

Les trames expérimentées en dynamique des groupes

Pierre DE VISSCHER

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, Belgique

Un quart de siècle a passé depuis la publication des deux articles « Des exercices structurés en dynamique des groupes: pourquoi? » et « Des exercices structurés en dynamique des groupes: comment? » republiés dans le numéro 64 des *CIPS*. Évoquer l'expression « dynamique des groupes » n'entraîne plus guère de réactions négatives du type assimilation à certaines activités sauvages ou irresponsables à visée quasi thérapeutique se tenant « en » groupe.

Parfois cependant la discipline reste vue comme une activité menaçante qu'il est préférable de supposer disparue. Ceci n'est pas neuf. Il est caractéristique de relever qu'en 1948 déjà, à une réunion incluant nombre de personnalités, le président d'un collège universitaire californien, officiellement chargé de présenter Bradford, déclara à l'assistance médusée qu'il « ne croyait pas à la dynamique des groupes » et, s'en allant abruptement, laissa l'invité planté seul sur l'estrade. Et pourtant, en cet immédiat après-guerre, le souvenir restait vivace des services rendus pendant le conflit par Lewin et ses collaborateurs, notamment dans le cadre de l'*Office of Strategic Service*: ils avaient été à ce point appréciés que le *Research Center for Group Dynamics* fut créé au *Massachusetts Institute of Technology* (une école d'ingénieurs!), y laissant à Lewin pratiquement carte blanche.

En 1947, lors du premier « *National Training Laboratory in Group Development* » tenu à Bethel, la vitrine affichée, le corps de la formation, furent les cinq « *basic skill training groups* » tenus simultanément à raison de trois heures et demie d'affilée chaque jour.

Les animateurs: Benne, Bradford, Sheats, Lippitt, Zander étaient respectivement philosophe, formateur d'adultes, sociologue, travailleurs sociaux. Aucun n'était psychologue par formation ou par définition. Leur souci était de former les participants au *leadership* et au *membership* démocratiques. Bien sûr, ils attendaient une prise de parole des participants. Et là, ce devint rapidement un *melting pot*: il y fut discuté de problèmes professionnels mais les débats en groupe restreint entraînaient maints conflits interpersonnels et expériences émotionnelles. Se posa rapidement pour les formateurs un problème de priorités: fallait-il traiter avant tout les préoccupations professionnelles, se centrer sur l'apprentissage d'un certain type de vie en société, donner du support psychologique, tenir compte de maintes résistances développées sous divers alibis? Kenneth Benne a rappelé (*The process of re-education*,

The point of view of Kurt Lewin. *Group Organization Studies*, 1976, Vol. 1, N°1, pp. 26-42) que le souci de Lewin, exprimé lors de la préparation de la session, était de « rééduquer » hommes d'action sociale, éducateurs et scientifiques afin qu'ils s'unissent pour éliminer l'injustice sociale. Mais, décédé le 11 février de la même année, il n'était plus là pour défendre son point de vue.

Il est important de noter que dans le cadre de ces premiers BST (*basic skill training groups*), étaient utilisés jeux de rôles, analyse de cas, exercices, exposés. On néglige souvent le fait que, lors des premières sessions tenues à Bethel, une tâche de tous les instants, tellement évidente et triviale qu'on ne se préoccupait guère de publier à son sujet, fut précisément la construction d'innombrables instruments de travail, situations miniatures, jeux de rôle, exercices structurés, cas psycho-sociaux, etc. Ces outils étaient transmis de bouche à bouche d'un formateur à l'autre: des textes originaux restaient manuscrits ou photocopiés, rarement signés et datés. La mise en mémoire des outils d'animation attendit une vingtaine d'années: c'est en 1969 que le premier répertoire d'exercices structurés, utilisés en dynamique des groupes par les praticiens américains, fut édité par Pfeiffer et Jones. Ceux-ci, familiers des sessions d'été à Bethel, étaient bien placés pour cette cueillette.

Depuis, la ponte de ces modestes mais indispensables instruments a été annuelle: les *annual handbooks* furent bientôt complétés par des *reference guides* et par un périodique trimestriel. Une traduction française (partielle) existe (*M. Bonneau*, Le répertoire de l'animateur de groupes, I et II, 6 + 6 volumes, Montréal, Actualisation, 1982 et 1991). Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle liégeois (C.D.G.A.I.) dresse un inventaire systématique des exercices existants et poursuit un travail d'adaptation mais aussi de construction d'exercices nouveaux.

À partir des années 50, les animateurs initiaux des *basic skill training groups* furent peu à peu remplacés par des psychologues cliniciens. Ceux-ci, peu soucieux d'action effective et de transformations au sein de la Société globale, guère concernés par l'éducation des adultes, transformèrent les BST en groupes se voulant exclusivement « psychologiques », constitués sur base de relations personnelles explicites et réciproques. Freud et Rogers inspiraient les cliniciens; en outre Bion venait de publier en 1948 et 1949 ses *Experiences in Groups* (*Human Relations*, 1948, Vol. 1, N° 3, pp. 314-320; Vol. 1, N° 4, pp. 487-496; 1949, Vol.

