

A propos de dynamique des groupes

PAR

F. ETIENNE

J'avais l'intention, aussitôt après le stage avancé de dynamique de groupe que j'ai suivi à Lévis (P. de Q.) cet été, d'écrire un ou plusieurs articles. Mais je n'arrivais jamais à me mettre à la tâche car raconter une expérience de vie de groupe est non seulement malaisé mais à peu près impossible. Il y faudrait un livre à partir de notes prises au cours des sessions mais prendre des notes empêcherait de par-

ticiper aux sessions et au début tout au moins le groupe en serait gêné dans son comportement.

Maintenant, Bertrand me rappelle mes bonnes intentions, et je vais donc essayer de vous donner mes impressions, et vous dire en gros ce que je pense avoir compris et retiré de la dynamique de groupe :

BUT : améliorer les relations interpersonnelles.

MOYEN : mise en présence d'un petit groupe de personnes sans les repères habituels. Nous ne savions pas qui nous étions. Noms d'emprunts, aucune mention de professions, ni d'âges, ni de lieux d'origine. Le groupe n'avait aucun point de référence, ne pouvait faire aucun appel à des événements antérieurs, ni tabler sur les activités professionnelles pour échanger. Il était sa propre source d'information. Un groupe de gens tout neufs avec ce seul but : communiquer au niveau des personnes. (Notons en passant que le groupe aurait pu changer ces données, mais il ne l'a pas fait, et seulement dans ce fait, il y aurait matière à développement sur les comportements humains : perception du moniteur comme autorité ou tout au moins comme responsable, respect des données toutes prêtes et de cela chacun a pris conscience).

ROLE DU MONITEUR : il peut se comparer à celui de l'instituteur de l'École Moderne. Il joue un rôle de témoin mais il laisse tâtonner, il suit le groupe dans son orientation propre, lui fournit les techniques nécessaires à son fonctionnement, veille à éviter les détériorations d'individus, relance le groupe en sommeil mais ne donne aucune directive. Les nôtres s'étaient énormément engagés dans le groupe.

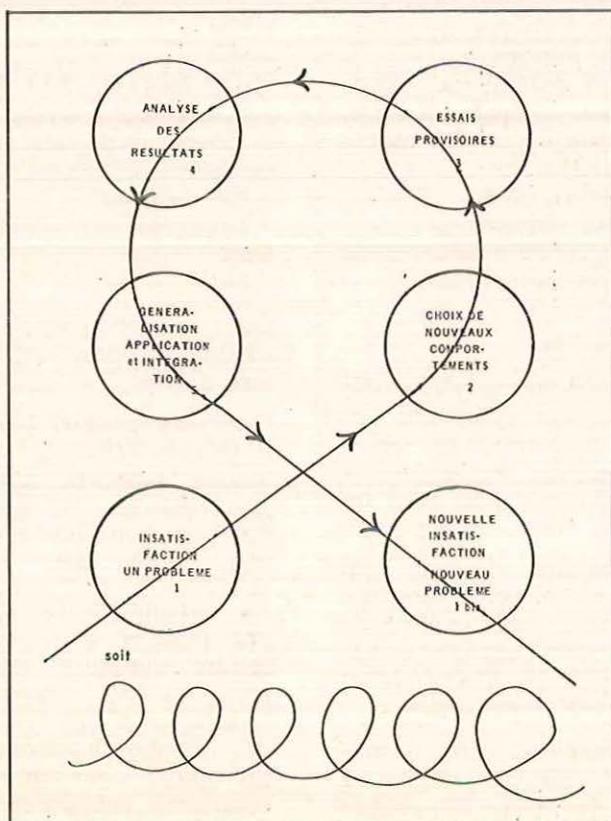
AMBIANCE DU GROUPE : elle est très variable d'un moment à l'autre (et selon les groupes), on peut passer dans l'espace d'une heure de la tristesse à la dispute ou à l'euphorie et de là à l'inquiétude.

1^{re} étape : déception, énervement, parfois hostilité.

2^e étape : affrontements, dévoilement de la personne, clarification et élucidation des problèmes inhérents au groupe.

