



HAL
open science

Les formes groupales

Denis Bignalet-Cazalet

► **To cite this version:**

Denis Bignalet-Cazalet. Les formes groupales. L'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation, 2016. hal-02176181

HAL Id: hal-02176181

<https://hal.science/hal-02176181>

Submitted on 7 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.

Les formes groupales ou l'accès au niveau logique collectif

*Denis Bignalet-Cazalet*¹

Introduction

Attentivement étudié, convoqué et pratiqué en toutes circonstances durant une bonne partie de la deuxième moitié du siècle précédent, le groupe a suscité tout autour de lui un engouement sans partage qui s'est ensuite étioilé ; lentement mais inéluctablement, il a cédé la place à un usage qui, la plupart du temps ne tient pas compte de ses propriétés ni de ses potentialités. Certes, aujourd'hui ses emplois restent encore particulièrement fréquents, mais dans des conditions telles qu'il n'est envisagé que comme un contenant : sa seule raison d'être est d'offrir un espace de rassemblement volontairement dépouillé à des individus dont on ignore les interférences qu'ils établissent et entretiennent entre eux.

C'est dans la première partie de ce travail que nous tenterons d'éclairer cette situation étonnante et paradoxale pour faire appel à une histoire relativement récente mais en cherchant aussi à interroger notre monde contemporain. Bien sûr, l'individualisme environnant de nos vies quotidiennes a sa part de responsabilité, mais nous verrons aussi que la précaire position actuelle du groupe est le résultat d'une convergence de divers facteurs qu'il est intéressant de repérer.

Nous profiterons aussi de cette première partie pour percevoir l'importance de distinguer « le niveau logique individuel » et « le niveau logique collectif », la difficulté de s'extraire de l'un pour accéder à l'autre, en particulier dans le contexte d'aujourd'hui, mais aussi la nécessité de les articuler l'un à l'autre pour espérer appréhender la collectivité dans sa complexité.

Dans un deuxième temps, en poursuivant l'objectif d'adopter un point de vue différent, un peu moins théorique sur le propos, nous parlerons de formes groupales, en tant qu'organisations que se donnent les groupes dans leur développement, des formes évolutives, des processus, dont nous suivrons des variations à l'occasion d'une situation de formation.

I – Considérations liminaires à propos du groupe aujourd'hui.

Après les années fastes de la deuxième moitié du XX^e siècle pour tout ce qui concernait les dynamiques collectives et les groupes, on assiste, aujourd'hui, à un mouvement de resserrement et de centration sur l'individualité qui conduit à poser l'hypothèse de l'« idéologie de l'individualisme »². Élément consubstantiel de la vie quotidienne, l'écran dans toutes ses dimensions, a sans doute grandement participé à cette dynamique. Observons que, de ce fait, chacun en arrive à communiquer alors bien plus aisément avec les nombreux écrans qu'il tient à sa disposition qu'avec la personne auprès de laquelle il se trouve. Actuellement, nous faisons plus volontiers référence aux « réseaux sociaux » qu'aux groupes. Or une des différences dans cette dualité réside précisément en la présence ou non des écrans (d'ordinateurs, de téléphones...) ³ qui nous séparent aussi, partiellement du moins, des émotions. Des émotions filtrées, éclipsées. Mais le groupe se fait depuis les émotions de ceux qui y participent, et de là, de l'émergence des représentations qui le convoieront durant tout son parcours. Ce sont ces représentations et leurs transformations qui fondent chaque groupe et lui procurent sa spécificité⁴.

Certes, on assiste ici ou là à des propositions concernant la gestion des groupes et passant, ou suscitées parfois, par la « gestion de crises ». Mais ces actions, loin de se pencher sur ce qui constitue ce groupe particulier, ses nœuds, ses fragilités, son contexte, etc., se focalisent de préférence sur l'urgence et les méthodes individuelles de l'intendance de la relation, cantonnant chacun dans ses propres savoir-faire et « tours de main » ou ses possibilités de résoudre tel ou tel problème. Elles constituent « une réponse fonctionnaliste et gestionnaire à des enjeux de professionnalisation »⁵.

Choisir cette entrée revient à se désintéresser du groupe comme entité – en tant que « totalité » – et de son devenir pour privilégier une conception individualiste du groupe – alors présumé morcelé – pour laquelle il est réduit à une enveloppe dépourvue de caractère, « amassant » des individus. Des individus en interactions entre eux peut-être, mais où l'interaction ne jouerait qu'un rôle mineur – voire pas de rôle du tout – dans l'édification de ce qui les relie : le groupe. Emporté par l'idéologie de l'individualisme, on nie les propriétés collectives. Remarquons alors que le

¹ 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).

² Guy Berger et Bernard Donnadiou, 2014. Voir aussi Marcel Gauchet, 2002.

³ On ne peut tout de même pas postuler que dans toute relation nécessitant la présence simultanée de plusieurs personnes en un même lieu, soit exempté d'écrans, au moins fictifs, structurés par la relation même.

⁴ Denis Bignalet-Cazalet, 2012, 2015.

⁵ Jean Vannereau, 2014.

groupe n'a pas d'autre emploi que celui d'un simple contenant, il est envisagé sous une acception « particulièrement appauvrie »⁶ ; cette perspective lui dénie sa part de complexité pourtant incontournable puisque c'est elle qui lui procure ses propriétés émergentes⁷.

Dans ce cas, le groupe est considéré à travers l'unique filtre du « niveau logique individuel »⁸ comme s'il n'était qu'un amoncellement d'individualités dont les interdépendances n'octroieraient rien de particulier à l'espace commun, en tout état de cause rien qui ne serait déjà en chacune des personnes le constituant ou la stricte somme de leurs potentialités. Il s'agit bien d'un filtre en soi (un autre écran), ce niveau logique ne véhicule pas de façon intrinsèque un quelconque accès à un autre niveau logique et se clôt à toute velléité de procéder autrement. Il se suffit à lui-même et il est difficile de s'en extraire. Les individus peuvent très bien vivre dans une collectivité tout en se préoccupant d'en comprendre les rouages, sans avoir les moyens de changer de niveau logique ni de détecter l'opportunité d'opérer d'une autre manière. Les rouages en question sont repérés seulement à l'aune des actions, ou non-actions, des paroles ou non-paroles, etc., de chacun des individus, avec les influences qu'elles peuvent exercer sur les autres. Dès lors, il s'agit d'employer divers dispositifs de contournement (rapprochements d'un tel avec tel autre, séparations, mises à l'index...) pour tenter de défaire, ou au moins de neutraliser, lesdits rouages. C'est ce qui se désigne ordinairement sous l'appellation : « gestion des phénomènes de groupe » ou encore « gestion des comportements » ; ces phénomènes sont repérés sous l'égide de l'empreinte de chacun sur chacun, de manière fragmentée et qui ne peuvent se lire autrement, sans que l'on puisse soupçonner l'existence de processus plus globaux concernant le collectif. Ce sont, ainsi, des processus à l'œuvre dans le collectif, et au niveau du collectif, alors qu'ils n'ont pas été particulièrement fomentés par telle ou telle personne.

Cette façon d'observer et de procéder possède, sans nul doute, son efficacité, mais une efficacité limitée, au moins dans le temps. Les processus engagés contre lesquels on souhaite lutter ne seront pas pour autant supprimés, ni modifiés. Ce type de stratégie se borne au traitement des symptômes ; quant aux causes, elles restent dans l'ombre et conservent toute leur efficacité puisqu'à nier ainsi le collectif et sa dynamique, on se prive de toute modélisation pertinente.