II, N° 1, pp. 13-22 ; 1949, Vol. II, N° 4, pp. 295-304) et apparemment *Human Relations* se lisait à Bethel... Une psychologie groupale « clinique » s'esquisse, non sans influencer sur les modes d'animation. Et c'est de cela que prennent connaissance les Européens venus en session d'été à Bethel dans les années 50 à 60.

C'est ainsi qu'en Europe francophone notamment, le « groupe de base » devient pour des psychanalystes le lieu de déploiement de l'imaginaire. Le « moniteur » y est traité comme une surface projective : il est investi de l'imaginaire sous-jacent dans le groupe. Bientôt Anzieu initie une quasi-phénoménologie des fantasmes groupaux. Pour beaucoup l'expression dynamique de groupes s'identifie à analyse de groupes.

Cependant le groupe de base ou de diagnostic n'est bien qu'une des formes que revêt le construct de dynamique des groupes. L. Bradford, J. Gibb et K. Benne écrivent (*T-group theory and laboratory method, innovation in re-education, New York, Wiley, p. 1*) : « Un T-group est un groupe relativement non structuré auquel les individus participent pour apprendre. Les données permettent l'apprentissage ». Nonobstant la différenciation des modalités et les variantes de leur animation, les T-groups se définissent comme des structures préconstruites. Ils ne se distinguent pas sur ce point des autres activités groupales. Et notamment la trame dont parlent Pfeiffer et Jones est toujours constituée de séquences d'interactions spécifiées, expérimentées par les participants, conduisant à un apprentissage : les processus d'expérimentation, de mise en commun, d'élucidation sont susceptibles d'être aussi riches que le groupe de diagnostic. Et surtout la phase d'élucidation (concept que nous substituons dorénavant à l'emploi antérieurement utilisé d'évaluation) vise à faire émerger les éléments les plus significatifs à partir des patterns de l'expérience vécue. Lors d'une session de plusieurs jours, le séquentiel d'activités prévoit normalement une succession d'exercices structurés : ceci fait se répéter, de façon discontinue mais cumulative, l'élucidation groupale des processus expérimentés.

Trois notions qualifient usuellement tant la phase finale de tout exercice que la phase terminale des sessions de groupe : évaluation, *debriefing*, élucidation.

À ce propos je reprends ci-dessous ce que j'ai écrit ailleurs (cf. P. De Visscher, *op. cit.*, 2001, p. 271-272).

« Dans la pratique groupale, les deux premiers vocables cités sont souvent utilisés l'un pour l'autre. Pourtant, je ne les crois aucunement interchangeables. Ils sont étymologiquement bien différenciés. Leur emploi me semble d'ailleurs constituer un « analyseur » de modes d'agir et d'appartenances distincts : ceci n'est pas sans incidences idéologiques sous-jacentes.

– « Évaluation » se définit : « action d'évaluer », verbe employé (XIV^e siècle) avec le sens de « déterminer la

valeur, le prix de quelque chose » mais aussi « fixer approximativement » et (XVIII^e siècle) « estimer les qualités, les chances d'une personne ».

L'emploi de ce concept, courant dans l'univers de l'enseignement, est fréquemment associé à la notion de « jugement de valeur ». C'est ainsi que des pédagogues, grands utilisateurs du mot, en mal de corrections d'examens, parleront de « faute » pour désigner une « erreur » !

L'emploi du vocable « évaluation » me paraît inapproprié en ce qui concerne le débat collectif qui reprend le *feedback* d'une mise en situation. Le dynamicien de groupes sort assurément de sa fonction d'animation s'il s'autorise à poser des jugements de valeur ou des jugements de fait (cf. R. Meigniez, *L'analyse de groupe, Paris, Éditions Universitaires, 1967, pp. 101-145*).

– « *Debriefing* », mot rencontre fréquemment tant dans la vie militaire qu'en entreprise, se définit comme un « rapport de fin de mission » ; le verbe *to debrief*, quant à lui, signifie « directives données ». Il s'agit bien ici d'une communication ascendante, le rapport imposé en réponse aux instructions données.

– Les vocables « évaluation » et « *debriefing* » ne me paraissent pas faire bon ménage avec les constituants du paradigme dynamico-groupal pour ne citer que le postulat de non-substitution. Pour éviter toute confusion, je propose d'abandonner dorénavant l'utilisation de ces deux vocables et d'utiliser de façon exclusive le terme « élucidation ».

Le mot s'entend (XIV^e siècle) comme « l'action d'élucider ». Issu du bas latin *elucidare* (« éclairer »), ce verbe signifie « rendre clair » et, par extension, « rendre compréhensible, tirer au clair ». Il rejoint ainsi le groupe de mots issus de la racine indo-européenne *leuk*, « être lumineux, éclairer », dont dérivent « luciole, lumière, lune ». Même étymologiquement, l'intensité de l'éclairage comporte de sérieuses variantes... Il appartient à la compétence de l'animateur d'y mettre bon ordre ! ».

La capacité de mener une élucidation au niveau de sophistication approprié en tenant compte de la singularité du groupe, dégageant l'implicite des paroles et actes posés tout en tenant compte des impératifs de la déontologie, me paraît être la pierre de touche du dynamicien de groupes compétent.