étape décrite par Mucchielli et Vannereau ont été des moments très éphémères.

Il faut noter que pour Vannereau, l'assemblage de ces différentes étapes ne constitue pas un enchaînement des événements en une progression immuable et préétablie. Cette succession d'étapes ne compose pas un parcours « obligé », certaines d'entre-elles pouvant tout à fait ne pas apparaître dans certains cas d'évolution de groupes.

Il n'est pas toujours aisé de reconnaître l'étape dans laquelle se trouve un groupe, lorsqu'on en fait partie soi-même mais cet outil peut paraître essentiel, dans la perspective d'une conduite, pour ne pas initier des activités dont la réalisation nécessiterait pour le groupe, d'être dans une autre étape que celle dans laquelle il se trouve. On ne peut pas, par exemple, exiger d'un groupe encore dans l'étape de l'établissement de la sécurité individuelle, qu'il propose un projet dans l'élaboration duquel, la participation de chaque participant soit effective. D'autre part la connaissance de cet éclairage par l'ensemble du groupe est toujours structurante.

Dynamique de fonctionnement d'un groupe

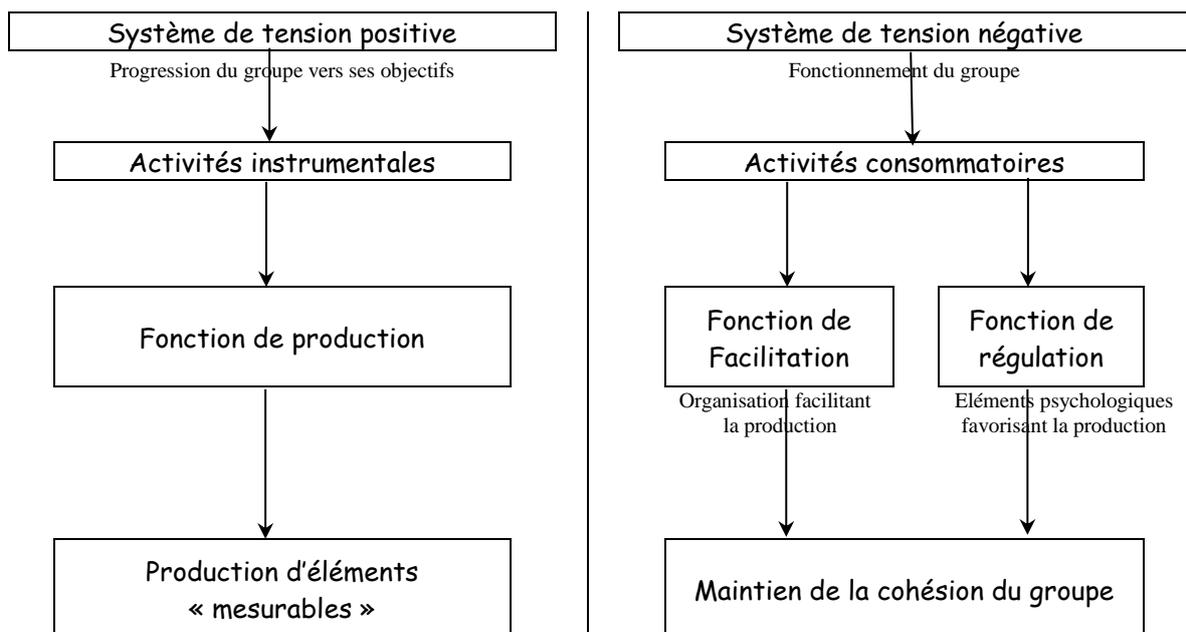
En restant dans le champ de la psychosociologie, il n'est pas question de faire l'économie de ce que Lewin lui-même a proposé en droite ligne de concepts utilisés en mécanique classique, où il s'est attaché à développer et formaliser l'idée du schéma dynamique du fonctionnement d'un groupe. En utilisant les champs de forces de la physique, il s'est logiquement intéressé à la résolution des systèmes de tension auxquels le groupe est soumis. En 1959, Lewin parle de deux sortes de systèmes de tension :

- le « système de tension positive »³³ qui est lié à « la progression du groupe vers ses objectifs »³⁴. La résolution de ce système de tension se faisant au fur et à mesure des différentes étapes à franchir pour atteindre les objectifs, par l'intermédiaire d'activités que Lewin appelle des « activités instrumentales ») dont le résultat ne s'obtient pas automatiquement, mais qui fait l'objet de mesure ou au moins, d'estimation ;
- le « système de tension négative » qui concerne le fonctionnement même du groupe, la gestion des relations interpersonnelles entre les personnes qui le constituent. La résolution permanente de ce système de tension est indispensable à la survivance du groupe. Les activités permettant la résolution de ce système sont des « activités consommatoires » dont le but est la conservation de la cohésion du groupe.

Ces activités consommatoires sont réparties selon deux catégories relativement à leur fonction :

- la fonction de facilitation touche aux différentes conditions favorisant la production sur le plan matériel (procédures opératoires, structures physiques permettant la circulation de l'information, organisation de la prise de parole, de la prise de notes...);
- la fonction de régulation concerne tous les éléments utiles pour maintenir des conditions psychologiques favorables à une production efficiente. Cela porte sur les relations entre les personnes du groupe, mais également, sur les différents facteurs psychologiques ou sociologiques qui permettront au groupe de s'adapter.

Ces différentes considérations peuvent être synthétisées par le schéma suivant :



³³ Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, 1968.

³⁴ Ibid.