Remarquons bien au passage que cela revient à faire porter l'entière responsabilité du fonctionnement du collectif sur l'individu et, partant, à corriger son comportement pour qu'il se plie aux exigences du groupe ou de l'institution dans laquelle évolue ce groupe. De même, nous devons bien remarquer avec Berger et Donnadiéu, que « le sentiment de la responsabilité des seuls individus est [] une idéologie qui masque l'étroite imbrication des structures sociales dans l'individu »⁹ ce qui revient à confier « la contrainte à un dispositif intériorisé de censure et non plus à une autorité située en dehors de l'individu »¹⁰. C'est une idéologie, et les conduites qui en découlent sont extrêmement répandues dans notre société jusque dans les plus discrets domaines de la formation, de l'éducation ou de l'entreprise. Il s'agit d'une idéologie dominante¹¹, pour laquelle l'individu est rendu complètement responsable de ce qui lui arrive, ce qui libère du même coup la collectivité de ses charges. Ce transfert de responsabilités du collectif vers l'individu, légitimé et institué par cette idéologie dominante, fait acte de loi pour venir conditionner les modes de relations entre les individus ainsi que leurs comportements au sein des collectifs. Par ce filtre, considérer une situation collective revient à privilégier fortement le point de vue individuel tout en négligeant la perspective groupale.

Pour autant, adopter le point de vue du groupe ne doit pas nous faire tomber dans l'excès inverse qui consisterait à délaisser celui de l'individu : ce serait lui retirer son propre niveau de responsabilités, lui refuser sa capacité à être acteur, à être sujet. Il s'agit de replacer chaque tenant et chaque aboutissant au niveau qui le concerne. Or cette perspective ne peut jamais se tenir simplement puisque le niveau de l'individu et celui du collectif sont toujours étroitement enchevêtrés : il ne peut en être autrement. Encore faut-il, avoir la possibilité d'accéder au « niveau logique collectif »¹², c'est-à-dire de repérer et de tenir compte des propriétés émergentes du groupe, donc de ne surtout pas omettre que le tout n'est en aucun cas réductible à la somme des parties. Rappelons que selon Grégory Bateson, promoteur des niveaux logiques pour ce qui concerne l'apprentissage¹³, le passage d'un niveau logique à l'autre s'opère au prix d'une décentration du sujet, d'un recadrage, donc d'un changement de point de vue ; cela impose une prise en compte du contexte ou d'éventuelles nouvelles conditions : une opération délicate s'il en est. Lorsqu'on observe un groupe, ce qui est immédiatement accessible reste, qu'on le veuille ou non, les individus qui le constituent, et non ce qui les relie et qu'ils construisent de leurs interactions. Cette observation « primaire » – qui passera petit à petit au rang de représentation, celle que je me fais du groupe – constituée d'un chapelet plus ou

⁶ Denis Bignalet-Cazalet, 2015.

⁷ Propriétés collectives qui ne sont présentes dans aucune partie constituant le collectif. Cf. Francisco Varela, 1989a, 1989b, Daniel Andler, 2004.

⁸ Jean-Claude Sallaberry, 1998, 2004 et 2010, Denis Bignalet-Cazalet, 2012, 2014.

⁹ Guy Berger et Bernard Donnadiéu, 2014

¹⁰ Ibid.

¹¹ Une idéologie dominante puisqu'elle est omniprésente dans l'ensemble des secteurs de notre société, et difficilement repérable car elle organise notre façon d'appréhender le monde, du moins notre manière d'envisager les relations entre individus et collectifs.

¹² Jean-Claude Sallaberry, 1998, 2004 et 2010, Denis Bignalet-Cazalet, 2012, 2015.

¹³ Grégory Bateson, 1972.

moins bien ordonnancé d'individus nécessairement distincts les uns des autres, est difficile à dépasser ; sa rémanence restera manifeste, malgré les expériences ultérieures qui apporteront sans doute quelques nuances. Cette représentation particulièrement tenace, maintient l'observateur loin d'un accès à une entité puisqu'il continuera de s'attacher aux regards, aux actes ou aux paroles de chacun. Cela signifie que le groupe ne se laisse pas facilement appréhender autrement que de manière fragmentaire, comme s'il se dérobaît à nos sens. Notre perception visuelle du groupe nous induit en erreur, elle nous donne une image tronquée, à l'exemple d'un iceberg dont on ne voit, au-dessus du niveau de l'eau, qu'une faible partie. Peut-être est-ce pour cette raison que le terme « groupe » est entré dans le langage courant comme synonyme de rassemblement – effectif ou totalement virtuel – sans que l'on ait pris garde qu'il puisse signifier autre chose susceptible de produire de la nouveauté.

Ainsi le groupe ne peut-il se considérer que de l'intérieur, et plus exactement par lui-même, au moyen d'une méthode proposée par Lewin : la recherche-action¹⁴, pour laquelle il n'est pas question de poser un primat entre la recherche et l'action mais de combiner les deux. La recherche n'est alors plus l'apanage du seul chercheur mais menée dans le groupe et par le groupe au fil de son activité habituelle¹⁵. Le groupe est alors mis en situation de se mettre à l'affût de son propre fonctionnement. L'opération est délicate puisque ce fonctionnement ne peut se repérer que par l'intermédiaire de faits, remarquables parfois, mais, la plupart du temps, ordinaires, susceptibles de passer totalement inaperçus, d'habitudes bien ancrées, d'événements marquants, de paroles, de traits d'humour, de silence aussi. Ces faits sont tous à prendre comme autant d'actions posées par le groupe, des signes des propriétés émergentes du groupe. Ils sont à pointer dans le souci de repérer ce qu'ils ont de signifiant pour le groupe, sa vie, son développement, ses fragilités, mais il faut éviter de s'évertuer à suivre particulièrement le processus du « qui-a-dit-quoi » qui fait souvent perdre de vue l'objectif principal : le fonctionnement de l'ensemble, le groupe.

Cependant, il n'est surtout pas question de refuser de prendre en compte chacun des participants dans sa spécificité, sa parole, sa singularité. Au-delà de la question même de la prise en compte de l'individualité et de l'identité, qui demeure une posture inaliénable, cela peut aboutir à l'effet totalement opposé à celui recherché ; par exemple, l'instauration, ou l'intensification dans le groupe, d'un « phénomène de fusion »¹⁶ à partir duquel aucune originalité ni potentialité créatrice n'est envisageable ; autrement dit, cela peut susciter une résistance exacerbée à tout changement pour tendre vers un groupe particulièrement conservateur. Dans ces phases très fréquentes et habituelles dans les groupes, il n'est pas possible pour quiconque de chercher à se distinguer des autres participants, ou d'imaginer un tant soit peu sortir des habitudes sans que cela puisse être immédiatement pris pour une mise en danger imminente du collectif par son éclatement¹⁷, une menace insupportable. Alors dans ces conditions, que le groupe puisse rester « à l'affût de son propre fonctionnement » et tenter de repérer les règles qu'il établit et qu'il suit, est proprement inenvisageable et hors de sa portée. Il préférera se répéter à l'envi qu'il « fonctionne bien » ou feindre de ne pas entendre ce que ce « fonctionnement du groupe » signifie, plutôt que de se risquer à aborder des questions qu'il subodore autrement plus sensibles.

