

SCIENCE-ACTION GROUPELE & TECHNIQUES D'ANIMATION

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

Rétroactes

Depuis deux ans, les *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* comportent, en sus de l'importante partie « Articles de recherches », un second plan d'activités intitulé « Points de vue et opinions ». Celui-ci, trop peu développé jusqu'ici, est censé ouvrir la porte à des points de vue originaux esquissés ou méconnus. Nous y admettrons des approches souvent peu prises en compte ou ayant quelque mal à atteindre la sophistication exigée d'une recherche accomplie.

D'autre part, depuis longtemps, et déjà dans les *Cahiers de Psychologie Sociale* fondés en 1978, lesquels devinrent les *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* en 1989, une place importante a été faite aux techniques d'animation, notamment aux exercices structurés utilisés en dynamique des groupes.

La partie « Techniques d'animation » a été élargie à l'ensemble de la « science-action groupale », laquelle inclut la dynamique et l'animatique des groupes.

En effet, la dynamique des groupes restreints est non seulement un *construct* se voulant scientifique mais également une pratique d'action. Elle se révèle comme un secteur privilégié de la science-action psychosociale. Nous pouvons parler à son propos de « science-action groupale ».

Vers une science-action groupale

Se pose ici, en préalable, la problématique du rapport entre l'approche scientifique des enseignants-chercheurs en psychologie des groupes, et la pratique professionnelle de l'animateur-formateur dynamicien de groupes. Restituer le produit d'une recherche expérimentale ou d'une enquête par échantillonnage est une chose, être praticien c'est autre chose. Il nous faut alors être à la « recherche du savoir caché dans l'agir professionnel », comme l'annonce le sous-titre de l'ouvrage de D. Schön, *The Reflective Practitioner* (1983).

La notion même de science-action est née de l'insuffisance et/ou de la non appropriation de la démarche scientifique classique (Serre, 1992). Il y a là deux manières, toutes deux fondées mais complémentaires, d'approcher les réalités.

D'une part, et primordialement, le scientifique expérimente : pour ce faire il constitue des isolats, définissant étroitement des variables contrôlées au sein de structures définies de façon stable. Mais la science ne décalque pas la nature. Au départ de « *constructs* » elle schématise les phénomènes approchés,

elle lui substitue des propriétés définies par des instruments de mesure aboutissant souvent à quantifier (ex. : la lecture du thermomètre se substitue à l'impression de chaleur, le mercure s'allongeant parallèlement à l'intensification de la sensation de chaleur). Ces propriétés sont plus ou moins en rapport avec les phénomènes perçus, encore que tout environnement est un environnement perçu de façon spécifique à chacun. Rappelons à ce propos l'article de Lewin opposant paysage de guerre et paysage de paix. (Lewin, 1917).

Il s'avère que le scientifique élabore une vision forcément tronquée de la connaissance, en oblitérant l'efficacité du professionnel, sa compétence pratique et son *art* d'agir. Le savoir du scientifique expérimentaliste est souvent inapproprié, eu égard au caractère changeant des cas traités dans la pratique (complexité, incertitude, instabilité, divergences, particularités, conflits de valeurs).

Les praticiens ne cueillent que rarement les réponses à prendre en urgence à leurs problèmes dans les résultats publiés de recherches, si ce n'est, parfois, *a posteriori* : les avions ont volé bien avant que la science de l'aéronautique ait vu le jour ! En effet si le praticien réfléchit aux actions qu'il a à effectuer, il évolue dans des situations uniques, incertaines, conflictuelles (St-Arnaud).

Dans l'action vécue, les décisions doivent être prises dans l'immédiat, l'intuitif, au moment d'agir. On connut un 1er ministre belge, gestionnaire et décideur remarquable. On se gaussait de son zéziement mais aussi de son dit : « moi z'azis d'abord, ze réflézi ensuite ». Mais c'était bien ce qu'il avait à faire : comme tout gestionnaire il se heurtait à des situations fluctuantes, constituées d'un réseau complexe de problèmes en évolution s'interinfluençant, c'est-à-dire qu'il avait à gérer des désordres dans un environnement turbulent et à prendre des décisions dans l'immédiat.

L'édification d'une science-action a été esquissée théoriquement par D.Schön et Chris Argyris.

L'idée est de puiser dans l'action (individuelle, groupale, organisationnelle, sociétale) les données sur lesquelles cette science se bâtirait, notamment en explicitant la banque de connaissances et comportements que possèdent les praticiens exceptionnels. Les bons professionnels ont un savoir implicite, quasi improvisé à partir de leur pratique : ils en savent plus qu'ils n'en disent ou écrivent : ils disposent d'une banque de connaissances non explicites. A titre exemplatif, la science-action s'avèrera prégnante en gestion et en science politique mais aussi en psychothérapie et en psychologie sociale : non seulement tout patient, mais tout être humain, est « un univers à lui tout seul » (Erickson).