Les groupes organisés pour la formation ou l'enseignement, n'échappent pas à ce schéma, même si pour eux, la fonction de production ne va pas se traduire par la fabrication d'éléments matériels, si ce n'est de façon exceptionnelle, mais par l'élaboration et l'appropriation de concepts ou de savoirs. Il est donc important de maintenir un équilibre entre « la production » et les fonctions de facilitation et de régulation. Il est nécessaire de se préoccuper de ces deux dernières fonctions pour qu'elles soient assurées, sans privilégier l'une par rapport à l'autre. De ce point de vue, œuvrer, pour qu'une modification de l'équilibre existant dans le groupe intervienne, en agissant dans une direction précise est le meilleur moyen pour faire « apparaître des phénomènes qui tendent à s'opposer à la modification de l'équilibre ». C'est-à-dire faire apparaître une augmentation notable des tensions ainsi que des raidissements à de nombreux niveaux dans le groupe. Par contre, avoir recours à des méthodes de discussion non-directive dans le but de faire prendre conscience des habitudes, de la répartition des tâches... du fonctionnement du groupe, permet de lever plus facilement les ossifications persistantes. Mais cela se fera d'autant plus facilement que les objectifs du groupe exerceront, sur ses membres, une attraction. Dans ces conditions, chaque personne aura d'autant plus de motivation à participer aux activités instrumentales, les places de chacun seront alors facilement perçues et acceptées.

Pour cela, Pages (1984) énonce trois caractéristiques importantes afin que les objectifs soient, pour chacun, attirants :

- leur pertinence, c'est-à-dire qu'ils soient en cohérence avec les buts généraux, la « raison sociale » du groupe ;
- leur clarté, de telle manière qu'ils puissent être aisément appréhendés par chacun du groupe, pour cela il faut qu'ils soient clairement établis et annoncés ;
- leur acceptation par chacun.

Il est important que ces trois caractéristiques soient maintenues au fur et à mesure des évolutions du groupe. On peut proposer des moments de travail où chacun est sollicité pour s'exprimer sur comment il se situe par rapport aux objectifs de départ. Ce type d'activité peut être menée dans le cadre de la fonction de régulation.

Si les objectifs exercent une répulsion, si les différents participants au groupe n'adhèrent pas à ces objectifs, le groupe va se disperser dans la résolution des tensions négatives, ce qui amènera chacun à s'investir dans des activités éloignées des objectifs initiaux, digressions de tous ordres, conflits, divagations procédurières... Le groupe risque l'éclatement.

Si au contraire le groupe se focalise sur la résolution du système de tension positive, pour délaisser la résolution du système de tension négative on peut arriver à avoir affaire à des automates, oubliant au fur et à mesure l'objet de leur présence. Le groupe va aussi vers l'éclatement.

Attitudes-méthodes

On ne peut pas achever cette partie consacrée au champ de la psychosociologie classique sans évoquer un outil à la fois simple et puissant, le « tableau attitudes-méthodes »³⁵. Il s'inscrit dans les expérimentations de Lewin et de ses successeurs à propos des « styles » de conduite ou des « climats sociaux » et utilise la notion d'« attitudes » empruntée à la psychologie sociale.

Cet outil est aussi pertinent pour repérer, décrire et catégoriser une relation interindividuelle, comme un rapport entre groupes ou sous-groupes :

Attitudes	Méthodes	Moyens (possibles)
pression	- autoritaire - manipulation	- emploi de la force - utilisation de la séduction ; centralisation et utilisation des informations dans un but précis, diffusion d'informations fausses...
laisser-faire		
écoute	- démocratique - non-directive	- interventions sur le contenu de la part de l'animateur - aucune intervention sur le contenu de la part de l'animateur, il se centre sur le fond de ce qui est échangé et s'efforce d'explicitier ce qu'il perçoit du groupe

Si on prend le cas de la relation interindividuelle, l'attitude de « pression » se caractérise par le fait qu'une des deux personnes « veut » que l'autre ... fasse, dise... Dans ce cas l'« autre » n'a pas les moyens d'accéder au niveau du sujet, si ce n'est en refusant la relation.

L'attitude de « laisser-faire » peut se traduire ainsi : peu importe ce qu'il fait ou pense, je reste à l'écart d'une quelconque interaction, quoiqu'il arrive. Nous sommes présents dans un même temps et dans un même espace, mais la rencontre est impossible.

³⁵ Ce tableau a beaucoup circulé oralement, au sein des C.E.M.E.A. (*Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active*).

L'attitude d'écoute : à partir de la connaissance que j'ai de moi-même, de celle que tu as de ta propre personne et des différences que nous pouvons en percevoir, ensemble essayons de construire un espace qui nous sera commun.

V – 2 L'apport de la théorie psychanalytique

Sens manifeste, sens latent

Un apport important du champ théorique psychanalytique consiste à distinguer sens manifeste et sens latent des paroles ou des actes. Depuis les travaux de Freud, c'est une distinction que la psychanalyse a l'habitude de faire notamment à propos de la signification des rêves. En gardant l'exemple des rêves, le contenu manifeste est ce que le sujet peut rapporter de son rêve alors que le contenu latent est la signification, l'interprétation qu'il en fait. On repère qu'alors, " sous " le manifeste, il peut exister, du latent qui reste à dépister.

Lors de ses échanges, un groupe élabore régulièrement des représentations sur le monde qui l'entoure, il pose des actes au cours de ses différentes activités, sans que les participants aient conscience du sens latent de ces paroles ou de ces faits qui concernent très souvent la façon dont chacun perçoit le fonctionnement du groupe ou la place de chacun de ses membres. Le discours manifeste et les actes du groupe expriment et cachent, à la fois le discours latent. Il est important pour un animateur de groupe de laisser son écoute en éveil, en se demandant, par exemple, en quoi ce qui est échangé ou posé pourrait être à l'image d'une perception du groupe sur lui-même ou la volonté d'exprimer un sentiment en tant que groupe. Dans cette perspective, il s'agit pour l'animateur, d'aider chacun à repérer les éléments qui lui semblent importants, puis d'accompagner le groupe dans l'interprétation qu'il peut en donner. Cela peut se faire à l'occasion d'une réunion dont le thème central est clairement le groupe et son fonctionnement. A ce sujet, on peut ajouter qu'il est hautement préférable que le thème soit nettement annoncé et bien avant le début de la réunion elle-même. Or les faits avancés par le groupe ne sont pas toujours évidents à repérer, ils peuvent être entremêlés, agglomérés à d'autres événements de la vie quotidienne ou paraître eux-mêmes insignifiants et passer totalement inaperçus. Ainsi, pour pouvoir saisir les actes manifestes du groupe, cela suppose de s'exercer à une « attention flottante », c'est-à-dire accepter de se laisser surprendre par les paroles, les silences, les métaphores, les actes (paroles) manqués, pouvant aider à apercevoir la structure fondamentale du groupe, sans se laisser « endormir » par le contenu manifeste. Pour cela, il faut rester vigilant pour « attraper » des éléments, tenus parfois, tels que les mots récurrents repris par plusieurs locuteurs, les dénégations, les moments qui font penser à des opérations de résistance ou de contournement, les mouvements de « masse », etc.