Cela montre que le niveau logique collectif, pour fructueux qu'il soit, ne peut être pris en compte seul et doit être articulé sans cesse au niveau logique individuel si l'on veut préserver son efficience. Les deux niveaux sont à envisager dans une approche dialogique : opposés l'un à l'autre, complémentaires et en inaltérable tension. L'individualité, au sein du collectif, ne peut se comprendre sans le collectif, comme le collectif ne peut se comprendre sans l'individualité. Individualité et collectif, sont les deux extrémités d'un même axe sur lequel repose le groupe, chacun se lit et se parle avec un vocabulaire différent, à travers l'autre. Il faut donc faire appel aux deux niveaux logiques, individuel et collectif, sans relâche de façon combinée – et obstinée – pour saisir la complexité du groupe sans se laisser happer par les seuls faits et gestes de chacun.

Sans doute est-il important que chacun soit le plus possible clairvoyant de ce qui participe du lien social, de ce qui le fonde, de ce qui lui procure ses forces, comme de ce qui cause ses fragilités ou ses zones d'ombre. Cela pourrait faire partie du vocabulaire de base indispensable à chacun pour nous permettre de décrypter nos propres passages incessants et quotidiens dans les groupes que notre présence contribue à organiser, comme d'y appréhender ce qui s'y déroule, la plupart du temps, à notre insu. Autrement dit, il est question de fournir à chacun les moyens d'être acteur, d'être sujet, au sein des collectifs qu'il croise continuellement au cours de sa vie et de lui permettre d'appréhender autrement le groupe que comme un mal nécessaire. Il est question de sensibiliser le plus possible de personnes sur le fait que chaque action, chaque événement, chaque parole, aussi dérisoire, ou creux paraissent-ils de prime abord, peut se « lire » à partir du niveau logique collectif, en laissant pour quelques instants seulement le

¹⁴ K. Lewin, 1959.

¹⁵ Le principe de la recherche-action est d'examiner les conditions des transformations dans la réalité sociale, puis de les installer. Ce faisant, la recherche-action vise un double objectif : le changement et la production de connaissances concernant ce changement. Cf. Marie-Anne Hugon et Claude Seibel, 1988.

¹⁶ Ou illusion fusionnelle qui peut se traduire par des interventions telles que : « On est bien ensemble » ; « On forme un bon groupe. », ou bien des questions qui suggèrent la réponse comme : « Est-ce que vous trouvez qu'on est un bon groupe ? ».

¹⁷ A ce sujet on pourra se référer aux travaux de Roger Mucchielli (1971) en particulier avec ce qu'il identifie comme l'étape du « développement de la participation » caractérisée par la recherche à tout prix de l'unanimité ou bien avec ceux de Jean Vannereau (2007) qui repère l'étape du « projet négatif » du groupe, à l'occasion de laquelle une personne fait l'unité contre elle.

niveau logique individuel. Il va de soi que cette sensibilisation du plus grand nombre n'aura de pertinence et de valeur que si elle se fait par l'activité et l'expérience de chacun au travers des groupes dans lesquels il s'engagera ; c'est précisément ce que propose l'éducation nouvelle. La connaissance individuelle pourrait être dégagée des éclairages composés du groupe, dans le groupe et par le groupe. Une connaissance à acquérir pour ceux qui entendent être des protagonistes avertis de leur propre vie sociale composée des nombreux séjours qu'ils effectuent dans les collectifs.

II – Exemple de « formes groupales » et des processus qui les font émerger

Jusqu'ici, en parlant du fonctionnement du groupe, j'ai évoqué, sans toutefois le préciser, tout ce qui participe à son organisation : les règles les plus visibles et triviales que le groupe peut poser par l'intermédiaire d'un processus explicite permettant les prises de décisions entérinées par le plus grand nombre, comme celles qu'il applique « sans bruit », à la dérochée, de telle manière que chaque participant ne soit pas facilement en mesure de les repérer, si ce n'est moyennant une laborieuse investigation en collaboration avec ses partenaires. Le « spectre » des possibilités est extrêmement large : depuis la décision qui a fait l'objet d'un riche débat avant d'être prise par le consensus qui a suivi les échanges, jusqu'aux normes implicites du groupe ou encore aux lois instaurées de façon inconsciente. On conviendra que ce sont ces dernières règles « souterraines » qui sont probablement les plus difficiles à déceler. Remarquons pourtant au passage que celles qui sont les plus patentes dans le collectif et ont été installées par la force des habitudes, celles que chacun du groupe croise tous les jours sans plus les remarquer, ne sont pas aisées non plus à déceler. Elles font partie intégrante du groupe et de ses usages.

Pour ce qui suit, nous convenons d'appeler « formes groupales »¹⁸ ce qui organise le groupe puisque toute forme ordonnance la vie à l'intérieur, quand c'est le cas, comme à l'extérieur d'elle. Ainsi, les formes groupales sont-elles celles que le groupe s'est attribuées pour agencer sa propre vie collective et conséquemment la vie individuelle de chacun de ses participants : elles peuvent être explicites, sous-entendues ou encore inconscientes. Elles sont souvent difficiles à repérer, organisant les habitudes, les usages, la vie du groupe, jusqu'à sa pensée. C'est, en tout cas, au prix de cette passe difficile et nécessaire que chaque membre du groupe gagnera sa propre estime en tant qu'acteur de sa propre vie, en tant que sujet, ou encore en tant que citoyen¹⁹. Une passe inévitablement collective constituée autour d'une gymnastique de la pensée en permanente tension entre deux niveaux logiques : individuel et collectif²⁰. Cependant, nous n'avons pas à nous laisser tromper par ce terme de forme, ce qu'il désigne n'est en rien figé. Tout au contraire, une forme vit, du moins le groupe qu'elle organise la fait-elle vivre, elle est en continuelle évolution et est soumise à de nombreux ajustements pour venir s'adapter au besoin du groupe. Ainsi une forme groupale est à ce titre un processus qui le reste tant que le groupe s'en sert.

Arrêtons-nous quelques instants sur un exemple intéressant de processus informel. La situation dont je me sers pour l'évoquer est celle d'un groupe de formation qui réunit 20 personnes (16 stagiaires et 4 formateurs²¹) lors d'un stage préparant au brevet d'aptitude aux fonctions d'animateurs (B.A.F.A.). Le stage se déroulant en internat, toutes les personnes sont hébergées dans un village de vacances durant la totalité du stage (8 jours). Chaque jour, sauf le dernier, tous se retrouvent avant le dîner, de 18 à 19 h, pour une réunion dont l'objectif annoncé est « l'analyse du fonctionnement du groupe-stage »²². Il s'agit de faire le point sur l'évolution de la formation et, à partir des différentes prises de parole, d'aider le groupe à structurer une analyse de son propre fonctionnement. Le but poursuivi est de sensibiliser chaque futur animateur aux évolutions d'un groupe et de le former aux moyens de les appréhender.

Chacune de ces réunions a fait l'objet d'un enregistrement sonore, étayé de prises de notes²³ ; cela permet de présenter les mouvements de certaines représentations qui ont circulé. Ces représentations n'y ont pas toutes été nécessairement dominantes, mais, du moins, ont-elles été particulièrement significatives et caractéristiques de

¹⁸ Jean-Claude Sallaberry, Jean Vannereau, 2010.

¹⁹ Je veux insister sur ce terme comme étant à l'origine du lien social. Le citoyen est légitime dans sa participation à la vie de la cité et par conséquent dans sa capacité instituante. A l'origine de la cité, il est celui qui la fonde et qui, en retour, est fondé par elle (Cornelius Castoriadis, 1975).