A fortiori, elle s'avèrera utilisable en dynamique des groupes. L'animateur face à un groupe restreint a à traiter, parfois dans l'urgence et/ou l'inattendu, d'innombrables relations tant interindividuelles qu'intra groupales. De surcroît celles-ci fluctuent en permanence : l'agir des personnes change.

Il est alors nécessaire de cerner les intentions des acteurs et, pour l'animateur, les siennes propres. Tout comme on ne peut pas ne pas communiquer, on ne peut pas ne pas avoir d'intention lorsque l'on agit. Les intentions peuvent être multiples, d'où l'absence de relations linéaires de cause à effet. Elles se réfèrent à des choix qui reposent sur des jugements de valeur. Mais l'intention que l'on croit avoir, que l'on peut évoquer (*espoused theory*) est-elle celle qu'on a en réalité, l'effective (*theory in use*) ? Le père dit vouloir rendre son enfant autonome mais il lui dicte quoi faire, quand et comment le faire !

Certes des expériences passées conduisent à développer des modèles d'action mais « l'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à l'individu, c'est ce que l'individu fait de ce qui lui arrive » (Aldous Huxley). L'animateur agit souvent par coups de sonde : il puise dans son répertoire, sélectionne et vérifie ; au fur et à mesure qu'il obtient des réponses aux questions que lui suggère son modèle d'action, il se bâtit un cadre de la situation qui devient sa perception de la réalité. A partir de là, il décide d'une action.

De toute façon, l'action produit des connaissances : « *reflection- in- action* », en cours d'action et sur l'action. Kurt Lewin pensait en marchant et en discutant avec autrui. En réfléchissant sur l'efficacité de l'action en cours, on peut la modifier pour la rendre plus efficace ; quand le praticien rencontre une résistance, il refait le cheminement fait et cherche d'autres hypothèses. Tout animateur compétent sait d'ailleurs combien il apprend de ses erreurs. Didier Anzieu n'a-t-il pas bâti une grande partie de sa théorie de l'imaginaire groupal au départ d'erreurs d'animation ?

Parrainage ou accompagnement (*coaching*) peuvent tenter de faciliter la « *problémation* » (St Arnaud) c'est à dire la nécessaire définition du cadre dans lequel se situe l'action, de la représentation faite de la situation, des intentions animant le dynamiqueur de groupes. Cependant la nature précise du cadre échappe bien souvent à celui qui l'a bâti. Souvent, engagé dans une action inefficace, on ne questionne pas le cadre.

L'analyse des modèles d'action tacites pose d'énormes difficultés. Parfois, le pourquoi et comment de jugements exacts reste inexplicé. Les animateurs expérimentés portent parfois, en méta communication, des jugements pertinents sans qu'on puisse décrypter à partir de quoi ils le font : les processus restent latents.

C'est dire que la mise en œuvre de la science-action groupale, qu'elle s'attache à la dynamique des acteurs efficaces en groupe ou à l'animation, science de l'animation, s'avère une tâche de longue haleine et un faire-face quotidien à la complexité.

Références

- ANZIEU D. (1981). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, 2^e éd., Paris, Armand Colin.
- ARGYRIS Ch. (1993). *Knowledge for Action*, traduit en français (1995) *Savoir pour agir*, Paris, Inter éditions.
- HUXLEY A. (1939). *Ends and means*, traduit en français (1946) *La fin et les moyens*, Bruxelles, Editions du Frêne.
- LEWIN K. (1917). *Kriegslandchaft*, *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 12, p. 440-447.
- ST-ARNAUD Y. (1992). *Connaître par l'action*, Presses de l'Université de Montréal.
- SCHÖN D. (1983). *The Reflective Practitioner*, traduit en français (1994) *Le praticien réflexif*, aux Editions logiques, de Montréal.
- SERRE F. (1992). *La science-action*, in TESSIER et TELLIER, *Changement planifié et développement des organisations*, Presses de l'Université du Québec, tome 7, chap. 16, p. 395-422.

Considerations pratiques

Sous la rubrique *Science-action groupale & techniques d'animation*, nous publierons :

- (1) comme nous le faisons depuis trente-cinq ans : des exercices structurés et situations miniature ;
- (2) des travaux abordant de près ou de loin la science-action groupale en gestation ;
- (3) des analyses et des synthèses de points particuliers susceptibles d'attirer l'attention des animateurs-formateurs et des dynamiqueurs de groupe.

Dans cette intention, nous publions dans le présent numéro 97 des Cahiers, inaugurant l'année 2013, un article « *Petit groupe ou groupe restreint ? réduire ou décanter ? Un construct lewinien de la dynamique des groupes* ».

Il reprend, restructure et adapte un certain nombre de passages d'écrits antérieurement publiés en 1991, 2001 et 2010, en se référant tout particulièrement aux chapitres 4, 5, 6, pages 121 à 205 de *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, actuellement hors commerce.