

UN PARTENARIAT : LE CENTRE DE DYNAMIQUE DES GROUPES ET D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

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

Un partenariat

Le Centre International de Psychologie Sociale et le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ont établi une convention de partenariat quant aux objectifs d'éducation permanente des adultes et de formation continue relatifs aux domaines de la dynamique et de l'animation des groupes, de l'analyse institutionnelle et de la science-action psychosociale ainsi qu'aux objectifs relatifs à la diffusion internationale d'une approche scientifique à la fois fondamentale et appliquée du psychosocial.

Le centre de dynamique des groupes et d'analyse institutionnelle

C'est au sein du *Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège* que fut créé en 1972 le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, en vue de promouvoir aussi bien l'action, la formation et la pédagogie par le groupe que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupe. En le fondant, le Professeur Pierre De Visscher, alors chef du service de psychologie sociale de l'Université, entendait intégrer une approche de niveau universitaire à la quotidienneté de la vie sociale, en instituant un éventail de formations proposées non pas aux seuls praticiens des sciences humaines et sociales mais bien à *toute(e) adulte intéressé(e)*.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- «*centre*» : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction;
- «*dynamique des groupes*» : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels;
- «*analyse institutionnelle*» : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

ASBL d'éducation permanente

Le C.D.G.A.I. a été érigé en 1979 en *association sans but lucratif d'éducation permanente des adultes*, reconnue comme telle et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles. A ce titre, elle s'attache à construire, en partenariat avec d'autres structures d'éducation permanente, des outils et des projets visant à influencer sur la Société globale en amenant les personnes à agir de façon autonome et responsable, dans et par l'action sur les groupes restreints, axés sur le changement social.

Le C.D.G.A.I. tient sa spécificité de la *convergence entre une éducation permanente*, définie comme formation du citoyen critique et responsable, et l'*approche «lewinienne»*. En effet, Kurt LEWIN, fondateur de la dynamique des groupes, se définissait *«a scientific citizen»*, soucieux d'analyser scientifiquement les réalités sociales et de développer, grâce aux démarches de la dynamique des groupes, des attitudes d'autonomie, de participation active, de prise de conscience et de responsabilité sociales.

De plus, dans une optique soucieuse de combler les fossés culturels et d'assurer à chacun une réelle égalité des chances, ce travail sur les personnes, et par ricochet cette action sur la société, a été rendu accessible au plus grand nombre possible. D'où le souci de démocratiser le coût des formations, afin de ne pas en limiter l'accès aux seuls cadres dont l'employeur assure les frais de formation. De fait le C.D.G.A.I. a touché, en plus de quarante ans, plus de vingt mille personnes venant du **«non-marchand»**, des secteurs associatif, paramédical, pédagogique, culturel, syndical, comme d'ailleurs des services publics et de milieux économiques et industriels.

ASBL de formation continue

Depuis sa création, des formations programmées ont été proposées à toute personne désireuse d'actualiser, d'acquérir et de développer des compétences-métier quelle que soit sa formation initiale. De même sont offertes des interventions et des formations répondant à la demande de commanditaires, organismes issus essentiellement mais non exclusivement de l'associatif, de l'enseignement et des services publics. Enfin, de surcroît, un programme à long terme se soucie de former des acteurs sociaux et des animateurs-formateurs. Sont refusés le faux-semblant et la facilité. Croyant au long terme et en la force des minorités en tant qu'opérateurs de changement, le C.D.G.A.I. estime qu'agir efficacement au sein de groupes ne s'improvise pas mais s'apprend progressivement jusqu'à devenir, pour certains, de réels professionnels «dynamiciens de groupe».

L'accent est mis sur l'*auto-formation collective* des personnes qui, amenées à travailler sur elles mêmes, seront susceptibles de constituer à terme un vecteur de changement social. La *pédagogie lewinienne* convie le groupe à une élucidation collective de ce qui se passe en son sein : on s'attend à ce que reconnaissance et écoute de l'autre s'intériorisent en chacun et conduisent à des pratiques de démocratie politique, de solidarité, de transparence.

Souci d'une science-action groupale

Un présupposé de base est que toute personne est en mesure d'acquérir, d'actualiser et de développer des compétences-métier, quelle que soit sa (dé)formation initiale. Le C.D.G.A.I. s'oriente vers l'élaboration de savoirs actionnables et non pas vers l'acquisition de savoirs accumulés. Il vise à façonner le pouvoir-agir au-delà des comportements passifs ou réactifs.

Il a pour objectifs de former des professionnels de l'action sociale, capables d'animer un groupe à tâches dans un cadre associatif ou organisationnel au sein d'une collectivité, et ce dans une perspective de changement social ; de gérer les problèmes interpersonnels, intra et inter-groupaux ; d'assurer des tâches de formation, d'éducation permanente, voire d'intervention de façon efficace.