²⁰ Résumons-nous sur ces deux niveaux logiques : le niveau logique individuel peut se parler en termes de : je... tu... il..., elle..., ainsi que ils..., ou elles..., nous..., vous... ; il peut aller jusqu'à s'intéresser aux sens des paroles ou des actes – ou plutôt des représentations que l'on en a – de chacun pour chacun (ce qui, par la difficulté à s'en extraire une fois la dynamique lancée, se révèle souvent un piège pour l'accession au niveau logique collectif). Le niveau logique collectif s'éclaire depuis les représentations des actes ou des paroles du niveau individuel pour parler du groupe à la troisième personne (comme entité distincte des personnes du groupe) et de ce qu'il organise, généralement sans que ses membres aient pu le repérer. La perspective en chantier du niveau logique collectif ne peut pas ne pas avoir de conséquences sur le niveau logique individuel, conséquences qui sont à leur tour à découvrir, ainsi qu'à suivre pour leur influence, à nouveau, sur le niveau collectif. A partir du niveau logique collectif, l'entité groupe est moins à envisager de manière monolithique que telle une composition d'affinités, d'alliances, de différences, de divergences ou d'incohérences.

²¹ Dont l'auteur de cet article.

²² Le dernier jour, cette réunion n'a pas eu lieu, le stage s'étant achevé à 15h.

²³ De même, la plupart des réunions de l'équipe des formateurs ont bénéficié d'un enregistrement sonore et de prises de notes.

l'évolution de la collectivité. L'hypothèse poursuivie est que la structuration profonde du groupe peut se révéler par la recherche de la structuration des représentations qui y circulent²⁴. Quant aux représentations et aux « chaînages » qui se construisent entre elles, ils sont repérés à partir du travail d'investigation sur le discours latent toujours subtilement ensaché « sous » le sens manifeste²⁵; cela demande une vigilance particulière afin de ne pas se laisser abuser par l'apparente futilité du manifeste.

Dès les premières interventions de la **première réunion**, plusieurs interventions de stagiaires sont consacrées à l'affirmation d'un « rapprochement » qu'auraient suscité divers jeux expérimentés quelques instants plus tôt :

« malgré tout, ça nous a un peu rapprochés, donc je pense que rire ensemble ça rapproche les gens, je trouve ça bien. » ;

« ça a instauré une ambiance de confiance. » ;

« on se rend compte qu'on est un petit peu pareil, qu'on a les mêmes attentes. » ;

« finalement on a tous un peu confiance en soi et on cherche tous à la trouver et ça aide à se sentir plus en confiance de savoir qu'on est tous ensemble. ».

Mais très vite surgissent des doutes sur la participation effective de chacun :

« se réserver » ; « s'isoler des autres » ; « se mettre à l'écart » ; « Pas vouloir partager » ;

« Ne pas faire trop d'efforts pour [...] se mélanger. » ;

« on a besoin de communiquer et de savoir ce que tout le monde pense... ».

Certes, les individus constituant ce collectif ont besoin de se rassurer au regard de la nouveauté de la situation. Tout en explorant leur impression de solitude, ils s'affirment moins seuls qu'ils ne pourraient le craindre et tracent du même coup les perspectives d'un « tous ensemble ». Toutefois, les limites de cette totalité se posent aussi. Autrement dit, les perspectives d'un « ensemble » apaisant sont interrogées en positif comme en négatif, en « creux », alors même que des frontières potentielles, le parcellisant, y sont esquissées.

Le lendemain, alors que l'on se demande, de manière insistante, si une formation ou des échanges peuvent modifier ceux qu'ils impliquent, ainsi que ce qu'« apprendre » veut dire, les démarcations ébauchées la veille sont reprises lorsqu'il est remarqué que les formateurs figurent aussi parmi les personnes qui ne semblent pas intervenir le plus.

« c'est très rare de faire changer l'avis de quelqu'un sur un sujet » ;

« chacun s'enrichit d'autres idées » ;

« On s'enrichit mais au niveau où on apprend des choses autres que ce qu'on pensait, c'est pas pour autant qu'à la fin, on change de position. » ;

« si vous, vous parlez pas avec nous et si nous on parle pas avec vous on peut rien apprendre » ;

« on aura toujours des doutes, alors qu'on est ici, pour avoir des certitudes ».

Les « vous » de ces dernières interventions s'adressent, sans aucune ambiguïté, aux formateurs, alors que les « nous » désignent les stagiaires. S'il y a clivage dans l'« ensemble » apparu dès la première réunion, sans doute est-il préférable qu'il distingue ces deux sous-parties pour mieux les mettre en lumière et, ainsi, en occulter d'autres. Pourtant, dans cette même deuxième réunion le terme « ensemble », qui depuis la veille a perdu son complément naturel « tous », continue d'être fréquemment repris pour désigner ce qui apparaît être la totalité du groupe avec une connotation attrayante.

La troisième réunion s'ouvre d'abord sur l'affirmation insistante d'une « confiance » retrouvée, de manière si appuyée qu'il est difficile de ne pas y entendre sa (dé-)négation :

« vraiment aujourd'hui on a commencé à prendre beaucoup plus confiance en nous » ;

« C'est une journée qui nous a encore plus rapprochés [...] je pense que ça a été bien, ça a été bénéfique... pour le groupe » ;

« le groupe s'est plus soudé » ;

« si [c'est] bénéfique pour le groupe, ça veut dire que le groupe fonctionne mieux ».

On se demande encore à qui, aux individus ou au groupe, profite cette confiance, lorsque les premières fissures à l'édifice de ce « groupe [...] plus soudé », se dessinent déjà. Très vite elles s'étendent puis se confirment par l'intermédiaire d'une magistrale dénégation :

« dans le grand groupe il y a des affinités qui se sont faites et c'est bien de les garder parce que on se connaît mieux, on a envie de rester avec eux, [...] c'est forcé qu'en grand groupe, ça se passe comme ça, au bout d'un moment quand même » ;

²⁴ Jean-Claude Sallaberry, 1986.

²⁵ « ...considérer [le] discours manifeste [du groupe], ainsi que son "agir", comme à la fois exprimant et cachant son discours latent [] il s'agit de déchiffrer ce discours latent pour en restaurer le sens. ». Angélo Béjarano, 1978.

“ Je ne pense pas que parmi nous, il y ait comme des groupes opposés, qui s'affrontent et avec qui on ne veut pas trop travailler, qu'on apprécie moins ”.

Comme pour saluer ce point de vue averti, les silences se multiplient, et à quelques instants de la fin de cette troisième réunion, la *“ confiance ”* fait son retour pour corroborer ce que l'on pouvait suspecter jusque-là :

“ On n'est jamais totalement en confiance [...] faire confiance entièrement à un groupe, [...] je pense que ce n'est jamais vraiment atteint ”.

Au moins c'est dit et il a fallu tout ce détour par cette réunion pour pouvoir le faire. Les brouhahas et la confusion qui s'ensuivent, comme les différentes demandes de précision et les invitations à fouiller le sujet, de la part des formateurs, provoquent le développement de toute une panoplie de digressions ou de manifestations d'incompréhensions. Ce panorama tend à indiquer deux choses à la fois distinctes et conjointes : d'abord le refus, à ce moment-là, de la part du groupe, d'aller plus loin, ensuite le fait que cette dernière intervention a franchi une ligne, elle a dérogé à une censure : celle déclarant illicite les avis portant sur la non-confiance régnant dans le groupe.

