

Le groupe, outil thérapeutique ? Quatre constats et un questionnement

Jean-François GUILLAUME

Les réflexions qui suivent sont inspirées des apports théoriques et méthodologiques de mon parcours de formation et d'une expérience professionnelle de chercheur et de formateur en sociologie de l'éducation et de la jeunesse. Je n'entends pas ici traiter de tout ce qui a pu être écrit sur le groupe dans les sciences sociales mais plus modestement, partir de quatre constats pour formuler des questions sur l'objet de ce numéro de la revue *Mille lieux Ouverts*, consacré au groupe en tant qu'outil de changement, en tant qu'outil thérapeutique dans le cadre des interventions mandatées en milieu ouvert.

Le travail social de groupe

Au début des années quatre-vingt, trois filières étaient proposées dans les programmes des écoles sociales : le futur assistant social pouvait opter entre le travail social individuel, le travail social de groupe et le travail social communautaire. Comme la plupart des étudiants de l'école que je fréquentais, j'avais fait le choix du travail social individuel. Le travail social de groupe n'attirait qu'une fraction modeste des étudiants de 2^e et de 3^e année, et le travail social communautaire était plus marginal encore. La division des fonctions du travailleur social entre ces trois modalités d'intervention est toujours d'actualité. Le travail social en CPAS¹ est aujourd'hui encore présenté autour des trois mêmes axes. Le travail social de groupe vise à briser l'isolement, développer des solidarités, favoriser la prise de parole, créer des espaces d'expression, créer des coopérations, renforcer le sentiment d'appartenance : « *Ces objectifs s'articulent autour de la solidarité. L'idée est que dans le groupe, chacun a le savoir et l'échange. Le groupe est au service de lui-même et de chacun de ses membres* » (FéWASC, 2014). Encore faut-il pouvoir trouver la formule pour réussir cette belle alchimie entre le collectif et l'individuel : nous savons tous qu'un groupe est plus que la somme des individus qui le composent, mais il faut parvenir à assurer le liant entre les individualités, à installer des relations consistantes et cohérentes tout en préservant les identités individuelles et singulières. Consistantes, parce qu'elles doivent s'inscrire dans la durée ; cohérentes, parce qu'elles doivent intégrer et clarifier les places de chacun.

Un premier constat : l'intérêt pour le travail de groupe n'est pas récent ; il est donc possible de prendre appui sur les expériences acquises par des professionnels du social, du culturel,... dans leur approche des groupes en tant que support pour le partage de savoirs et l'expression des sentiments.

La démarche expérimentale

Mon parcours de formation s'est poursuivi par une licence en sociologie, dont le programme était ouvert sur la psychologie sociale et la dynamique des groupes. Le groupe y était abordé

¹ Cfr site web de la Fédération Wallonne des Assistants Sociaux de CPAS, FéWASC, http://www.fewasc.be/pages/federation_3com_roleas.html, consulté le 19 juin 2014.

dans son fonctionnement interne, au départ d'une approche expérimentale : phénomènes de leadership, d'influence, de changement d'attitudes, etc. Dans cette approche, le groupe est une création artificielle, *ex nihilo* : des individus sont contraints de partager une même expérience (au double sens du terme) et de cette situation paramétrée, on retire une série de considérations sur l'inflexion des attitudes individuelles. C'est le cas de l'expérience menée par Kurt Lewin, en 1943, à la demande des services officiels américains. En ces temps de guerre et de restrictions alimentaires, il faut faire passer auprès du grand public un important changement dans les habitudes alimentaires : délaisser les T-Bones steak pour les « bas morceaux » et les abats. Lewin imagine de comparer deux démarches menées auprès de groupes de ménagères : des conférences classiques sur la valeur nutritive des abats et la façon de les préparer ; des débats en petits groupes sous la conduite d'un animateur. Durant ces échanges, les participantes posent des questions, font part de leurs expériences, échangent des recettes,... La première méthode ne modifie que marginalement les pratiques alimentaires ; la seconde, par contre, induit des résultats plus significatifs. Les engagements pris dans un groupe, c'est-à-dire les actions que l'on pose dans ce groupe et les promesses que l'on formule vis-à-vis des autres participants, auraient donc un effet de levier plus déterminant que l'écoute passive d'arguments, même si ce sont les meilleurs arguments du monde.

