

SCIENCE-ACTION : QUESTIONS / RÉPONSES

Pierre De Visscher

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, Liège, Belgique
Professeur Émérite psychologie sociale et dynamique des groupes, Université de Liège

Lors des sessions de formation organisées au Centre liégeois de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, certaines questions sont posées par des participants, sans que le formateur ait le temps ou l'opportunité d'y répondre autrement qu'à doses homéopathiques ; à certaines d'entre elles, liées aux pratiques de la dynamique et de l'animation groupales, nous envisageons de fournir une réponse motivée. Le présent texte constitue la deuxième manifestation d'une rubrique spécifique, susceptible de devenir récurrente. Nous aborderons ci-dessous une deuxième question posée.

QUESTION 02.

En dynamique des groupes, le groupe restreint ne devrait-il pas se définir comme une formation sociale dont les membres se perçoivent une cible commune et poursuivent, dans une expérience commune, un objectif commun ?

Je me suis référé pour répondre à la présente question respectivement à

- De Visscher P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, P.U.F., passim pp. 153-160 ;
- De Coster M. (1995). *Introduction à la sociologie*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck ; – Janne H. (1968). *Le système social. Essai de théorie générale*, Bruxelles, Institut de Sociologie ;
- Katzenbach J., Smith D. (1994). *Les groupes de haute performance*, Paris, Dunod ; – Leclerc C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*, Québec, les Presses de l'Université Laval ;
- Rey A. (1998). *Dictionnaire historique de la langue française*, trois tomes, Le Robert ;
- Saint-Arnaud Y. (1999). *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université, Editions du CIM.

Formation sociale ?

Commençons par préciser que le groupe social est un des « sous-systèmes » inclus par les sociologues dans une typologie des formations sociales, où l'on retrouve notamment les collectivités, les associations, les organisations.

« Le groupe social (...) s'entend d'une formation sociale à l'intérieur de laquelle les individus sont en interaction selon des règles fixes ou, si l'on préfère (...), nouent des rapports sociaux caractéristiques

(critère objectif), partagent le sentiment de constituer une entité particulière (premier critère subjectif), en sorte que les membres pourraient s'y reconnaître comme tels (second critère subjectif). » (De Coster, p. 125)

Les représentants de l'école de sociologie de l'Université de Bruxelles ont particulièrement analysé la nature du groupe social :

« Le groupe social est constitué d'individus unis par des relations dont le caractère fonctionnel l'emporte sur les aspects dysfonctionnels, et dont le réseau s'organise par complémentarité. Le groupe social a un objet manifeste qui consiste en la réponse à un besoin objectif ou subjectif des membres ; relativement à ce besoin les membres ont entre eux plus de relations qu'ils n'en ont avec des individus extérieurs au groupe ou avec d'autres groupes » (Janne, p.167)

Il faut souligner que toutes les formations sociales ont en commun une stabilité et une durée, une historicité, une modélisation, certains aménagements intégrateurs. Leur spécificité est relative, pour les groupes sociaux, à l'importance des interactions interpersonnelles ; pour les collectivités, à la faiblesse ou à la fragmentation des interactions ; pour les organisations, au caractère délibéré du processus associatif. Notons cependant que

« Tout groupe social peut être considéré comme une organisation, c'est-à-dire comme un ensemble d'individus aménageant des moyens en fonction d'un but, déterminant le sens général des interactions. Ainsi dans des exemples de groupes sociaux présumés tels, à savoir les familles, les écoles, les clubs, les (petites) entreprises, on y devine un agencement de moyens en fonction d'une finalité notamment et respectivement éducative, instructive, culturelle ou d'agrément, productive. » (De Coster, p.126)

Pour résumer, et pour le différencier du « groupe restreint », je propose d'entendre par « groupe social » : un ensemble d'individus unis par un « lien social », ensemble doté de finalités partagées récurrentes, d'historicité, de modélisation uniformisante, d'aménagements internes intégrateurs ; les relations interpersonnelles y restent prégnantes mais il n'y a pas nécessairement unité de temps et de lieu, interperception, sort commun expérimenté, limitations dimensionnelles qui caractérisent le « groupe restreint ».