Au passage, relevons que nous sommes en présence d'une « forme sanction » venant refouler une représentation se révélant inacceptable pour le groupe, une forme qui peut être très éphémère, évanescence. D'ailleurs dans cet exemple, quelques minutes plus tard, le groupe finit par accepter le verdict : *“ Moi, je ne crois pas qu'on est amis. Quand on est amis on se dit tout, tout ce qu'on pense... ”* sans que l'affirmation ne soulève la moindre réprobation. Ajoutons aussi que les formes sanctions constituent une excellente référence pour caractériser une norme installée par un groupe : lorsqu'elles apparaissent c'est très probablement qu'une règle vient d'être transgressée. Dans le cas qui nous occupe, la norme consignait l'impossibilité de faire référence à un éventuel manque de confiance régnant dans le groupe souligne bien la fugacité de cette supposée confiance.

Au début de **la quatrième réunion**, l'énoncé *“ tous ensemble ”* réapparaît dans son intégralité, mais il est immédiatement modulé : *“ ..., on a, tous ensemble, enfin, la plupart, on a joué ... ”*. Lorsque la ponctuation venant réduire la portée de l'expression est remarquée par un formateur, cela amène des explications tout à fait convaincantes qui montrent que la formule n'a rien perdu de sa puissance évocatrice ni de sa capacité à produire des rêveries orientées vers un idéal du groupe :

“ c'était dans le sens groupés, solidaires ” ;

“ ça veut dire qu'on était groupés quoi, on jouait ensemble ” ;

“ c'était plus, tous ensemble... réunis, un groupe réuni quoi ” ;

“ c'est que d'habitude il y a des clans et que là, on était tous ensemble ” ;

“ ça permet de recréer des li..., enfin de ... resserrer certaines personnes [...] faire jouer tout le monde, enfin, ceux qui le veulent ”.

Cependant, la partition tracée dès la deuxième réunion autour de la distinction entre les *“ nous ”* repérant les stagiaires et les *“ vous ”* désignant les formateurs, reste toujours très opérante et active, mais elle cache de plus en plus difficilement d'autres séparations plus floues au sein du groupe, entre ses *“ clans ”* du jour et ses *“ groupes opposés ”* exprimés la veille.

La cinquième réunion voit les stagiaires pris à caresser l'idée qu'ils n'auraient plus besoin des formateurs : dans la journée, ils sont allés, en petits groupes, découvrir les potentialités des environs du village de vacances, sans encadrement ; profitant de cette dynamique, la question de l' *“ ensemble ”* est réétudiée :

“ ça nous a permis en petits groupes de partir [...] enfin, du coup, c'était vraiment un groupe ” ;

“ trouver sans avoir besoin des formateurs ”.

Mais cela conduit aussi à interroger les opportunités offertes dans le stage à trouver des *« réponses concrètes »*, une expression dont la définition va se préciser au fur et à mesure pour donner, au bout de quelques explications, un équivalent de ce qui permet de distinguer ce qui est *“ juste ”* de ce qui ne l'est pas, de ce qui est exact ou *“ vrai ”*, du reste. Ceci n'est pas sans rappeler le *“ vrai[ment un] groupe ”* profilé au début de cette réunion. Ce groupe, pour le coup, serait vrai s'il n'était pas à envisager comme une unité mais seulement à travers le prisme de quelques-unes de ses composantes : les petits groupes. Pendant que cette recherche de *“ concret ”*, du moins de vérité, se poursuit encore, inmanquablement apparaissent les doutes et avec eux la confiance refait parler d'elle :

“ je n'aime pas avancer dans le brouillard, moi, j'aime bien avoir des choses tout de suite claires. Parce que le brouillard, franchement... c'est pas terrible ” ;

“ quand tu n'as ni carte ni boussole, tu fais comment ? Tu avances directement comme ça ? Tête baissée ? ” ;

“ on a à moitié confiance, on peut avoir un doute [...] moi quand j'ai des doutes, je me pose des questions et la confiance disparaît ” ;

“ on est beaucoup dans le doute, ici. [...] si on pose une question [...] Vous répondez, mais pas clairement, c'est pas du concret, quoi ” ;

“ forcément, nous les stagiaires, on a confiance en vous, les formateurs ” ;

et les incertitudes quant aux formateurs sont formulées sans détour. Accoler ainsi confiance et force (*forcément*), est une manière bien détournée de signifier que si confiance il y a, elle reste toute relative, une “ *moitié [de] confiance* ”.

De fait, **les deux dernières réunions** sont toutes deux affectées à interroger une fois de plus la relation qu’il convient d’établir entre formation et confiance. Les réflexions portant sur les péripéties du stage autour desquelles elles se structurent toutes les deux, conduisent graduellement à la représentation qu’il suffit que le groupe veuille fortement une chose pour qu’elle ne puisse se réaliser :

“ *Enfin, il faut comprendre que parce qu’il y avait le groupe qui voulait, ça ne s’est pas fait, c’est ça* ”.

L’impossibilité de pouvoir programmer une activité (transformer un dîner en pique-nique nocturne) fortement voulue, semble-t-il, par l’ensemble des stagiaires, concentre toutes les attentions. La nervosité s’installe et de quiproquos en incompréhensions, l’équipe des formateurs est suspectée, en termes à peine voilés, d’avoir œuvré pour faire échouer le projet. Ainsi ces deux réunions se déroulent-elles globalement dans un état de tension particulièrement palpable :

“ *il y a un truc qui me tracasse. C’est pas... Je peux dire, quoi ?* ” ;

“ *Je sens une tension dans la salle* ” ;

“ *Je sens comme un manque de confiance ...* ” ;

“ *confrontations* ” ; “ *conflits* ” ; “ *incompréhensions* ” ; “ *chemins parallèles* ” ...

En fin de compte l’effervescence s’apaisant, avec en toile de fond cette représentation exposant un groupe qui ne peut, ou ne saurait, réaliser ce qu’il souhaite, l’ensemble du stage se laisse gagner par le découragement et trouve difficilement les accès pour fouiller les causes de ses échecs afin d’en tirer des enseignements :

“ *Enfin, c’est pas grave. C’est fait, c’est fait.* ” ;

“ *Après, non, non, c’est pas grave, je veux dire, c’est pas la mort de pas faire un pique-nique, hein ?* ” ;

C’est dans ce contexte qu’au cours de la dernière réunion, le leitmotiv depuis longtemps avancé et quelques peu malmené : “ *tous ensemble* ”, est appelé à deux reprises :

“ *c’est dommage que... le dernier soir on en arrive là, parce que, hier à midi, on a joué tous ensemble* ” ;

“ *hier à midi on a joué tous ensemble, alors que...il y avait quand même des tensions* ”.