L'héritage lewinien du C.D.G.A.I.

Le C.D.G.A.I. a développé ses activités dans la dynamique et l'animation des groupes restreints au départ des deux dernières années de vie de Kurt Lewin et de la méthodologie expérimentée et actionnable qui en découla.

Le périodique Connexions dans son n° 98, « Mémoire du futur. Connexions 19722012 », en décrit l'historique : Dynamique des groupes : Connexions ou divergences. Avatars historiques et défrichements taxinomiques, p. 109-134.

Nous y reprenons, passim, les passages permettant de mettre en exergue les points fondamentaux susceptibles d'évoquer l'esprit dans lequel le C.D.G.A.I. se constitue comme héritier de Lewin, à partir du sensitivity training, du National Training Laboratory, du passage de la dynamique à l'animation des groupes, du concept de « portier », pour aboutir à la formation d'animateurs-formateurs telle que conçue au C.D.G.A.I.

Sensitivity training au Connecticut

Le C.C.I. (Commission Interraciale de l'État du Connecticut) demanda à Lewin de former des directeurs d'écoles afin de les rendre plus efficaces dans leurs rapports avec les autres, de les mettre en mesure de modifier des attitudes, de débusquer des préjugés raciaux et religieux dans leurs communautés. Le groupe du M.I.T. avait jusqu'ici stocké des idées à partir d'interventions faites dans l'industrie. Il s'agissait de les valider sur un groupe social. Lewin était bien décidé à trouver quelque nouvelle formule d'entraînement groupal. En juin 1946, un « atelier » fut prévu : des expériences de « changement », activités collectives, situations miniature, jeux de rôle s'y déroulaient : discussions et prises de décisions étaient encouragées. R. Lippitt, L. Bradford et K. Benne supervisaient un large réseau d'observateurs et de chercheurs.

En soirée, le staff tenait des réunions d'élucidation et d'évaluation, sur la base des données recueillies par les observateurs des trois groupes de stagiaires. Certains de ces derniers demandèrent d'assister aux réunions où l'on débattait de leur comportement. Lewin marqua son accord : il ne voyait pas pourquoi un *feedback* rendu accessible aux participants ne leur serait pas profitable. L'une des trois stagiaires présents contesta vigoureusement le rapport d'un membre du staff. S'ensuivit un dialogue animé entre l'animateur, l'observateur et la stagiaire sur l'interprétation de l'événement. Le lendemain soir, plus de la moitié des participants se pointèrent. L'élucidation des comportements du jour montra les divergences

d'interprétation d'événements identiques entre observateurs et participants. Le *feedback* sensibilisait dorénavant les participants à leur propre conduite et permettait aux critiques de s'extérioriser de façon contradictoire mais constructive.

Ceci était neuf. En effet, on sortait à peine de la guerre. Les animateurs avaient eu l'expérience d'animations militaires. Avaient été recrutés au sein de l'*Office of Strategic Services*, (*OSS Assesment of Men*, 1948) nombre de professionnels ayant l'expérience du travail en équipe et de la recherche en situations de vie réelle : anthropologues culturels, chercheurs en opinion publique, psychologues praticiens au sein de cliniques psychologiques, psychologues sociaux. À l'armée, au sein de groupes forcément restreints, conduisant à des tâches de sélection et d'appropriation à des fonctions militaires stratégiques, le mode d'animation n'était guère susceptible d'autoriser les participants, objets d'évaluation, à émettre quelque parole contestante !

Ici, les cobayes prenaient la parole. Dorénavant, les participants aux sessions de sensibilisation aux phénomènes groupaux ne seraient plus de simples objets d'étude ou d'apprentissage collectif de l'ici et maintenant ; ils devenaient aussi co-élucideurs des processus vécus et co-évaluateurs de leur propre action. À ce propos, apparut le néologisme : « *sensitivity training* », entraînement à la prise de conscience personnelle et à la parole confrontante de chacun au sein des élucidations et évaluations groupales.

De surcroît, il s'avéra que les trois quarts des stagiaires affirmèrent, six mois plus tard, utiliser les méthodes participatives et notamment les jeux de rôle. Ils mentionnaient aussi avoir acquis, ce faisant, une sensibilité plus grande aux sentiments des autres.

Aussi, Lewin convint-il, avec Lippitt, Bradford, Benne et quelques autres, de dresser les plans d'une nouveauté : une session d'été en pratique de groupes. Il la concevait comme un « laboratoire de formation » se centrant sur l'apprentissage d'un certain type de vie en société via des situations participantes. Kenneth Berne rappelle en 1976 le souci de Lewin de « ré-éduquer » les pratiques d'action. « L'autocratie » disait-il, « est imposée à l'individu. Il doit apprendre la démocratie ». Lewin (1945) craignait de voir la démocratie se fissurer si scientifiques, éducateurs, hommes d'action sociale ne s'unissaient pas pour éliminer l'injustice sociale. Cette inquiétude avait marqué plusieurs de ses collaborateurs directs.