Dans ce contexte expérimental, il faut également s'accorder sur une question faussement simple : à partir de quand peut-on parler de groupe ? A partir de quand les phénomènes de groupe sont-ils susceptibles de survenir ? Ces phénomènes surviennent dès que les modalités d'interactions possibles entre les individus sont supérieures au nombre d'individus, soit à partir du moment où quatre individus sont amenés à interagir.



Deuxième constat : le groupe peut constituer un moyen puissant d'inflexion des représentations et des attitudes individuelles, à certaines conditions toutefois.

Les rapports entre groupes sociaux

L'introduction de la notion d'interaction rappelle la proximité conceptuelle de la psychologie sociale et de la sociologie. En sociologie, la notion de groupe occupe une place mal définie : ce n'est pas le groupe en lui-même qui est l'objet de l'analyse sociologique, mais les groupes ou les groupements humains dans leurs rapports respectifs (rapports de domination, de distinction, de hiérarchisation ou de stratification). Plus que de groupes, il sera alors question de groupes sociaux, de groupes professionnels ou de groupes d'âge. Pour qualifier les rapports qu'entretiennent les groupes sociaux entre eux, il faut nécessairement passer par pré-

ciser ce qui fait leur spécificité et leur unité : par exemple, ce qui rapproche des individus au point qu'ils constituent un même groupe d'âge. Dans ce cas précis, ce n'est pas que l'année de naissance qui est déterminante, mais également les repères posés par les institutions de socialisation actives dans le contexte social de référence.

Par ailleurs, l'analyse sociologique se porte surtout sur les conditions requises par l'échange humain, les modalités de cet échange, ses modes de régulation, les modèles qui orientent les choix de conduites individuelles ou collectives.

Troisième constat : le groupe doit être envisagé dans ses rapports avec d'autres groupes et dans son économie interne.

La version scolaire du travail de groupe

Mon parcours professionnel m'a ensuite emmené dans le domaine de la formation initiale et continue des enseignants. Dans l'enseignement, sous l'impulsion des pédagogies d'inspiration socio-constructiviste, le groupe est devenu une référence « incontournable » dans l'organisation du travail en classe. Pourtant, le travail de groupe n'est rien d'autre qu'une invention scolaire : cette façon d'organiser le travail n'a son équivalent nulle part ailleurs dans le monde professionnel. Les enseignants et ceux qui les encadrent (inspecteurs, conseillers pédagogiques, formateurs) oublient bien souvent qu'il y a une différence entre un groupe et une équipe. Il ne suffit pas de placer des individus côte à côte et de leur assigner un travail collectif pour que les échanges interpersonnels et le partage d'expériences, de connaissances ou de réflexions débouchent sur un résultat satisfaisant. Bien plus, le formalisme auquel on succombe souvent renforce le caractère artificiel de la démarche : la désignation d'un responsable du groupe, d'un secrétaire, d'un rapporteur, d'un gardien du temps,... dissimule parfois très mal la vacuité des tâches proposées. Que dire alors des passagers clandestins, de ceux qui trouvent dans le groupe l'occasion de se laisser emmener par ceux qui, mus par le souci de la réussite personnelle, prennent les choses en main ?

Les usages scolaires du groupe ont, me semble-t-il, largement terni les apports d'une démarche collective dans l'apprentissage. Tout se passe comme si cette démarche collective allait de soi et qu'elle était accessible à chacun, sans trop de mal. Mais pourquoi en irait-il autrement à l'école que dans les autres lieux de socialisation et d'éducation ? Il faut apprendre à vivre ensemble, à travailler ensemble, à échanger. Et c'est aux professionnels qu'il revient de mettre en place les conditions requises pour **autoriser** et **aménager** le passage du groupe à l'équipe. Il s'agit bien d'autoriser ce passage, parce qu'il peut y avoir quelque crainte du côté de ceux qui sont amenés à gérer les groupes de jeunes, à les doter d'un pouvoir ou d'une force supplémentaires : la capacité d'agir collectivement. Il revient aussi aux professionnels d'aménager un passage qui ne va pas de soi : c'est dans l'action que l'équipe se constitue ; c'est à travers les choix posés ensemble que l'équipe affirme sa cohésion. Et pour qu'il y ait passage à l'action et formulation de choix, il faut que le groupe initial soit confronté à un problème dont la résolution nécessite les apports de chacun. Comme lorsque le bus qui emmène un groupe de passagers, et parmi eux quelques passagers clandestins,