Une fois le stage terminé, les formateurs encore passablement ébranlés par l’expérience poursuivent, au cours de leur bilan²⁶, ce qu’ils avaient déjà entrepris sans grand succès jusqu’alors : la recherche des origines des difficultés rencontrées à la conduite de ce stage. Tout en faisant l’hypothèse que ce qui s’est agi dans le groupe-stage a “ *agi de la même manière* ” sur leur propre équipe, ils repèrent, au fur et à mesure de leurs réflexions, l’instabilité dans laquelle ils se sont trouvés pour mener les travaux internes à leur petit groupe. Il est question d’une insécurité qui s’est traduite par un désordre tenace – à l’image de leur lieu de travail – ou des approximations à différents moments du stage. Dans leur élan, ils remarquent qu’à aucun moment, ils n’ont pris la peine de préciser les rôles, les places et les tâches de chacun d’eux dans le travail de conduite du stage s’étant réfugiés derrière un principe fort vague échafaudé autour d’une “ *envie que ça marche* ”, trop occupés à maintenir un équilibre qui leur venait de leur histoire commune. Ainsi, ils constatent que la précaire et trompeuse stabilité qu’ils ont adoptée dans leur propre équipe les a certainement absorbés au point qu’ils n’ont que rarement été en mesure d’aider à « restaurer » le discours latent du groupe. Progressivement, au fil de leurs échanges, ils mettent en lumière toute l’ambiguïté de la situation dans laquelle ils se sont installés : organiser un dispositif censé permettre “ *l’analyse du fonctionnement du groupe stage* ”, alors que, pour eux-mêmes, ils escamotaient les points essentiels de leur fonctionnement en équipe. Cette situation dont ils ont eux-mêmes constitué la duplicité, ils ne la mesurent que lorsqu’elle a pris fin.

On distingue nettement la dimension de l’équivoque, sinon du cynisme, dans une formation – dont, a priori, le but est le changement des représentations des personnes concernées – qui, dès le deuxième jour, s’est longuement interrogée sur les relations à faire entre formation et changement. On a bien repéré, au cours de la deuxième réunion, toute la difficulté d’un travail de deuil qui occupait le groupe stage pour accepter l’idée que “ *s’enrichir* ”, c’était aussi “ *changer* ”. On peut penser qu’une partie conséquente de l’énergie de l’équipe des formateurs a été consacrée à éviter ces changements. Certes, faire que tout change est le meilleur moyen pour que rien n’évolue.

Alors, sans doute peut-on regarder sous un angle nouveau les nombreuses “ *tensions* ” qui ont agencé les quatre dernières réunions étudiées et la nervosité ou l’inquiétude qu’elles traduisent. Doit-on comprendre qu’elles sont le produit d’une injonction paradoxale sous-entendue qui pourrait s’énoncer de la sorte : « Vous êtes là pour vous former, mais surtout ne changez rien ! » ou encore : « Formez-vous (les stagiaires), changez ! Nous (les formateurs), nous ne changerons rien ! » ? C’est, en tout état de cause, ce que pousse à entendre cet insistant recours à la “ *confiance* ” et la liaison à établir entre elle et formation (celle-là). Relevons d’ailleurs que ce sur quoi se polarise la recherche de cette confiance varie nettement avec le temps : de “ *en soi* ”, elle s’oriente résolument vers les formateurs et la situation qu’ils proposent : “ *forcément, nous les stagiaires, on a confiance en vous, les formateurs* ”, [alors il nous faut] “ *avancer dans le brouillard* ”, “ *comme ça* ”, sans “ *carte ni boussole* ”. Il est

²⁶ Ce bilan se déroule en deux temps : débuté très vite après le départ du dernier stagiaire, il est prolongé trois semaines plus tard.

certain que l'hypothèse formulée dans l'équipe des formateurs suggérant que ce qui agit une partie du groupe – fût-elle un individu – agit l'ensemble – et réciproquement – avec la même intensité²⁷, est opérante, mais on peut regretter qu'ils n'aient pas su s'en servir plus tôt afin de lui donner toute sa mesure pour ce qu'elle indiquait de leur propre sous-groupe. Sans doute n'en eurent-ils pas la possibilité, soucieux de préserver le fragile édifice constituant leur équipe.

Faisons de même avec l'affirmation “ *tous ensemble* ” et la représentation qu'elle convoie (que l'on peut aussi repérer sous les apparences d'une autre, comparable : “ *tout le monde* ”), décrétée dès le début et que l'on retrouve périodiquement sur toute la durée du stage. Repérons tout d'abord que cette formule devenue incontournable dans de nombreuses manifestations, camoufle une scission : elle ne s'adresse jamais à “ *tous* ”, mais exclusivement à une partie appelée à faire front contre une autre. Elle désigne un adversaire contre qui ce “ *tous ensemble* ” doit regrouper ses forces. Bien sûr, on peut considérer qu'elle n'est utilisée que pour mobiliser ceux qui le veulent bien. C'est ce que l'on comprend dans les interventions telles que : “ *on a, tous ensemble, enfin, la plupart...* ” ou bien “ *...tout le monde, enfin, ceux qui le veulent* ”, qui sont des dénégations. Sous des dehors précis, elle est donc pour le moins floue. Elle propose un paysage probablement aussi vague que l'organisation choisie par les formateurs pour eux-mêmes (“ *envie que ça marche* ”), à son image pour ce qu'elle véhicule en matière d'imprécision et de contradiction. Quoi qu'il en soit, cette expression suggère un rassemblement rassurant et volontariste : il n'est donc pas surprenant de la trouver à l'occasion d'une constitution de groupe pendant laquelle les personnes ont un besoin urgent de se sécuriser. Cependant, dans ce contexte, force est de constater qu'elle n'a pas servi que pour les débuts : son pouvoir apaisant a aussi été utile bien plus tard. Sans doute est-ce par cette utilisation redondante qu'elle a été de plus en plus employée pour ce qu'elle est de toute façon : une proposition de direction à suivre, et ainsi, de surface projective à un idéal, “ *...groupés, solidaires* ”, “ *réunis* ” et non comme “ *d'habitude [où] il y a des clans* ”. Un idéal toujours plus lointain et inatteignable comme le précise son retour inopiné des dernières minutes, ponctué par des marques patentes de regret. Ici, les clans ne sont que le résultat de l'éparpillement du groupe et de son impossibilité à passer du niveau logique individuel au niveau logique collectif. De plus, mais on l'a déjà compris, ils ne font qu'indiquer l'insuffisance de l'équipe²⁸ des formateurs à aider le groupe à “ *changer* ” de point de vue, comme si pour l' “ *ensemble* ”, à bas bruit, s'était installée dans une conception individuelle – ou individualiste – de toute action collective. Pour reprendre la modélisation que propose Vannereau²⁹ en termes d' « invariants dans le fonctionnement des groupes », cette collectivité en est-elle restée bloquée à l'étape de « l'impossibilité d'un projet commun », voire au mieux à celle des « projets partiels » organisée par « les alliances » comme semble l'indiquer la présence des “ *clans* ”. De toute façon, bien loin de ce que nécessite le « projet commun », axé sur une « finalité commune » dans laquelle chacun peut reconnaître sa propre contribution. Sans doute la représentation que cette collectivité avait de sa propre action, passait-elle par des conduites principalement éparses et inorganisées.

Autrement dit, pour le cas qui nous occupe, le principe d'action rassembleur “ *tous ensemble* ” s'est, tout au long de cette formation, subrepticement transformé en une action collective impossible, “ *il faut comprendre que parce qu'il y avait le groupe qui voulait, ça ne s'est pas fait* ”. Cela nous amène à faire appel à la théorie de l'institution et en particulier à l'effet Mühlmann³⁰ ou « principe de falsification » : « l'institution naît et se développe grâce à l'échec de la prophétie originelle »³¹. N'est-il pas intéressant d'entendre l'expression “ *tous ensemble* ” comme étant la déclaration, sinon d'une prophétie, du moins d'une prédiction reprise pour venir organiser le groupe ? Une prédiction très tôt mise en échec par la forme groupale adoptée – l'institution³². Dans ce cas précis, nous caractérisons donc la forme de falsification, la forme groupale qui revient à installer la négation du mouvement initial, la négation de la forme originelle³³.