Bien entendu, l'approche de la dynamique des groupes est susceptible de s'adresser, dans certaines circonstances à un groupe social préexistant. Et le groupe social est bien considéré, par les sociologues, comme une des formations sociales au même titre que les organisations et les collectivités.

Supposons des commissaires de police de localités adjacentes se réunissant de façon régulière un jour par mois, pour communiquer entre eux et faire le point : la dynamique sous-jacente est traitable ; nos commissaires peuvent éprouver le besoin de faire appel à un professionnel de l'animation pour dénouer certaines tensions.

Lorsque les membres d'un cabinet ministériel se réunissent chaque semaine, à un jour et à une heure fixes, ils peuvent envisager de faire appel, et l'ont déjà fait parfois, à un dynamicien de groupe ou à quelque expert de même nature pour assurer une animation de leurs réunions aux fins d'aboutir à des prises de décisions partagées et plus efficaces. De façon similaire, une assemblée parlementaire, groupe social de dimension non négligeable, peut constituer en son sein une commission étendue abordant des problèmes cruciaux et extrêmement conflictuels tels l'euthanasie ou la taxation du capital. Si elle demande une

animation médiatrice par un expert indépendant, elle sera abordée comme tout groupe « restreint », délicat à animer même dans le cas d'un nombre limité de sous-groupes antagoniste cohérents.

Assurément, l'animateur, l'intervenant, le formateur, l'expérimentateur, face à un groupe social effectif, voit sa tâche considérablement complexifiée : une analyse préalable des caractéristiques idiosyncratiques d'un tel groupe devient d'une absolue nécessité.

Notons que, dans chacun des exemples repris, la raison d'être et de rester ensemble est patente, comme le sont les raisons pour contacter un animateur qualifié.

À la rigueur, pas d'exclusive

Bien sûr groupe « restreint », en tant que sujet aux démarches de la dynamique de groupes, ne s'identifie pas *a priori* à quelque groupe « social » effectif.

Un groupe restreint peut se former, à l'origine, de façon accidentelle, être inopiné et inorganisé. Les dix personnes enfermées (et de ce fait traumatisées) durant quarante-huit heures dans un ascenseur en panne entre deux étages, ont une raison imprévisible d'être ensemble. Elles auront un objectif immédiat, mais strictement circonstanciel : sortir du dit ascenseur. Un objectif ultérieur commun, éventuel, pourrait être de suivre consécutivement une thérapie de groupe !

De même, il n'est pas indispensable que les membres partagent un passé quelconque et/ou des expériences communes ou analogues pour constituer un groupe restreint. D'ailleurs, il peut être bénéfique que les personnes inscrites à une session de sensibilisation ou à un groupe de diagnostic soient l'une pour l'autre de parfaites inconnues.

Il n'est de surcroît nullement impératif que la motivation des participants soit de nature identique ou encore soit également partagée, pour que les intéressés s'insèrent dans un groupe restreint sujet à l'approche de quasi laboratoire d'une méthodologie dynamico-groupale.

Contrairement au cas d'un groupe social dûment constitué, le groupe restreint entrant en dynamique des groupes, ne sera d'aucune manière caractérisé, à tout le moins à ses débuts par l'historicité, la stabilité, la modélisation uniformisante, l'existence préalable d'une unité répertoriée et intégrée.

Il est seulement nécessaire qu'il y ait une signification, une raison d'être et de rester ensemble, celle-ci pouvant être différente d'un membre à l'autre d'un tel groupe en gestation.

Faut-il un objectif commun ? Certains le disent

L'adhésion de personnes à une activité de groupe et leur présence continuée préjugent-elles ou non d'objectifs identiques ou de la volonté des membres de se construire un objectif commun ?

Un ballottage perpétuel apparaît ici entre certains concepts utilisés à tour de bras et parfois indifféremment par les auteurs, notamment de manuels psycho-sociaux : ils utilisent parfois indifféremment des concepts plus ou moins pris l'un pour l'autre : but, cible, objectif, intention, finalité.