Des *sponsors* furent trouvés, de même qu'un établissement scolaire inoccupé, dans une petite localité du Maine, Bethel, véritable isolat culturel. Les formateurs étant désignés, l'étude scientifique fut placée sous la direction de French, assisté d'une vingtaine d'étudiants et de chercheurs de Harvard et du M.I.T. Un énorme travail de préparation s'étendit sur plusieurs mois depuis l'été 1946, afin de réaliser la session en août 1947. La terre promise en vue... Lewin mourut le 11 février 1947. (p.118-119) »

L'approche post lewinienne de la dynamique des groupes restreints

La mise en place d'une méthodologie à la fois expérimentée et actionnable s'initia à Bethel où se tint en 1947, alors que Lewin venait de mourir, la première session résidentielle d'été qui se voulait formation pratique au groupe : *The National Training Laboratory for Group Development*. French veilla à ce que les pratiques groupales comprennent nombre de situations miniature, jeux de rôle, exercices de résolution de problèmes, planifications, prises de décisions, outils inductifs d'apprentissage collectif. Il avait gardé le souvenir de leur efficacité dans la formation des cadres lors de l'intervention faite par l'équipe de Lewin (Bavelas d'abord, French ensuite entre 1940 et 1947) au sein de la Harwood Manufacturing Corporation. La première session, en août 1947, à Bethel, fut à la fois un pari et une aventure. Le projet de départ n'était pas exempt d'un certain élitisme. Bradford parlait « de la nécessaire préparation des leaders à la fois en

tant que leaders et qu'agents de changement » en cet immédiat après-guerre. L'extension de l'esprit démocratique passait par des canaux privilégiés ! (p. 123) »

De la dynamique à l'animation de groupes

Au M.I.T., Lewin avait pris la décision d'entraîner à l'animation les futurs psychologues sociaux, qu'il voulait à la fois scientifiques rigoureux et praticiens opérationnels. Lippitt avait été chargé de cette tâche. Il s'avéra très tôt qu'une formation à l'animation postule un travail sur soi, sur ses façons de paraître, d'agir, d'être. Ce constat suscita des réticences et une indéniable résistance au changement chez bien des universitaires. La majorité des collègues prônait la tradition non active : enseignement et publications dans la sécurité académique. Aussi, après la mort de Lewin, Lippitt ne parvint-il plus à intégrer l'initiation à l'animation dans le curriculum de formation « académique » des psychologues sociaux. Presque partout d'ailleurs, le souci de Lewin et l'appel ultérieur de Lippitt restent ignorés. L'université, « conservatoire » de la science, serait-elle aussi « foyer de résistance au changement » ? Le travail sur soi serait-il, pour certains hommes de science, la zone du défendu, du non aseptisé ?

Or, s'il est une fonction assumée par l'instance groupale, c'est bien celle de construire en commun le sens social. Ceci se révèle significativement dans le cas de collectifs à l'état naissant, tels les groupes de formation réunissant des inconnus :

Pour ce faire, on n'a pas à être le YARVIS par lequel un humoriste a défini le psychanalysé : « *young, attractive, rich, verbal, intelligent* ». La dynamique des groupes est accessible à tout adulte, normal, perturbé ou inadapté social : cette communalité d'accès dans la « rééducation » était un *leitmotiv* de Lewin. Et quoi de plus salutaire que l'affrontement à l'autre, l'apprentissage de la relation intragroupale, à petits coups, sans passage à l'acte, dans des relations interpersonnelles circonscrites ? Bien sûr, on peut émettre des réticences à participer à ces mises en situation... c'est qu'en groupe on est amené à s'impliquer, à travailler sur soi, à se remettre en question. Il importe d'acquérir la certitude de travailler avec des professionnels réellement compétents et déontologiquement.

La formation des « portiers »

Tout groupe a droit à un « portier » (Lewin, 1947), dûment formé à l'animation, garant de la prise en compte stricte et rigoureuse des constituants du paradigme dynamicogroupal, jurisprudence des postulats, intentions et principes sous-jacents à une méthodologie appropriée, telle qu'exercée par les praticiens compétents de la discipline.