De façon analogue, ne devrions-nous pas utiliser cette même grille de lecture au point qui constitue le pivot de ces réunions de 18 à 19 h : “ *tenter d'analyser le fonctionnement du groupe-stage* ” ? En effet, par l'action de l'organisation du groupe, cet autre principe d'action s'est trouvé de fait complètement dévoyé et inversé pour adopter une configuration dont l'énonciation pourrait être celle-ci : « en termes d'analyse du fonctionnement du groupe-stage, rien ne sera (plus) possible ».

Dans l'exemple que nous venons d'étudier, nous avons donc pu repérer l'installation de formes de falsification sur deux éléments distincts, chacune de ces formes semblant répondre à l'autre. D'une part, le principe “ *tous ensemble* ” est, progressivement, devenue inconcevable à appliquer pour céder la place à son contraire : “ *des clans* ”, dans un climat de “ *confiance* ” chimérique et un “ *ensemble* ” pour le moins incertain, de toute façon

²⁷ Hypothèse « de la résonance des fantasmes » avancée par Henry Ezriel, 1950, puis reprise par Didier Anzieu, 1975, René Kaes, 1976, Jean-Claude Sallaberry, 1998. Ce que reprend aussi l'hypothèse de « la symbolisation institutionnelle » : « toute institution “ régionale ” tend à reproduire et à résumer l'ensemble du système » (Marc Guiraud, 2003), ou encore l'hypothèse de la « transversalité » Félix Guattari, 1972.

²⁸ Si on peut attribuer ce terme à un rassemblement qui, vraisemblablement, n'a pas lui-même accédé au niveau logique collectif.

²⁹ Jean Vannereau, 2007.

³⁰ Wilhelm E. Mühlmann, 1968.

³¹ René Lourau, 1970.

³² Ensemble de principes, de règles explicites ou non, organisé en système, qui tend à se reproduire (René Lourau, 1970).

³³ C'est ce que Michel Tournier désigne comme étant l'inversion maligne (1970).

contraint à l'impuissance – c'est-à-dire l'exact antithèse du potentiel évoqué par l'appel initial : “ *tous ensemble* ”. D'autre part, l'annonce : “ *tenter d'analyser le fonctionnement du groupe-stage* ” s'est doucement, mais sûrement, transformée en la consécration d'une analyse impossible et avec elle, d'une transformation illusoire. Notons d'ailleurs que le clivage très tôt décelé entre les “ *nous* ” et les “ *vous* ” (les stagiaires et les formateurs), n'a à aucun moment évolué. Sans doute peut-on considérer que la deuxième réunion, où il a largement été question de la relation entre formation et changement, a constitué, dans ces processus concomitants, un moment fondateur, pointant – dans l'ombre – la posture éminemment paradoxale des formateurs. Une posture qui les a conduit à définitivement perdre de vue le niveau logique collectif et ainsi à se refuser tout accès à une modélisation pertinente sur le collectif et la formation en cours. Probablement, la sibylline doctrine : “ *envie que ça marche* ”, a-t-elle exposé un énoncé suffisamment indigent et consensuel pour composer, à l'intérieur de l'équipe des formateurs, une référence minimale, une valeur-refuge la préservant des luttes et des conflits internes, mais la consignait, du même coup, à l'inaction collective (ce qui ne présume en rien des tentatives individuelles). Cette inaction est venue remettre en cause la raison d'être du sous-groupe qui l'a appliquée : la formation, donc la transformation des représentations. Inaction, encore, dont on doit noter la très grande homologie avec l'impression d'impuissance collective qui s'est emparée du groupe-stage à ses derniers moments. Dans ce contexte n'avons-nous pas à entendre le recours systématique et durable aux pronoms personnels “ *nous* ”, “ *vous* ”, comme signalant deux verrouillages qui se répondent l'un l'autre et comme étant symptomatique d'une difficulté majeure à dépasser l'essentielle tension : sous-ensemble / ensemble, partie / totalité, individualité / collectif ? Comme si chacune des parcelles ne pouvait, ni ne voulait, reconnaître sa propre image dans le miroir que chaque autre et le tout, lui tendait. Comment, en effet, accepter projeter jusqu'à son ombre dans des changements (“ *avancer dans le brouillard* ”, “ *comme ça* ”, sans “ *carte ni boussole* ”) lorsque ceux qui sont censés accompagner dans les épreuves en perspective résistent à tout déplacement ? Alors, depuis ce point de vue, sans doute nous faut-il comprendre qu'à partir d'une posture « individualiste », trouver un accès au niveau logique collectif, ne peut se faire par le biais minimum que la collectivité puisse être investie comme un espace de reconnaissance³⁴. Ainsi, les “ *groupes opposés* ”, apparus le troisième jour, puis devenus “ *des clans* ” le lendemain, sont-ils à appréhender comme les seules collectivités acceptables comparées à un “ *ensemble* ” qui n'inspire que de la méfiance, des clans caractéristiques d'une totalité impossible parce qu'incapable de proposer un portrait satisfaisant aux yeux de chacune de ses composantes. Pourtant, il faut se garder d'interpréter trop vite la présence de clans à l'intérieur d'une collectivité comme le signe inéluctable d'un « projet commun » intenable. Sans doute peut-on imaginer qu'ils puissent constituer le moyen qu'un collectif se donne pour établir le lien entre lui et ses parties afin de produire une synthèse ; un moyen certes détourné mais envisageable, employé alors en médiation entre l'ensemble et chacun de ses éléments. Cependant dans l'exemple que nous avons étudié, force est de constater que les clans n'ont pas servi à une tentative de synthèse et qu'ils n'ont été que le résultat des divers blocages consécutifs.

Conclusion

Après une si longue éclipse, sans doute y a-t-il urgence à remettre le groupe, le collectif, et plus globalement le lien social, à l'ordre du jour. Pour cela il est important de se défaire d'une conception appauvrie du groupe pour laquelle il est réduit au rôle d'enveloppe vide. Il est devenu un produit commode dès qu'il s'agit de procéder à des assemblages ou des rapprochements fussent-ils complètement théoriques. Sans doute faut-il déceler, dans ce mouvement, l'empreinte de l'individualisme vers lequel tend notre société actuelle. Il est clair qu'une telle représentation du groupe nous contraint à ne rien pouvoir appréhender de ce qui le fait comme de ce qu'il compose, elle établit pour nous un écran masquant méthodiquement ses potentialités et ses effets.

Pourtant, nous l'avons vu dans la première partie de cet exposé, cette idée réductrice du groupe s'est insensiblement installée pour prendre toute la place, occultant du même coup une période d'intenses et prometteuses activités de recherches le concernant. Aussi avons-nous suivi cette piste pour passer en revue un certain nombre d'obstacles venant renforcer encore la difficulté, qui est la nôtre, d'appréhender le groupe et ses fonctionnements dans toutes leurs complexités. Nous avons été amenés à distinguer deux niveaux, le niveau logique individuel et le niveau logique collectif et avons montré qu'il est tout à fait concevable de se contenter du niveau logique individuel tout en ayant la préoccupation du groupe. C'est ce que nous faisons, la plupart du temps, lorsqu'il s'agit d'envisager un groupe, ainsi nous aveuglons-nous nous-mêmes quant aux effets collectifs. Le groupe reste alors, un simple récipient impersonnel qui ne transforme ni ne crée rien. Nous avons vu que l'accès au groupe passe par l'acquisition du niveau logique collectif, indispensable sésame permettant de percevoir ce qu'il construit pour sa propre organisation. Cette organisation peut passer totalement inaperçue pour ceux qui le constituent s'ils s'appliquent à ne pas adopter un regard décentré et de surplomb au groupe. Toutefois, ce niveau logique ne se suffit pas à lui-même, pour rester opérant, il doit être constamment articulé au niveau logique individuel, les deux niveaux étant les deux composantes

³⁴ Un espace de reconnaissance de soi et de chacun, c'est-à-dire un espace susceptible de reconnaître chacun en tant que sujet autonome (sans qu'il soit contraint de s'y « fondre » pour y trouver une place) ; de surcroît, un espace fait de l'expression de cette reconnaissance.

d'une seule entité, d'une dyade. Il s'agit alors d'entretenir une véritable gymnastique mentale pour concilier et abouter ces deux niveaux, opposés et complémentaires, une gymnastique indispensable.