Résonance des fantasmes

Un autre outil particulièrement puissant nous vient de Grande-Bretagne. En 1950, Ezriel, fait l'hypothèse que dans un groupe il existe un dénominateur commun fantasmatique. Il suppose que ce qui peut être à la base d'un groupe est une « résonance des fantasmes », comme si, un même phantasme qui vibrait dans les têtes des participants. Cela peut se traduire par des moments « forts » vécus dans le groupe où par exemple les participants ont l'impression d'éprouver un temps de parfaite harmonie entre eux, où la communication se fait sans entrave, donnant le sentiment que les mots deviennent presque inutiles. Ou au contraire, les personnes se sentent dans un mauvais groupe dans lequel rien n'est possible, où il est inutile de parler puisque « *ça ne sert à rien, on n'arrive pas à se comprendre. Laisse tomber* ». Mais sans aller jusqu'à ces situations particulières, le fondement de cette approche réside dans l'idée que la communication au sein d'un groupe est largement fantasmatique. Cette hypothèse développée dans le cadre de la théorie psychanalytique, va dans le même sens que celle d'une parole groupale que l'on retrouve sous-jacente. Cette hypothèse vient confirmer la pertinence de la place de celui qui souhaite observer, située à l'intérieur du groupe et non dans un ailleurs improbable, puisque c'est à cette place-là qu'il pourra discriminer les indices efficaces à la compréhension de ce qui se déroule, étant lui-même dans la résonance des fantasmes du groupe.

Hypothèses de base

En 1961, Bion montre qu'un groupe est soumis à des états affectifs intenses d'origines archaïques. Une grande partie des actions d'un groupe réside dans des activités mentales accaparées par de puissantes forces affectives qui échappent au contrôle des participants. A première vue ces activités mentales apparaissent confuses et discordantes. Mais si on conçoit qu'elles sont sous-tendues par une base commune à tous les membres du groupe au contraire, ces activités se profilent dans une grande cohérence. Bion désigne sous le terme de « pré-supposés de base », ces activités construites autour d'intenses affectivités qui engagent tous les participants au moins de façon implicite, la plupart du temps de façon inconsciente. Ainsi, il postule que l'activité psychique du groupe est fondamentale au point de stimuler ou de freiner le groupe. Il décrit cette activité psychique structurée autour de trois pré-supposés de base :

- la dépendance, en relation avec une personne appartenant ou pas au groupe, à un personnage repéré comme idéal, une idée, une représentation, auquel chaque membre du groupe s'identifie (celui qui parle bien, le bon animateur, le bon élève, le rebelle...). Il est très fréquent dans les groupes que cette personne soit placée à la position du leader. Dans ce cas, le groupe se vit comme devant être protégé par le leader dont il dépend pour sa nourriture matérielle et spirituelle, comme pour sa protection. Si le leader accepte d'endosser le rôle, le groupe se comporte comme un petit, investissant le rêve, délaissant la réalité, acceptant facilement les remontrances... Si au contraire le leader refuse de jouer le rôle qui lui est destiné alors le groupe peut se vivre comme abandonné, négligé, ne valant rien ;

- le combat-fuite ou l'attaque-fuite, employé face à un malfaisant commun. Ce contradicteur peut exister dans le groupe ou ailleurs, ou n'avoir qu'une existence fantasmatique, il peut souvent être désigné par le terme générique « ils ». Toutefois, l'antagonisme peut se constituer vis-à-vis du leader, ou de l'animateur dans ce cas l'attitude d'attaque-fuite marque la solidarité du reste du groupe contre l'ennemi. Cela se traduit dans une confrontation ouverte, des escarmouches (attaques), ou au contraire se présenter sous la forme de contournements des sujets abordés, de dérision (fuites). Les moments d'attaques et de fuites sont susceptibles de se succéder sans transition ;

- le couplage, se traduit souvent par un mouvement fédératif de réorganisation autour d'un couple, présent ou pas, pouvant appartenir aux fantasmes. Le couple réel ou fantasmé devient alors l'icône de l'alliance possible et souhaitée pouvant apporter un terme aux antagonismes, aux conflits ainsi qu'au sentiment de morcellement nettement perceptible. C'est souvent un moment vécu comme un lieu de sérénité dans le groupe, qui tranche avec le présupposé de base d'attaque-fuite. Un moment où très fréquemment, des couples se forment et sont nettement perceptibles, ce qui n'apparaissait pas aussi nettement jusqu'alors. C'est une situation où dans le groupe, il y a lieu d'espérer comme on espère le Messie. Mais, pour pouvoir continuer d'espérer il faut que ce que l'on attend n'arrive pas. Toutefois, le couple n'est pas la seule représentation possible vers laquelle les vœux se dirigent, cela peut être une personne, une idée dont la fonction est de sauver le groupe. Ce présupposé de base de couplage peut être déroutant lorsqu'il apparaît, puisque le calme qui l'accompagne tranche fortement avec les autres moments. Dans cette situation, le groupe ne se prend pas du tout en charge comptant largement sur l'animateur pour gérer l'intendance

Un groupe peut ne rencontrer qu'un seul de ces « présupposés de base » au cours de son existence ou encore côtoyer ces trois étapes puis revenir à l'une d'entre elles. Le fantasme reste d'une puissance équivalente, seulement la forme qu'il prend change. En fait pour Bion, les trois présupposés de base coexistent dans un même groupe mais ils n'apparaissent pas simultanément, lorsque l'un domine il éclipse momentanément les autres. Permettre au groupe de prendre conscience du présupposé sur lequel est établie son activité du moment, c'est du même coup en libérer un second et faire en sorte que le groupe fonctionne autrement.