S'impose ici, avec l'aide du Dictionnaire étymologique, un débroussaillage notionnel de ces cinq concepts imbriqués :

- But : Mot répandu au XVI^e siècle, simultanément au sens concret de « point que l'on vise », au sens extensif de « terme, point que l'on se propose d'atteindre », et au sens figuré de « fin que l'on se propose, orientation fondamentale que l'homme donne à sa vie ».
- Cible : Emprunté à l'ancien fribourgeois « but pour le tir à l'arc » : s'est répandu en français en raison du renom des fêtes de tir suisses (songeons à Guillaume Tell !). Au XX^e siècle, est entré dans le sac à malices publicitaire : « objectif visé, partie du public à atteindre ».
- Objectif : Issu d'un terme de scolastique signifiant « qui appartient à l'objet de la pensée », il rejoint le langage courant au XIX^e siècle en tant qu'adjectif « qualifiant une chose pouvant faire l'objet d'une connaissance universelle », ou encore « impartial ». Substantivé, il désigne le système optique dirigé vers l'objet observé. En 1874 seulement, on le relève au sens de « but que l'on assigne à l'action » et, à l'armée, « point à atteindre avec les troupes ».
- Finalité : Désigne (depuis 1810) le caractère de ce qui tend à un but et spécialement l'adaptation à une fin (la dernière partie de quelque chose, le terme auquel on tend).
- Intention : Est emprunté au latin *intentio* « tension, action de tendre », aussi en rhétorique « ce que soutient le demandeur ». Apparaissant au XII^e siècle, il prend le sens de « fait de se proposer un but ». Se dit d'un « dessein ferme et prémédité » (XVIII^e siècle).

Les recouvrements de sens, d'un auteur à l'autre, expliquent sans doute l'usage indifférencié des termes précités. Depuis les années 1970 surtout, suite au développement de l'étude des groupes au sein des organisations, et à l'intérêt subséquent pour la conduite de réunions efficaces, la prise de décisions, le travail en équipe, des auteurs mettent l'accent, dans leurs définitions, sur l'exécution d'une tâche, la poursuite d'objectifs, la participation à une œuvre commune.

Et notamment le psychologue québécois Yves Saint-Arnaud soutient qu'un groupe existe « dès qu'il y a au moins un intérêt commun qui devient la cible commune » Il semble bien avoir été le premier à utiliser couramment le vocable « cible » en dynamique des groupes. Sa définition est basée sur sa théorie dite « du groupe optimal » qui

« caractérise le groupe par l'interaction ou l'interdépendance des éléments qui le composent. Elle assume que cette interaction se manifeste autour de deux pôles : dans les relations entre les membres et dans la perception d'une cible commune (...) considérée comme inhérente à tout groupe et non seulement aux équipes et aux groupes de tâche (...) La tâche, l'œuvre commune, sont considérées comme des cas particuliers de cible commune. Le groupe est défini comme : un champ psychologique produit par l'interaction de trois personnes ou plus, réunies en situation de face-à-face dans la recherche, la définition ou la poursuite d'une cible commune : interaction de chacune de ces personnes avec cette cible commune, et interaction des personnes entre elles » (Saint -Arnaud, 1997, p. 26)

Le dit de Saint-Arnaud me semble focalisé sur les « groupes efficaces », ce que Katzenbach et Smith appelleraient « cadres performants ». Pour ceux-ci, il y a lieu d'utiliser le concept d'équipe, laquelle se distinguerait d'un autre groupe de la façon suivante :

« Une équipe est constituée d'un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent solidairement responsables » (Katzenbach et Smith, p. 48)

Notons qu'en ce sens, un couple peut éventuellement « faire une bonne équipe » !

Objectifs communs superfétatoires ?