3^e étape : paradis de la bonne entente. Il serait difficile de dire exactement comment on en est arrivé là.

Parmi les nombreuses théories qui essaient de décrire le processus d'apprentissage dans un groupe de formation, je vous livre celle de Matthew B. Miles, parce qu'elle peut s'illustrer par un schéma et parce qu'elle me semble assez séduisante.



Cela fait penser d'assez près au processus d'apprentissage par tâtonnement expérimental.

D'ailleurs dans l'ambiance du groupe beaucoup de choses me rappellent nos classes : il s'établit très vite un climat d'accueil et de permissivité où l'on évite tout jugement de valeur. Beaucoup d'attitudes, de préjugés, de modes de vie sur le plan individuel aussi bien que social sont remis en cause. Je vais essayer d'en dresser une liste non exhaustive.

DÉCOUVERTE DE SOI :

- des blocages ignorés,
- des barrières et préjugés et jusqu'à quel point ils nous conditionnent, de la tendance à étiqueter les autres et à s'adresser à l'étiquette,
- de la tendance à généraliser, à projeter, à interpréter, à mal entendre, à trier dans ce que disent les autres ce qui nous convient,
- de faux bons sentiments,
- de faux mauvais sentiments,
- du fait qu'on se contente souvent de communication très superficielle.

DÉCOUVERTE DES AUTRES :

Du fait qu'ils ont les mêmes difficultés que soi et plus, qu'ils éprouvent des inquiétudes et des sentiments qu'on n'osait pas avouer car on se croyait seuls à les ressentir et qu'on avait un peu honte.

Exemple de l'homme d'action qui donne l'impression à son entourage qu'il est très positif, très maître de lui, que rien ne peut l'entamer et qui éprouve des doutes, des hésitations et qui n'ose se confier à personne.

D'une certaine manière, cette découverte des autres conduit chacun à une acceptation de soi (à des degrés

divers bien sûr), pas une acceptation stérile et inhibitrice, mais acceptation génératrice de dépassement.

POUR NOUS ÉDUCATEURS :

En plus des apports antérieurs, dont nous avons besoin encore, aussi loin que nous soyons allés dans ces domaines, la dynamique de groupe peut nous apporter des atouts sérieux : aussi bien dans la classe, que dans les stages ou réunions et les contacts avec les parents d'élèves :

* une perception plus affinée des phénomènes de groupe :

- formation de sous-groupes,
- malaise individuel ou de groupe,
- non acceptation ou refus de participer,
- etc.

* des moyens pour les résoudre :

- divers types d'intervention,
- renversement des rôles quand deux personnes n'arrivent pas à s'entendre,
- rôle playing,
- perception et utilisation des feedback,
- etc.

Sans compter une plus grande disponibilité et une meilleure réceptivité aux autres.

Ceci peut paraître bien trop positif et il est un fait que la dynamique de groupe rapporte différemment selon les individus et selon les groupes. Certains ont pu n'en rien retirer, d'autres très peu.

La dynamique de groupe n'est pas une panacée universelle qui peut résoudre n'importe quel problème. Elle n'en est pas moins une excellente technique d'apprentissage de soi et des relations humaines. Et le meilleur moyen de s'en rendre compte et de compléter cet article beaucoup trop

court, est de participer à une session. *N.B.* Il serait intéressant d'établir un parallèle entre le « leader » selon la théorie de la dynamique de groupe et le maître Ecole Moderne, et de noter aussi que les recherches de Carl Rogers rejoignent la théorie du tâtonnement expérimental.

Je voudrais aussi noter qu'il y a eu pour moi un écart énorme entre l'apport

très maigre du T Group de fin de semaine que j'ai suivi à Paris et celui beaucoup plus important de Québec. J'y ai fait connaissance aussi avec l'expression non verbale qui pourrait bien nous aider dans l'élaboration d'une technique de gymnastique naturelle.