V – 3 L'apport de la psychosociologie existentialiste

L'apport de la psychosociologie existentialiste se propose surtout d'éclairer le point de vue et la place de l'animateur. « L'interprétation que je propose (...) s'appuie sur la philosophie existentialiste » (Pagès, 1984), elle se fonde sur « l'hypothèse selon laquelle la relation avec autrui est l'objet d'une expérience immédiate, irréductible, première, qui est expérimentée dans toute rencontre interhumaine. Cette interprétation propose une inversion complète de perspective puisque la position individuelle est vue comme la résultante de la position de groupe, et non l'inverse. Pagès s'attache à construire une théorie des groupes articulée autour du concept de la relation humaine, appréhendée comme l'expérience fondamentale de la découverte de l'autre. Pages parle de « dialogues refusés » qui accompagnent nécessairement toute « expression de relation vécue ». Ces dialogues refusés constituent l'expression des systèmes de défenses que l'individu ou le groupe met en place pour vivre. Or, l'explicitation des modes de relations, n'est possible « que par une transformation des conditions du dialogue qui modifie le système de défenses. Cette transformation elle-même s'établit par le dialogue ». Alors, il n'est plus envisageable « de séparer la recherche du changement. La recherche, comprise ici comme l'explicitation du sentiment vécu de la relation, suppose une transformation des conditions du dialogue ». Nous sommes loin du principe selon lequel une recherche vise à ne pas modifier son objet, puisque l'objet de ce qui est poursuivi est clairement ces sentiments cachés ou ces dialogues évités, détournés par les divers systèmes de défenses. La séparation des deux termes « recherche » et « transformation » constitue un « leurre ».

Dans cette perspective, la tâche d'un animateur de groupe consiste à convertir l'action en langage, de manière plus explicite. Le groupe représente une base importante de toute transformation, de toute recherche, puisqu'il y participe grandement, il en est un acteur indispensable. L'animateur du groupe est partie prenante de ce processus et sera « d'autant plus efficace qu'il s'insère davantage dans une activité collective spontanée de recherche et de transformation ».

Aussi, il est important que l'animateur puisse se situer le plus possible dans une attitude authentique et congruente (Rogers), c'est-à-dire dans laquelle son comportement, ses expressions, soient en relation directe et en cohérence, avec ses propres sentiments. Si cette condition est remplie on peut faire l'hypothèse que le groupe aura d'autant plus de facilité à adopter lui-même une parole authentique. Si l'animateur se place volontairement dans une position non-défensive vis-à-vis du groupe qu'il se propose d'encadrer, de telle façon qu'il lui accorde une écoute bienveillante, comme il le ferait à l'intention d'un sujet, on peut facilement imaginer que les échanges ultérieurs ont plus de chance de se tisser dans la sérénité puis d'aboutir aux objectifs visés.

L'ensemble de ces remarques pourrait se résumer par cette simple expression : « la confiance », mais ce terme est trop simple, trop galvaudé pour qu'on ne s'y attarde pas un peu plus. Une relation basée sur la confiance ne se décrète pas, elle se construit et s'entretient. On peut estimer que l'animateur a une place prépondérante dans cette construction même s'il ne peut pas tout et si tout ne dépend pas de lui. Si l'animateur peut se couler dans une posture suffisamment apaisée et bienveillante, le groupe pourra délaisser petit à petit la défensive. Il est primordial qu'à l'intérieur même du groupe, au sein de cette « totalité », chaque personne se sente prise en compte, considérée, estimée. Ne perdons pas de vue que l'animateur ou le formateur, l'enseignant ou encore le chercheur fait partie

intégrante de cette totalité, « du processus collectif », c'est un membre du groupe. Il est clair que sur ce thème l'animateur doit inlassablement veiller à ce qu'il fait et développer des facultés d'adaptation suffisantes pour, à la fois, écouter la totalité et ses constituants ainsi que faire en sorte que chacun dans le groupe puisse apprendre à faire une telle « gymnastique mentale ». « S'il y a bien une chose que j'ai apprise et réapprise ces dernières années, c'est que finalement, cela vaut la peine d'accepter le groupe tel qu'il est »³⁶. Ainsi, Rogers nous convie à accorder au groupe toute notre confiance en ses capacités. Cela nécessite que le processus en travail dans le groupe, soit facilité et non dirigé ou encore imposé, ce qui n'est pas toujours possible à respecter notamment dans une situation d'enseignement. Sans cette confiance, l'animateur ou les animateurs en charge du groupe ont trop souvent tendance à intervenir de façon intempestive et répétée, dans la crainte que le groupe n'arrive pas aux objectifs fixés dans le temps imparti ou pour tout autre mauvais prétexte, obtenant ainsi, l'effet inverse de celui escompté. Il va de soi que cette confiance est directement corrélée avec la confiance en soi que peut avoir l'animateur. Si l'animateur reste dans une posture de crainte et de méfiance dans la situation, il est clair qu'il aura tendance à vouloir garder la maîtrise des événements en freinant le groupe, en le dirigeant ou le guidant à chaque instant, dans ses activités. Le groupe ne pourra pas ne pas percevoir cette méfiance, ce qui ne manquera pas d'avoir des répercussions fâcheuses sur le système en présence. Cela nous ramène à la question des représentations qui ont cours dans le groupe, particulièrement aux représentations collectives. En supposant que l'animateur n'accorde pas de crédit aux capacités du groupe des personnes formées ou si les apprenants (collectivement ou individuellement) doutent des capacités de leur formateur, les aptitudes du système s'en trouveront réduites de façon déterminante. On retrouve là un phénomène repéré depuis fort longtemps dans le milieu de l'éducation notamment, comme l'ont fait Rosenthal et Jacobson, l'effet Pygmalion. Pour un animateur, exposer ses propres questionnements, ses propres doutes, n'est pas nécessairement être à l'origine d'un « vent de panique » bloquant toute perspective d'analyse et de progression mais au contraire, introduire de la « complexité » que le groupe est certainement capable de prendre en compte.