La poursuite d' « objectifs communs » est de plus en plus fréquemment remise en question par les auteurs. Citons ici une autre psychologue québécoise, Chantal Leclerc :

« Les objectifs individuels, les objectifs de sous-groupes et les objectifs collectifs peuvent très bien coexister, à toute étape de l'évolution d'un groupe (...) En fait la recherche d'objectifs communs est une utopie (...) Les partenaires n'ont pas tous les mêmes choses à offrir et à obtenir (...) et il n'est pas essentiel que tous tendent vers le même but pour que le groupe fonctionne et évolue (...) Quant aux relations entre les parties, elles seront toujours marquées par des rapports dialectiques dans lesquels les désirs des uns se transforment en se confrontant à la logique de l'action et au désir des autres (...) Plusieurs actions collectives peuvent s'organiser avec des acteurs qui ne partagent pas les mêmes objectifs (...) Ce n'est pas l'attrait d'un but commun ou l'attrait des personnes entre elles (...) mais la notion de compatibilité de scénarios qui devient centrale. » (Leclercq, pp 25-30 passim)

À vrai dire, l'appartenance au même groupe relève parfois d'un éventail d'objectifs le plus divers. En m'inscrivant à un groupe de formation à la négociation, je peux rêver de devenir le futur Kissinger, apprendre à manipuler mon chef de service, atténuer mes attitudes trop souvent en position haute, parvenir à résister à certains ukases de mon épouse, vendre davantage d'aspirateurs, ou simplement retrouver Adélaïde que je sais inscrite à la session.

Un tel groupe ne se voudra pas nécessairement cohérent, l'apprentissage pouvant naître des différences comportementales dans les situations et les rôles joués.

Le concept de cible ne peut alors s'identifier à un objectif à atteindre ni à la quête du façonnement d'un comportement cohésif et certainement pas à la réalisation d'un objectif commun.

Que proposer ? une intention ciblable

La cible, pour reprendre le vocable utilisé par Saint-Arnaud, me paraît devoir se situer non pas sur le plan des objectifs, mais sur celui des intentions.

L'intention est de l'ordre du but à atteindre, de la finalité ou visée essentielle.

Les objectifs, eux, se situent à un niveau second. Afin d'en cerner le sens, référons-nous à la définition précitée, issue du Dictionnaire étymologique : « système optique dirigé vers l'objet à observer », la cible à atteindre. Définis en termes de comportements observables, les objectifs préciseront les démarches à effectuer pour rejoindre le projet fondamental : l'intention.

Il ne s'agit pas de tirer une flèche en ligne droite : dans la progression des membres d'un groupe, le mouvement est rarement conçu de façon linéaire, tant pour l'ensemble du groupe que pour chacun de ses membres.

L'utilisation du concept « cible » est fonction des intentions de l'archer. Même lorsque le dessein est ferme et prémédité, son expression sera tantôt explicite, tantôt occultée. De toutes façons, elle sera médiatisée par l'action du dynamicien de groupes et par la constitution du dispositif : elle réalise sa fin par un enchâssement de séquences et d'objectifs traduits en comportements observables. Quoiqu'il en soit, il y aura intention, ciblée ou non, de la part de l'instituant. Il n'est pas évident qu'elle rencontrera les intentions de chacun des participants.

Un sort commun expérimenté

Quoiqu'il en soit, les participants à un groupe connaissent un sort relativement commun : ils partagent, dans une mesure forcément variable (chacun portant en soi les idiosyncrasies d'un environnement perçu), les événements et leurs effets.

Depuis l'ancien français (vers 1220), le mot « sort » désigne ce qui doit arriver à quelqu'un du fait du hasard, des circonstances ou d'une prédestination supposée. Il se dit aussi de la situation faite à une personne ou à un groupe sous le rapport des conditions matérielles ou du bonheur. Par extension, « sort » recouvre enfin l'issue imposée par le hasard à la vie d'une personne.

À partir de ces sens multiples mais conjugués, on saisit mieux les avatars que connaissent les participants d'un groupe dont on peut dire qu'il sera *expérientiel* étant donné que tout sort commun (comme n'importe quel environnement) sera de toute façon l'objet des perceptions et représentations individuelles.

L'expérience, qu'est-ce que c'est ?