Cependant, on peut aussi penser que l'accès au niveau logique collectif serait nettement facilité s'il faisait l'objet d'un apprentissage, ou du moins d'une sensibilisation, à proposer au plus grand nombre. Cela permettrait à chacun de mieux comprendre les fonctionnements des collectifs, l'aiderait à assumer pleinement une place d'acteur au sein d'un groupe et à être plus vigilant sur les questions touchant à la citoyenneté.

Quant à la deuxième partie, elle a été consacrée à une illustration du propos, en prenant comme intermédiaire les « formes groupales » c'est-à-dire toute organisation qu'un groupe installe pour régler son propre fonctionnement, que ce soit de façon formelle et détaillée ou au contraire tacite, voire, la plupart du temps, inconsciente. Ces formes donc, sont les moyens qu'un collectif se donne pour coordonner, légiférer, instituer jusqu'aux plus petits détails de sa vie. Aussi par l'intermédiaire de l'exemple d'une formation impliquant un groupe constitué pour l'occasion pendant 8 jours, nous sommes-nous intéressé à deux formes groupales. Tout d'abord, la forme sanction installée souvent de façon transitoire pour venir réprimer d'autres formes, elle est précisément intéressante à repérer pour déceler une norme du groupe concerné. Ensuite, nous avons vu deux exemples de forme de falsification : un processus qui vient transformer une forme initialement posée, ou en passe de le devenir, en son opposé. Si nous nous référons à la théorie de l'institution, la forme de falsification est très probablement une organisation particulièrement fréquente dans les groupes puisque, comme nous l'avons vu, elle est à la base même de toute institution. En cela il serait intéressant de vérifier sa présence et son influence dans les collectifs qui ont eu le temps de passer par une phase d'institutionnalisation ; il est probable qu'elle se révèle un moyen pour tenter de déceler l'institution³⁵ du groupe.

Plus globalement, les deux types de formes que nous avons étudiés font partie d'une classification bien plus large³⁶, et nécessairement incomplète, des organisations que les groupes sont susceptibles d'adopter. En étant utilisée, mais également élargie et approfondie, cette classification doit constituer un outil d'accès au niveau logique collectif parce qu'elle propose un passage entre les représentations collectives (assez facilement repérables) et l'organisation (en grande partie cachée) du collectif. Nous remarquons en cela combien l'outil du repérage des formes adoptées par un groupe – par le biais des représentations qui y circulent – peut se révéler efficace pour appréhender sa structuration.

³⁵ Il est important de faire la distinction entre institution et institutionnalisation, cette dernière nécessitant une phase relativement longue de « rigidification » de ce qui est posé, institué (Jean-Claude Sallaberry, 2004, Denis Bignalet-Cazalet, 2012).

³⁶ Cf : Denis Bignalet-Cazalet, 2012, pour y trouver une première ébauche.

Références :

- Andler, D., 2004, *Introduction aux sciences cognitives*, Paris : Gallimard.
- Anzieu, D., Martin, J.-Y., 1994 (1968), *La dynamique des groupes restreints*, Paris : PUF.
- Anzieu, D., 1975, *Le groupe et l'inconscient*, Paris : Dunod (Psychismes).
- Anzieu, D., Bejarano, A., Kaes, R., Missenard, A. Pontalis, J.-B., 1978, réédition, *Le travail psychanalytique dans les groupes*, Paris : Dunod.
- Bateson, G., traduction française 1977, (1972), *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 1, Paris : Seuil.
- Bateson, G.) traduction française 1980, (1972), *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 2, Paris : Seuil.
- Berger, G., Donnadiou, B., 2014, L'École Nouvelle, lieu de résistance à l'individualisme néo-libéral (et à "l'individualisation"), *L'année de la recherche en sciences de l'éducation – 2014*, pp. 15 – 32.
- Bignalet-Cazalet, D. (2012). *Repérage d'émergence de formes dans les groupes, le cas d'un groupe en formation*. Thèse. Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Bignalet-Cazalet, D., 2015, Représentations et formes, les structurations d'un groupe, *L'année de la recherche en sciences de l'éducation – 2015*, pp. 93 – 114.
- Castoriadis, C., 1975, *L'institution imaginaire de la société*, Paris : Seuil.
- Ezriel, H., 1950, A psycho-analytic approach to group treatment, *British journal of medical Psychology*, 23, 29 – 75.
- Gauchet, M., 2002, *La démocratie contre elle-même*, Paris : Gallimard.
- Hugon, M-A., Seibel, C., 1988, *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Kaës, R., 1976, *L'appareil psychique groupal*, Paris : Dunod.
- Kremer-Marietti, A., 1999, *L'anthropologie positiviste d'Auguste Comte. Entre le signe et l'histoire*, Paris : L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L., 1995, *Les épistémologies constructivistes*, Paris : PUF (Que sais-je?).
- 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.
- Mucchielli, R., 1967, *La conduite des réunions*, Paris : ESF éditeur.
- Mucchielli, R., 1971, *La dynamique des groupes*, Paris : ESF éditeur.
- Müllmann, W.E., traduction française 1968 (1961), *Messianismes révolutionnaires du tiers monde*, Paris : Gallimard.
- Pages, M., 1994 (1968), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Paris : Dunod.
- Sallaberry, J.-C., 1986, *Atelier sonore et sémiologie. Structuration d'un groupe et structurations des représentations*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux 2.
- Sallaberry, J.-C., 1998, *Groupe, création et alternance*, Paris : L'Harmattan (Cognition et Formation).
- Sallaberry, J.-C., 2004, Théorie de l'institution et articulation individuel-collectif, in s/d Ardoino, Boumard, Sallaberry *Actualité de la théorie de l'institution*, Paris : L'Harmattan, (Cognition et Formation), pp.75 – 110.
- Sallaberry, J.-C. & Vannereau, J., 2010, Le groupe et l'émergence des formes : repérages, avant-propos à *L'émergence des formes d'organisation dans les groupes de formation*, s/d Sallaberry JC et Vannereau J., Paris : L'Harmattan (Cognition et Formation).
- Tournier, M. 1970, *Le Roi des Aulnes*, Paris : Gallimard.
- Vannereau, J., 2007, Contribution à un paradigme systémique pour les groupes, *Revue Cognitives* n° 11.
- Vannereau, J., 2014, Analyse des pratiques managériales et pédagogie institutionnelle, *L'année de la recherche en sciences de l'éducation*, pp. 151 – 174.
- Varela, F. J., 1989a, *Autonomie et Connaissance, essai sur le vivant*, Paris : Seuil.
- Varela, F. J., 1989b, *Invitation aux sciences cognitives*, Paris : Seuil.
- Watzlawick, P., 1996, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, S/d Watzlawick, Paul, Paris : Seuil.