V – 4 L'apport de la théorie des systèmes

L'ensemble des modélisations que nous avons vues jusqu'à présent utilise une hypothèse centrale, celle qui postule de la « parole du groupe », comme on est régulièrement conduit à le faire pour un individu pour peu qu'on fasse l'effort de le considérer comme un sujet. Mais soutenir cette hypothèse revient à appréhender le groupe comme une totalité. De la même manière que l'on est amené à considérer qu'un sujet peut construire sa parole comme une parole singulière et unique, il faut aussi pouvoir entendre celle d'un groupe. Ainsi, on adopte l'idée qu'un groupe peut acquérir la capacité d'être sujet. Cette hypothèse nous permet d'aller plus loin puisque reconnaître au groupe la possibilité d'énoncer sa propre parole, de manifester son originalité, c'est aussi considérer que cette même parole caractérise une « forme » collective. Une forme groupale sous-tendue par les représentations qui circulent dans le groupe et qui à son tour va façonner en proposant un cadre aux représentations du groupe. Autrement dit, toute parole énoncée dans un groupe peut être reçue comme « parole du groupe » ou « parole de groupe ». Elle exprime, dévoile les formes que le groupe utilise pour son propre fonctionnement. Avec ce terme de forme, nous exprimons le fait que cela peut recouvrir de multiples et divers aspects comme ceux qui régissent son temps de travail, de réunion, ses modes de prises de parole, jusqu'à la « désignation » du leader ou du bouc-émissaire.

La question est donc comment recueillir cette parole du groupe, comment écouter le groupe dans « sa globalité » ? Il s'agit là, de percevoir, d'accueillir, toute parole exprimée, non pas comme propriété spécifique de la personne qui la porte, mais comme le fruit des multiples interactions qui existent dans le groupe, comme une « émergence » du groupe. Cependant, il est indispensable de préserver le lien singulier entre cette parole et son auteur, sans quoi, on pourrait alimenter l'angoisse de « perte de personnalité » souvent très perceptible dans les groupes, au moins dans leurs premiers instants et souvent tenace ensuite. Tenir cette hypothèse, oblige à s'extraire de la trop fréquente tendance qui revient à tenir pour seule responsable la personne qui s'exprime et à la catégoriser de façon définitive.

Néanmoins peut-on déduire d'une parole singulière la parole de la totalité ?

Probablement que pour pouvoir répondre à cette question il est nécessaire d'en étudier sensiblement les termes. La parole d'un sujet n'est jamais entièrement monolithique, elle est faite de méandres, de détours, de retours, d'anfractuosités, de sous-entendus. Cette parole est bien souvent composée d'un assemblage d'éléments variés, parfois hétéroclites et discordants. Elle est construite de contradictions. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour un groupe ? Ainsi, cette parole du groupe est aussi bien à prélever dans les moments de désaccords, d'oppositions et de lutte que dans les périodes de débats consensuels pendant lesquelles l'harmonie semble régner. Il ne s'agit pas de guetter l'euphonie pour s'en saisir et se prévaloir d'avoir entendue cette parole. D'ailleurs l'expérience nous apprend à nous tenir aux aguets lors de tels moments, ils sont bien souvent les symptômes d'un effort du groupe visant à se cacher à lui-même les dissensions existantes en son sein ou à négocier un mouvement d'évitement d'un sujet trop brûlant. Autrement dit, ce qu'on peut appeler la parole du groupe est fait de paroles, quelques fois éparses, antagoniques ou peut-être au contraire homogènes, mais parmi lesquelles il faudra écouter les représentations et les formes construites par le collectif. Elle est à recueillir aussi bien dans les moments forts de proclamation univoque que dans les hésitations, les silences ou les creux et les échancrures du discours. Car l'objectif à atteindre est bien de repérer les représentations et les formes (ce qui organise) auxquelles le groupe a recours, ces mêmes formes qui vont

³⁶ Carl Rogers, 1972.

initier, « formater » le fonctionnement du groupe. En faisant appel à la théorie des systèmes, parler de « parole de groupe » revient à concevoir le groupe comme un système.

Le concept de totalité précise bien que le système, ne peut se réduire ni à chacune de ses parties, ni à la somme des parties qui le constituent. Dans le système il y a apparition de qualités « émergentes » que ne possédaient pas les parties. C'est l'agencement des relations entre les parties qui produit une nouvelle unité possédant des propriétés que n'ont pas les parties.

En cela, on peut estimer que les différentes tentatives de reconnaissance du ou des leaders, qui peuvent se révéler être des opposants à l'animateur, dans le but de les manipuler ou peut-être d'en faire des alliés, se dissocient nettement de cette conception puisque cela relève d'une dynamique qui focalise sur l'individu et non d'une prise en compte globale de la complexité des interactions en jeu dans le système groupe. C'est, de fait, refuser de prendre en compte l'émergence de cette dissonance voire de cette hostilité, comme la production d'une forme du groupe. La « *fonction résistancielle du leader* tient certes à son équation personnelle, à son propre système de défense, à la spécificité de sa résistance dans cette situation groupale ; mais si, "les autres" (participants) le suivent, c'est qu'ils perçoivent en lui, à la fois sciemment (d'après ses dires, les positions qu'il adopte) et inconsciemment (communication des inconscients) qu'il *exprime les propres résistances de tous*, au moins pour l'essentiel. Ainsi, le leader se sert du groupe pour manifester et rendre efficaces ses résistances ... mais, réciproquement, les autres participants l'utilisent, pour leur propre compte, dans le même sens » (Béjarano, 1978). Le « *leader* apparaît bien comme *le porte-parole du discours manifeste, donc de la résistance*, il n'en est pas pour autant le gêneur, l'ennemi ». Il « n'est à voir que comme *l'agent de la résistance (...)* de chacun et de tous ».