Le mot est emprunté (XIII^e siècle) au latin *experientia* « essai, tentative » et aussi « expérience acquise, pratique), la racine indo-européenne *per* signifiant « aller de l'avant, pénétrer dans » (de là découlent percer, péril, pirate, pore, port, porte ...)

Le terme désigne d'abord le sentiment d'enrichissement de la connaissance, ensuite l'ensemble des acquisitions de l'esprit au contact de la réalité, puis par métonymie l'acte qui nous procure l'expérience de quelque chose, la « pratique » de la chose.

Le sens de « fait de provoquer un phénomène pour l'étudier » est introduit au XIV^e siècle. Le verbe « expérimenter », emprunté au bas latin « essayer » signifie « pratiquer e opérations destinées à étudier quelque chose » mais aussi (fin du XVI^e siècle) « connaître par expérience personnelle ». Le premier sens, « pratiquer des opérations pour étudier », s'es largement étendu et a donné « expérimetateur , expérimetation, expérimetal, etc. » dans le vocabulaire scientifique classique. Le sens attribué à « une personne qui essaye quelque chose de nouveau » (n'importe quoi) apparaît plus rarement. Dire de quelqu'un qu'il est « expérimeté », s'entend presque toujours de ses aptitudes et connaissances.

Rappelons le dit d'Aldous Huxley : « L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à l'individu, c'est ce que l'individu fait de ce qui lui arrive ».

L'usage du néologisme « *expérencier* » a surgi récemment. Le terme dénote le fait de « connaître des situations de façon personnelle, immédiate, vécue ». Il rejoint la notion d'apprentissage « intrinsèque » développé par Maslow : apprentissage lié à la maturation de l'être humain, à la manière dont une personne peut se réaliser elle-même, et non à la seule acquisition des synthèses, talents, choses dont on a besoin, qui sont davantage de *l'ordre de l'avoir* (apprentissage extrinsèque) que de *l'ordre de l'être*.

Références

- ANZIEU D. (1981). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, 2^e édition, Paris, Dunod.
- BAIWIR J. (2012). Carnet de l'animateur de groupes. Quelques considérations, pp. 42-53, in B AIWIR J., LEMABLE A., MUYSHONDT : *S.R.A.M. Réunion-discussion sur les stéréotypes liés aux secteurs associatif et marchand*, Liège, C.D.G.A.I.
- BAIWIR J. ET DELHEZ R. (1979). Des exercices structurés en dynamique des groupes : comment ? *Les Cahiers de Psychologie Sociale*, n°2, pp. 4-8.
- BONNEAU M. *Le répertoire de l'animateur de groupe* (1982 et 1991 : deux coffrets de six volumes chacun), traduction des exercices édités par Pfeiffer et Jones depuis 1972, Montréal, Actualisation.
- BRADFORD L., GIBB J., BENNE K. (1964). *T-group Theory and Laboratory Method. Innovation in Re-education*, New York, Wiley.
- DELHEZ R. (1999). Réflexions sur une pratique de l'animation de groupes, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, N° 43-44, pp. 35-184.
- DE VISSCHER P. (1991). *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes*, Grenoble, Presses Universitaires.
- GIBB J. et L. (1973). Une théorie humaniste de la croissance des groupes, ch. 17, in BUGENTAL J. : *Psychologie et libération de l'homme*, Verviers, Marabout, traduit de l'anglais 1967.
- HONNETH A. (2000, traduit de l'allemand 1992). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
- HONNETH A. (2006). *La Société du mépris*, Paris, La Découverte.
- KAES R. (1984) *Fantasme et formation*, Paris, Dunod.
- LIPIANSKY E. (1992). *Identité et communication*, Paris, P.U.F.
- MISSEARD A. (1982). Du narcissisme dans les groupes, in KAES et autres : *Le travail psychanalytique dans les groupes*, Paris, Dunod.
- PAGES M. (1974). Inconscient collectif et changement social, in *Bulletin de Psychologie*, XXVII, 310.
- PFEIFFER J. and JONES J. (ed.) (1972) ; *A handbook of structured experiences for human relations training*, Iowa city, Univ. Associates Press.