F. ETIENNE

Extrait de la dynamique du groupe

par Marie-Madeleine Million et Jean-Claude Bourcart

Cahiers pédagogiques n° 60. *L'Education Moderne*

La dynamique de groupe est née avec Kurt Lewin (1890-1947, USA), qui appliqua à la compréhension de la personnalité et du petit groupe des concepts issus de la physique : dynamique, champs de force. « *Un groupe, écrit-il, peut être considéré comme un tout dynamique ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une sous-partie quelconque change l'état d'une autre partie* ». Vers 1940, ces vues étaient neuves et elles donnèrent lieu à une floraison d'expériences diverses. Ainsi les expériences de Lewin, Lippitt et White sur le style de commandement mirent en évidence que la conduite autoritaire et la conduite du laisser-faire ont un rendement bien inférieur à la conduite démocratique. Pendant la guerre une enquête faite par Lewin et ses collaborateurs montra que pour inciter les ménagères à consommer des abats, la discussion de groupe suivie d'une décision collective était supérieure à la conférence classique.

La dynamique de groupe a mis en valeur les deux niveaux auxquels fonctionne le groupe étudié : le niveau du logique et le niveau du non-logique, celui des relations interpersonnelles dominées par sentiments et émotions. En 1946, l'équipe de Lewin découvrit l'effet bénéfique de la conscience qu'un petit groupe peut prendre lui-même de ses difficultés et fit l'analyse du feed-back ou information récurrence (je fais un geste... ce geste perçu provoque une réaction... je perçois cette réaction... je modifie mon comportement en fonction de cette réaction, etc.) L'étude du training-group, ou groupe de diagnostic ou groupe de base, naît la même année.

Le groupe de diagnostic est fait de la réunion de 10 à 15 personnes, assemblées autour d'une table avec un moniteur pour une séance de deux heures, celle-ci ayant lieu de 12 à 30 fois pendant plusieurs jours ou plusieurs semaines. Les participants

n'ont rien vécu en commun et la composition du groupe est dosée selon certaines règles (sexe, âge, profession). Le moniteur ne dirige pas le groupe : catalyseur, il permet par sa présence l'expression de réactions personnelles, miroir, il réfléchit les comportements, mémoire, il permet au groupe de vivre sa propre histoire, objet de transfert enfin, il permet au groupe de projeter des réactions sur lui.

Chaque groupe vit d'une manière qui lui est propre mais des constantes ont été relevées : d'abord les participants connaissent une incertitude quelquefois fortement inquiète puisqu'ils ne savent pas ce qu'ils doivent faire, puis le groupe se tourne vers le moniteur, certains sollicitant son aide, d'autres proposant au contraire de se passer de lui ; le moniteur apparaît alors comme la figure d'autorité et ses interventions sont diversement jugées, qu'on le juge infaillible ou au contraire qu'on mette en doute tout ce qu'il dit. Le groupe prend peu à peu conscience de son pouvoir interne puis finit par assurer lui-même l'évaluation de ce qu'il fait et expliciter le but qu'il poursuit. Il est capable alors de prendre des décisions. Ce schéma est susceptible de multiples variantes, chevauchements, retours en arrière, stagnations à un stade donné, etc.

Les enseignants, selon M.M. Million, auraient intérêt à s'intéresser à ces recherches qui peuvent offrir une méthode de formation.

L'expérience du training-group, vécue par J.C. Bourcart, met en valeur un certain nombre de constatations :

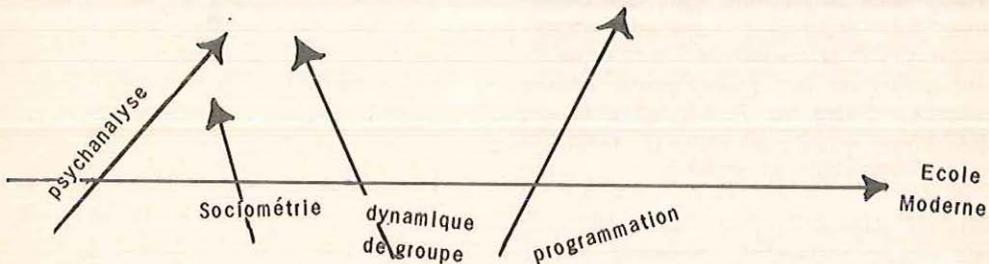
« Nous n'avons rien à faire, strictement rien, ce qui s'appelle rien, même pas jouer aux cartes ou regarder la télévision, rien d'autre que nous regarder les uns