V – 5 Le repérage de la structuration des représentations

S'efforcer de repérer la structuration des représentations, c'est examiner comment, dans la parole du groupe, dans le contenu, s'articulent les différentes représentations qui y circulent, c'est donc faire l'hypothèse que repérer la structuration des représentations c'est repérer la structuration du groupe. Cette hypothèse se révèle particulièrement opérante pour un animateur de groupe de formation notamment. Repérer l'articulation des représentations du groupe, c'est avoir un accès à sa structure fondamentale. Une grande part de l'activité d'un groupe de formation est basée sur la parole, les représentations qu'il va élaborer auront une place prédominante dans son cheminement ainsi que pour l'activité des personnes qui le constituent. De la même manière que l'on postule qu'il existe une parole pouvant être prise pour celle du groupe, on est amené à faire l'hypothèse que le groupe constitue ses propres représentations qui peuvent se vérifier sensiblement différentes de celles des individus qui le composent.

Au fur et à mesure des échanges qui se tiennent dans le groupe, des représentations seront exposées, discutées, décortiquées. Certaines d'entre elles bénéficieront d'une large adhésion, sans qu'elles soient plus étudiées, apparaissant dans le groupe comme de pures évidences. D'autres, au contraire, subiront de nettes oppositions pouvant constituer des pierres d'achoppement sur lesquelles le groupe viendra régulièrement buter. Elles pourront être minutieusement examinées, faisant l'objet de tractations passionnées pour être petit à petit modifiées. D'autres encore pourront connaître un sort beaucoup plus incertain et brouillé, émergeant à un moment pour disparaître presque aussitôt n'étant plus reprises pendant une longue période, puis revenant plus tard.

Cette circulation souvent erratique des représentations dans un groupe, trace son histoire, constitue sa culture. Il apparaît bien clairement que les différents développements, mutations, arrangements, réorganisations de toutes les représentations en circulation dans le groupe ne seront pas sans influence sur les représentations des individus. Or précisément la transformation des représentations de chaque participant constitue l'objet même de la formation, que cela soit nettement énoncé ou non, elle procure la structure des objectifs principaux de toute formation. Les formes produites par ces interactions vont simultanément ou successivement organiser la vie du groupe, marqueront les méandres et entrelacs des connaissances construites dans et par le collectif.

Au fur et à mesure des échanges les représentations vont être l'objet de confrontations de diverses natures. Elles se frotteront les unes aux autres, s'influenceront pour atteindre éventuellement des points de convergence, elles pourront au contraire s'opposer, s'exclure pour ne laisser la place qu'à quelques-unes d'entre-elles. Autant dire que la notion de représentation dominante (RD) relevée par Sallaberry (1986) peut se révéler précieuse. Ce sont bien-sûr ces représentations dominantes que l'on entendra majoritairement, concédant une place congrue aux autres qui auront bien des difficultés à se frayer un chemin à travers tous les obstacles disposés par le « déjà-là ». Elles tiennent « le haut du pavé », il n'est jamais très ardu de les dénicher et de suivre leurs pistes. Ce sont au contraire les représentations « dominées » dont il sera beaucoup plus délicat de saisir les avatars, encore sera-t-il possible de le faire en tentant de reconstituer le négatif (au sens photographique) des propositions fermement avancées.

Je fais référence aux formes d'un groupe. Il s'agit à la fois de la saillance (la topographie) que peut choisir un groupe pour son travail, ses réunions et de l'organisation qu'il va adopter pour effectuer ce travail (les différentes répartitions de son temps, les modes de relations entre les personnes, les modes de prises de paroles, les distributions des tâches effectuées...). Il est clair que la disposition « géographique » que le groupe choisit pour ses activités interfère sur son organisation ainsi que très certainement sur son efficacité. Mais à son tour l'organisation va agir sur la répartition spatiale des personnes dans le groupe. Les deux éléments constitutifs de la forme groupale que sont la saillance et l'organisation, ils sont étroitement liés et dépendent l'un de l'autre.

Toutefois la saillance n'indique pas seulement les géométries spatiales au travers desquelles le groupe peut se couler, elle désigne aussi les images que le groupe a de lui-même et qu'il imagine avoir dans une perception extérieure, ou qu'il souhaite se donner et donner à cet extérieur. La saillance d'une forme groupale possède donc une large composante imaginaire. Sans aucun doute ces diverses images auront-elles aussi, des implications sur l'organisation du groupe. Les formes groupales « donnent à voir » le groupe, au moins à lui-même, elles permettent à ses membres de penser en groupe ainsi que de penser le groupe. Parmi ces formes, nous avons vu que nous pouvons compter les représentations puisque celles-ci organisent à leur manière la réalité, elles organisent d'autres représentations, elles organisent l'espace psychique du groupe. Ainsi, les représentations font partie de « l'ensemble » des formes, toutes les formes ne sont pas des représentations. Il faut préciser que ces formes sont, pour la majeure partie d'entre elles, installées au moins de façon tacite, sinon de manière directement imperceptible par le groupe, voire inconsciente, de fait peu seront facilement réparables.

Les formes qui organisent un groupe apparaissent donc très tôt avec le groupe, dès que dans un rassemblement de personnes les premières représentations ont commencé à être échangées. Elles émergent des représentations du groupe. Ainsi, les formes groupales se construisent dans l'échange des représentations et conjointement elles agencent les représentations, en même temps qu'elles favorisent leur circulation, elles les bornent, les accordent, les ajustent. De ce fait, les formes groupales constituent à l'intérieur du groupe un cadre de référence et par la même, elles assemblent la culture du groupe. Il est donc nécessaire d'envisager représentations et formes dans une dualité – réciprocity inséparable, les unes instituant les autres, les autres cadrant les unes, chacune se transformant dans un espace en constant mouvement. Aussi s'appliquer à repérer les différentes évolutions des représentations et des formes que se propose un groupe, c'est tenter de se donner de véritables marqueurs permettant de le convoier, de l'aider dans l'analyse de ses propres progressions.