est bloqué par un arbre qui entrave la route : la poursuite du voyage exige que tous les passagers se mettent à l'ouvrage, travaillent en équipe pour dégager la voie. Dans le processus d'apprentissage, c'est au formateur qu'il revient de faire tomber des arbres, de semer des obstacles, sciemment et sagement. En aucun cas, il ne saurait être question de déléguer cette tâche au groupe des passagers parce qu'ils n'en ont pas les compétences.

Quatrième constat : le groupe ne doit pas être confondu avec l'équipe ; le passage de l'un à l'autre ne va pas de soi mais il doit faire l'objet d'une action réfléchie et planifiée à cette fin.

Le groupe peut-il être investi de fonctions thérapeutiques ?

Si l'on considère les errements du monde scolaire, le travail de groupe peut devenir une source de souffrance individuelle et de dérégulation des échanges. Sans cadre ni finalité, la collaboration interpersonnelle et l'apprentissage sont impossibles. De la même façon, s'il s'agit de contribuer au développement personnel ou de répondre à une situation de mal-être individuel ou collectif, le groupe en lui-même ne peut être d'emblée efficace et efficient. Ici aussi, il ne saurait être question de sous-traiter ou de déléguer au groupe la responsabilité du suivi des échanges, l'organisation de la prise en charge thérapeutique. Les risques sont grands de se confronter à des impasses, par manque de prévoyance.

L'incident suivant est relaté par une enseignante maternelle dans le cadre d'un travail d'investigation que j'avais organisé il y a quelques années. *« Au coin rassemblement, au moment du calendrier, écrit-elle, un enfant demande à prendre la parole afin d'expliquer sa nuit. Il s'est réveillé la nuit en entendant hurler sa maman. Son papa était en train de la frapper, de l'étrangler, de la projeter sur la fenêtre. La fenêtre était cassée, il y avait du sang partout. Le petit a raconté son histoire le plus naturellement possible devant ses camarades comme si c'était banal. Et moi, je ne savais plus quoi dire et enchaîner surtout. De plus, d'autres enfants ont raconté des faits similaires. Une petite fille a enchaîné : « Ma maman a été frappée aussi par mes deux sœurs ». Heureusement que Sacha (un garçon de 5 ans) est arrivé à mon secours en disant : « Madame, ça arrive que les parents se disputent ». A la lecture de ce récit, lors d'une formation continue, une participante, enseignante elle aussi, précise : « C'est quelque chose dont on a déjà beaucoup discuté avec les institutrices de maternelle. Notre avis est qu'on arrête de faire parler les enfants de ce qu'il se passe pendant les week-ends. En tous cas, devant tout le groupe classe. Je trouve que ça fait partie de la vie privée de l'enfant et que ça n'apporte rien du tout. Maintenant quand on entend quelque chose comme ça qui s'est passé et qui sort vraiment des sentiers battus, à ce moment-là, on intervient avec le PMS. Mais je crois que l'enfant doit avoir la possibilité de se confier à son enseignante sans devoir le faire devant un groupe classe. Nous avons eu une formation avec l'inspectrice qui nous avait montré l'absurdité de la démarche en imaginant ce qui se passerait si tous les enseignants avaient pris le micro et avaient raconté ce qui s'est passé durant le week-end ou la veille chez eux, devant tout le monde et des gens qu'on ne connaît pas. Pour moi, ce sont des démarches qui doivent être bannies des écoles ».*

Dans le cadre de l'intervention mandatée en milieu ouvert, la méthodologie prioritaire est bien celle d'un accompagnement individuel, du jeune et de son entourage familial. En dépit du fantasme de la soumission de jeunes en rupture de repères à un ordre (para)militaire made in USA – dont des grands reportages se font parfois l'écho –, l'équivalent d'un travail social de groupe ne paraît pas devoir supplanter cet accompagnement individuel. Mais passer par des activités collectives ou s'appuyer sur des activités collectives pourrait-il compléter utilement l'accompagnement individuel ? Sur base de ce qui précède, l'idée ne paraît pas absurde, mais cette nouvelle modalité de l'intervention requiert à tout le moins un important travail de planification. J'y vois, pour ma part, au moins trois phases essentielles.