C'est la formation de ces « portiers » que pratique, en Belgique, le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle. Insistance y est mise (ce qui ne fut jamais le cas à Bethel) sur le long terme (trois à quatre ans en soirées et weekends) d'une formation *d'animateur-formateur dynamique de groupes*. Coexistent des formations aux disciplines connexes (psychologies sociale et clinique, psychanalytique et systémique ; analyses organisationnelle et institutionnelle, etc.), des phases expérientielles (sphère socio-affective et ludique), d'élucidation (pratique de la non-substitution et de la non-clôture), des référentiels théoriques, des possibilités de transférabilité. Les constituants du paradigme dynamicogroupal (psychagogie collective, autoformation collective, participation active, potentiel humain partagé, prise en compte de la complexité comme de la singularité, etc.) se veulent porteurs d'une vision de l'être humain autonome, créatif, en relation avec autrui et porteur de son apprentissage. Le dynamique de groupe est invité à garder à l'esprit le dit de Jaurès : *On n'enseigne pas ce que l'on sait. On n'enseigne pas ce que l'on*

veut. On enseigne ce que l'on est. Macro-rythmes vécus et intentions de la formation longue se devinent au travers de rapports de fin de formation des candidats dynamiciens de groupe :

« En tant que participant, observateur, j'ai rencontré lors des sessions de groupe nombre de personnes figées dans des rigidités caractérielles, dans des routines défensives. J'ai même été confrontée à mes propres rigidités, mes propres routines défensives. Ces interpellations m'ont permis de mesurer combien vouloir savoir n'est pas vouloir apprendre... Comment accompagner (et libérer) le participant figé dans des rigidités, des routines, vers une herméneutique, vers un être multiple ?... Le dispositif du C.D.G.A.I. déstabilise car il n'offre pas de savoir qui clôture. Le processus d'apprentissage dans son déploiement temporel conduit à sortir d'une approche de surface. Il conduit à sortir de l'emprise (modalité avoir) pour toucher à la surprise (modalité être)... Les phases d'élucidation visent l'expression de l'implicite, du manque, de la subjectivité. Elles permettent progressivement la rencontre de l'autre comme Autre et non de l'autre instrumentalisé... Au-delà du style charismatique d'un animateur, j'ai été interpellée par sa capacité à souffler une parole souvent surprenante, déstabilisante pour ouvrir l'être déterminé dans ce pouvoir être autrement... L'animateur est celui qui donne la vie. À l'instar de la mère, il doit aussi ne pas être nécessairement là où la personne l'attend car l'écart est le creuset de la construction identitaire » (Dethier, 2005, *passim*). (pp.127-129) »

« La dynamique des groupes conjuguant des approches expérimentale et expérimentée, utilisant des situations miniature, outils inductifs d'apprentissage accéléré, reste bénéfique. Je crois qu'Anzieu avait raison quand il considérait le système lewinien comme une des pédagogies les plus valables qu'il connaisse. En cela, elle peut être objet d'intérêt commun au sein de l'univers des sciences humaines et sociales, pour autant qu'on la reconnaisse dans sa spécificité.

Si, en formation d'animateurs dynamiciens de groupe, l'accent est mis à juste titre sur le danger d'émettre des « jugements de valeur » dévalorisants et des « jugements de fait » à stéréotypie réductrice (Meigniez, 1971), c'est que tout être humain a besoin de la reconnaissance des autres pour entretenir un rapport positif à lui-même. Axel Honneth (1992) a développé à ce propos les registres de la confiance en soi, du respect de soi, de l'estime de soi comme liés au besoin de reconnaissance des autres. Bienveillance, respect mutuel, estime sociale se posent comme conditions intersubjectives élémentaires, pour et entre tous les membres de quelque entité sociale que ce soit, groupale, sociale, sociétale. Les tenants d'une discipline ou d'un courant scientifiques y ont droit. (p. 130) »

Références

- ANZIEU, D. et al. 1972. *Le travail psychanalytique dans les groupes*, Paris, Dunod.
- BRADFORD L. *National Training Laboratories. Its history : 1947-1970*, Bethel, N.T.L, 1974, 2 volumes.
- DETHIER, R.-M. 2005. *C.D.G.A.I. Chatouilles de l'être. Un passeur, les objets magiques pour un éclat de l'entre-deux*, Rapport de fin de formation, ronéotypé, Liège, C.D.G.A.I.
- DE VISSCHER P. 2012. Dynamique des groupes. Connexions ou divergences ? Avatars historiques et défrichements taxinomiques, *Connexions*, N° 98, pp.109-134
- HONNETH, A. 1992. *La lutte pour la reconnaissance*, traduit de l'allemand, Paris, Editions du Cerf, 2000.
- LEWIN, K. 1945. « Conduite, connaissance et acceptation de nouvelles valeurs », traduit de l'anglais, dans R. Tessier et Y. Tellier, *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Presses Université du Québec, 1991, p.1-12.

- LEWIN, K. 1947. « Décisions de groupe et changement social », traduit de l'anglais, dans A. Lévy et S. Delouvé, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 2010, p. 329-350.
- MEIGNIEZ, R. 1971. *L'analyse de groupe*. Paris, Fayard.
- OSS ASSESSMENT STAFF. 1948. *Assesment of men. Selection of personnel of the Office of Strategic Services*, New York, Rinehart and co.