C'est dire l'importance que peut recouvrir pour un animateur l'action de suivre les trajets des représentations et des développements des formes que le groupe utilise pour sa propre organisation, d'autant plus s'il a une place de formateur. Mais cette position cruciale à prendre de la part d'un animateur se révèle nécessairement difficile à tenir. Elle impose de centrer sa vigilance sur les représentations échangées, celles dont on débat âprement, celles prises pour « argent comptant », celles qui « passent » et disparaissent sans laisser un quelconque souvenir aux participants... Il en est de même à propos des formes qu'elles révèlent et qui les structurent. Il s'agit pour l'animateur de se centrer sur la production du groupe. Cette production ne constituant pas stricto sensu le « discours manifeste » du groupe n'en demeure pas moins proche, pour ne pas dire accolé, ou du moins ne fait pas partie de ce que la théorie psychanalytique nomme le « discours latent ».

Or, pour être en mesure de recueillir du « latent », il est nécessaire de prendre suffisamment de distance avec le contenu en évitant de s'y laisser aspirer pour pouvoir relever l'« écart » qui s'installe entre les deux. Nous pointons là une contradiction de taille pour le seul travail qui incombe à l'animateur.

En 1986, Sallaberry insiste sur la distinction à faire entre les représentations-images et les représentations rationnelles. La particularité des représentations-images est de proposer une analogie que chacun peut investir à sa guise en l'accompagnant d'images variées, illustrant la situation décrite. Elles présentent au moins deux avantages importants pour un groupe. Le premier est de proposer un mouvement de fédération puisque l'objet ou l'idée désignée, le sens proposé, restent suffisamment flous et ouverts pour que chacun puisse apporter sa contribution. Le second est qu'une telle image peut toujours en convoquer une autre, cela peut entraîner une activité ludique effervescente et fructueuse pour la description de ce qui se vit dans le groupe ou pour la construction d'un concept.

Les représentations rationnelles sont caractérisées par une volonté de préciser mais aussi d'englober, d'expliquer, en maintenant le plus de rigueur possible.

Maintenir en jeu l'existence des représentations-images tout en favorisant l'apparition des représentations rationnelles, faire en sorte que les unes interrogent les autres, dans cette dynamique d'ouverture-fermeture, c'est permettre les allers retours qui constituent un puissant moteur contribuant aux modifications des représentations individuelles, à la compréhension de concepts, à la « mise en présence » d'« objets » directement inaccessibles, bref à l'apprentissage.

Ainsi, une tâche importante de l'animateur d'un groupe de formation en particulier, est sans doute de repérer les moments indispensables de coordination de niveaux contradictoires entre le niveau logique individuel et le niveau logique collectif (le recadrage) pour pouvoir accompagner le groupe et ainsi chacun, dans le rude et délicat travail à accomplir. Lors d'une formation, toute difficulté liée à l'apprentissage peut être préparée, accompagnée, ce doit être un endroit adéquat dans lequel chacun peut s'entraîner à franchir les obstacles. Je fais référence, à un entraînement, car les situations de recadrage sont des passages inconfortables et exigeants que chacun, dans une formation, a obligatoirement à traverser et pour lesquels il doit pouvoir être préparé. On peut même avancer que les recadrages composent les points de rencontres inévitables, les nœuds gordiens de toute formation. Certes, on peut considérer que les sujets en formation les dépasseront sans s'apercevoir de ce qu'ils ont accompli. C'est probablement ce qui se passe dans la majeure partie des cas, mais il est certainement souhaitable que chaque formateur puisse signaler ces passages. Cependant, il me semble que dédramatiser les moments de difficulté, initier les changements de points de vue et régulièrement renouveler l'exercice, constituent des activités de base d'un formateur. A ce titre, donner la possibilité à un groupe de « jouer » entre les représentations-images et les représentations rationnelles, de passer facilement d'un registre à l'autre sont des moments salutaires pour la dynamique de la formation ainsi que pour celle

du groupe. Pour ce groupe, les recadrages auxquels il aura à s'astreindre par la suite n'en seront que d'autant plus facilités.

Cela m'amène à reprendre à mon compte la formule : « La formation se joue sur les représentations » (Sallaberry, 1996). Ces représentations par essence collectives, dans leurs mutuelles confrontations, rencontres de toutes espèces, élaborent puis étayent les connaissances de chaque participant. Ces mêmes représentations confectionnent les formes que va adopter le groupe pour son fonctionnement et simultanément ces formes vont articuler et organiser les représentations qui à leur tour...

Conclusion

Dans cette synthèse nous avons pu apprécier un large éventail de la complexité que présente le groupe. La complexité est un attribut qui ne s'y dévoile que difficilement tant la notion de groupe peut nous apparaître au fur et à mesure de ses quotidiennes utilisations, dès nos premiers apprentissages, d'une profonde banalité. En fait, très régulièrement le groupe n'est qu'une évidence qui ne mérite guère qu'on s'y attarde. Or les évidences ne s'interrogent que laborieusement. Ce truisme dissimulé dans le groupe, constitue l'un des nombreux obstacles, et non le moindre, qui rendent si délicates les tentatives d'expliquer son fonctionnement. Dans le même ordre d'idée, nous avons aussi évoqué d'autres obstacles qui rendent ardue la tâche de ceux qui s'efforcent de comprendre les différentes évolutions d'un groupe. En tenant compte de ces difficultés il est nécessaire d'adopter, comme une prudence élémentaire, la pluriréférentialité pour tout ce qui concerne les recherches d'interprétation de ce qui se passe dans un groupe.