Premièrement, une phase de diagnostic – le terme est à la mode, et ce n'est pas une mauvaise chose – : identifier les besoins du public-cible, les hiérarchiser, les confronter à ceux d'autres groupes sociaux pour faire émerger leur spécificité, situer la question du vivre-ensemble au sein des besoins identifiés parce qu'il se pourrait bien que c'est de la difficulté d'échanger qu'il faudra traiter dans, et à travers, le groupe.

Deuxièmement, une phase de projection : préciser les résultats attendus à l'issue de l'intervention, cerner les indicateurs qui permettront de vérifier s'ils ont bien été atteints, concevoir une tâche concrète qui devrait être réalisée de façon à mesurer l'écart entre les résultats visés et ceux qui ont effectivement été atteints.

Troisièmement, une phase de programmation : concevoir les activités qui amèneront jusqu'au terme visé, identifier ou créer les obstacles qu'il faudra apprendre à dépasser, prévoir les moments de bilan intermédiaire (individuellement et collectivement), placer des moments de « célébration » des résultats atteints.

En plus de ce travail de programmation, le passage par des activités de groupe requiert une autre organisation logistique, d'autres modalités d'encadrement : à ce propos, l'inscription de l'intervention dans une démarche collective pourrait bien mettre à l'épreuve la cohérence de l'équipe éducative elle-même, parce que l'encadrement d'un groupe ne peut être assumé par un intervenant seul.

Passer à l'action

En résumé, si le groupe peut générer une force thérapeutique, c'est parce qu'il autorisera le passage collectif à l'action, la mise à l'épreuve des aptitudes de chacun et de tous dans la résolution d'un défi significatif, la possibilité pour chacun d'acquiescer puis d'exercer un esprit critique à l'égard des choix posés en équipe. Il ne saurait donc y avoir de dissociation stricte entre le travail d'accompagnement individuel et le travail de groupe : il me semble essentiel, compte tenu des problématiques rencontrées dans le cadre de l'intervention mandatée en milieu ouvert, d'aider chacun à digérer les moments de frustration ou d'échec, à accepter le désaccord et le conflit, à transcender les divergences pour parvenir à définir la meilleure réponse (ou la moins mauvaise...), à situer les choix collectifs en regard des repères légaux. C'est dire qu'à mes yeux, le groupe n'a pas une totale autonomie de choix et que les identités individuelles ne se dissolvent pas dans un sentiment diffus d'appartenance à une même

entité. Mais en même temps, si le groupe est devenu équipe, si la solidarité et la responsabilité collective sont devenues des normes de référence, si l'objectif fixé par l'équipe est légitime (au sens de conforme aux prescrits légaux et de reconnu par ceux qu'il concerne), alors il y a place pour des moments où le sentiment d'une commune appartenance s'imposera comme une évidence. Emile Durkheim dans *Les formes élémentaires de la vie religieuse* (PUF, 2003, 5^e édition, p.308) évoquait ces moments en ces termes : « Une fois les individus rassemblés, il se dégage de leur rapprochement une sorte d'électricité qui les transporte vite à un degré extraordinaire d'exaltation ». Le *mana*, cette force religieuse, « n'est, pour Durkheim, que le sentiment que la collectivité inspire à ses membres, mais projeté hors des consciences qui l'éprouvent, et objectivé » (op.cit., p.327).

Investir le groupe de vertus thérapeutiques, c'est peut-être bien autoriser ces moments électriques, loin toutefois des orages passionnels, des tornades individuelles, mais proches de ces jaillissements collectifs, parfois furtifs mais suffisamment perceptibles pour que chacun y trouve des raisons d'y croire...

Jean-François Guillaume, docteur en sociologie, est professeur à l'Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Liège. Il assure notamment des fonctions de formateur (formation initiale et continue des enseignants du secondaire) et de chercheur (politiques publiques de jeunesse). Il s'est engagé dans des projets de coopération internationale (Bénin, Burkina Faso, Haïti, Maroc) et est membre du CAAJ d'Arlon.