C'est dans cette perspective que nous avons fait appel à différents outillages théoriques, suivant ainsi la voie tracée par bon nombre de chercheurs venus d'horizons disciplinaires très divers parmi lesquels Bohr, Lewin, Ardoino, pour n'en citer que quelques-uns. Nous avons pu mesurer combien différents points de vue et outils sont riches et fructueux pour modéliser le fonctionnement d'un groupe pourvu que l'on prenne soin de préserver leur diversité sans chercher à les unifier à tout prix. Ainsi nous avons vu les outils provenant de la psychosociologie classique, jusqu'à ceux provenant de l'utilisation de la notion de forme en passant par ceux amenés par la théorie psychanalytique, la théorie de l'institution, la psychosociologie existentialiste, la théorie des systèmes et le repérage de la structuration des représentations. Pour appréhender une situation survenant dans un groupe, il nous faudra pouvoir « croiser » des notions aussi différentes que les « climats sociaux », les attitudes, la parole d'un groupe, la résonance des phantasmes, les hypothèses de base, la transversalité, etc... Parmi ces outils, celui de « la forme », ou plutôt des formes que se donne nécessairement un groupe, semble particulièrement pertinent. Ces formes sont à quérir parmi les représentations qui traversent le groupe, mais aussi dans ses silences, ses actes, ses habitudes. Leurs évolutions sont à l'image de celles du groupe, elles constituent des marqueurs de son histoire.

Références

- Anzieu, D., Martin, J.-Y., 1994 (1968), *La dynamique des groupes restreints*, Paris : PUF.
- Anzieu, D., 1984 (1975), *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal* Paris : Dunod (Psychismes).
- Anzieu, D., Bejarano, A., Kaes, R., Missenard, A. Pontalis, J.-B., 1978, réédition, *Le travail psychanalytique dans les groupes*, Paris : Dunod.
- Ardoino, J., 1966 (1964), *Informations et communications dans les entreprises et les groupes de travail*, Paris : les Editions d'Organisations.
- Aubry, J.-M., Saint-Arnaud, Y., 1970 (1963), *Dynamique des groupes*, Paris, Editions universitaires.
- Bachelard, G., 1996 (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, J. Vrin.
- Barel, Y., 1989 (1979), *Le paradoxe et le système*, Grenoble : PUG.
- Bion, W. R., traduction française 1965 (1961), *Recherches sur les petits groupes*, Paris : PUF.
- Bourdieu, P., Passeron, J.-C., 2002 (1970), *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris : Les Éditions de Minuit.
- Codol, J.-P., 1984, La perception de la similitude interpersonnelle : influence de l'appartenance catégorielle et du point de référence de la comparaison, in *L'Année Psychologique*, volume 84, pp. 43-56.
- Freud S. 1972, (1921), *Psychologie collective et analyse du Moi, Essais de psychanalyse*, Paris, Payot.
- Freud, S., 1930 (1913), *Totem et tabou : Interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des peuples primitifs*, Paris : Payot.
- Freud, S., 1934 (1929), *Malaise dans la civilisation*, Paris : Payot.
- Girard, R., 1972, *La violence et le sacré*, Paris : Grasset.
- Girard, R., 1982, *Le bouc émissaire*, Paris : Grasset.
- Guattari, F., 2003, (1972), *Psychanalyse et transversalité*, Paris : Maspéro.
- Jodelet, D., 2007 (1989), *Les représentations sociales*, Paris, PUF.
- Kaës, R., 1976, *L'appareil psychique groupal*, Paris : Dunod.
- Lewin, K., 1975 (1959), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, Paris : PUF.
- Lourau, R., 1970, *L'analyse institutionnelle*, Paris : Edition de Minuit.
- Morin, E., 1990, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : ESF éditeur.
- Moscovici, S., 1981, *L'âge des foules – un traité historique de psychologie des masses*, Paris, Fayard.
- Mucchielli, R., 1967, *La conduite des réunions*, Paris : ESF éditeur.
- Mucchielli, R., 1971, *La dynamique des groupes*, Paris : ESF éditeur.
- Pages, M., 1994 (1984), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Paris : Dunod.
- Pages, M., 1993, *Psychothérapie et complexité*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Rogers, C., 1972 (1968), *Les groupes de rencontre. Animation et conduite de groupes*, Liège, Interéditions.
- Rosenthal, R., Jacobson, L., Audebert, S., Rickards, Y., 1994 (1968), *Pygmalion à l'école : l'attente du maître et le développement intellectuel des élèves*, Paris, Casterman.
- Sallaberry, J.-C., 1996, *Dynamique des représentations dans la formation*, Paris, L'Harmattan (cognition et formation).
- Sallaberry, J.-C., 1998, *Groupe, création et alternances*, Paris, L'Harmattan (cognition et formation).
- Sallaberry, J.-C., 2004, Théorie de l'institution et articulation individuel-collectif, in *Actualité de la théorie de l'institution*, s/d Ardoino, Bournard, Sallaberry, Paris, L'Harmattan (cognition et formation), pp. 75-110.
- Sallaberry, J.-C., 2010, *L'émergence des formes d'organisation dans les groupes de formation*, s/d Sallaberry, J.-C. et Vannereau, J., Paris, L'Harmattan.
- Sallaberry, J.-C., 2011, Contextualisation didactiques : état des lieux, enjeux et perspectives, Colloque Guadeloupe, 21 au 24 novembre 2011, IUFM de Guadeloupe, Université des Antilles et de la Guyane.
- Sartre, J.-P., 1972, *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard.
- Vannereau, J., 2007, Contribution à un paradigme systémique pour les groupes, *Revue Cognitives* n° 11.
- Vannereau, J., 2009, Le management en groupe d'une finalité commune in *Management et cognition*, Claverie B., Sallaberry J.-C & Trinquocoste J.-F. (éd.), Paris, L'Harmattan.
- Varela, F., 1989a, *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*. Paris, Seuil.
- Varela, F., 1989b, *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Seuil.