et les autres... Pas d'autres aliments que potins, médisances, cancans... L'atmosphère en fut vite empoisonnée... Les séances dites « inter-groupes » avaient été prévues spécialement pour donner naissance aux calomnies et mesquineries diverses... Le côté malsain du groupe de base est manifeste... Entouré d'un certain nombre de professionnels, je me souviens d'avoir éprouvé pendant les trois premiers jours un terrible sentiment d'infériorité... Vers la fin du séminaire, j'étais au contraire très gêné pour la raison opposée : je devais faire très attention à ce que je disais car j'étais devenu très dangereux ; j'aurais pu écraser tout à fait les psychologues de métier... (Le T. Group) apporte beaucoup à ceux qui ont déjà une certaine vie personnelle, une certaine richesse intérieure, mais à ceux qui n'ont pas grand chose il risque fort d'ôter le peu qu'ils ont... On ne saurait dire toutefois que la vie du groupe fasse toujours jaillir la vérité. Il est assez facile de faire certaines confidences pour éviter de parler d'autre chose... (Professeur d'histoire), grande fut ma surprise en découvrant la place que pouvaient tenir dans un groupe de base... ou dans la vie courante, les problèmes historiques... constant souci de reconstitution historique. Dès qu'une difficulté survient, un retour en arrière s'opère : quelle est l'origine du désaccord, quels sont les faits, dans quel ordre se sont-ils succédés... Tous les conflits, tous les problèmes affectifs ou autres qui sont exacerbés dans ce groupe-pour-rien se retrouvent sous une forme atténuée dans un groupe de travail... Il est important de les connaître pour tâcher de les réduire ou de les éliminer... De mon petit séjour dans cet enfer préfabriqué, j'ai emporté un bien très précieux : j'ai découvert que j'avais ailleurs une vie heureuse, dans un milieu calme et ouvert, et que peut-être je n'en avais pas conscience ».

Sur un plan purement scientifique, les recherches de la dynamique de groupe paraissent fondées. Ses conclusions seront utiles en sociologie. A condition peut-être que les cadres varient : l'influence de la table nue semble déterminante. Il sera alors possible de comprendre les conflits qui surgissent à propos de tout et de rien dans les petites villes et dans les grands ensembles, de les faire disparaître au niveau individuel et au niveau du groupe.

Pour nous, enseignants, se pose un problème de méthode. Depuis quelques années surgissent, de divers horizons scientifiques, découvertes et conclu-

sions nouvelles, nouveaux instruments d'investigation aussi. Ce ne sont que les premiers. D'autres suivront. L'adaptation à l'éducation d'une découverte faite dans un autre secteur peut être enrichissante et créatrice. Elle peut être aussi un réflexe stérilisant : on en arrivera à emprunter à tout propos et hors de propos. Or, la direction dans laquelle nous travaillons, savoir le développement harmonieux de l'enfant dans une société harmonieuse qu'il sert et qui le sert, ne coïncide et ne peut coïncider avec aucune des découvertes qui nous sont proposées. Tout au plus se coupent-elles ou se recoupent-elles à un certain moment :



Nous avons besoin de la psychanalyse, de la dynamique de groupe, de la non-directivité, de la programmation (sens théorique). Mais cette utilisation est brève et orientée dans le sens de notre action. Agir autrement serait quitter notre direction propre pour devenir pour un temps un psychanalyste amateur, un amateur de dynamique de groupes, un amateur de

programmation. Amateur peut-être très averti mais ne se trouvant plus sur aucun axe de recherche véritable. On dira qu'on peut s'intéresser de très près à la dynamique de groupe, à la psychanalyse ou à la programmation et s'intéresser de très près aussi à la pédagogie... N'oublions pas que l'Ecole Moderne est caractérisée par un ensemble cohérent de techniques

sous-tendues par une philosophie de l'éducation, prenant appui les unes sur les autres, fournissant à l'enfant un équilibre à la fois personnel et social, ensemble qui évolue comme la vie elle-même mais sans oublier ses buts et sa cohérence, en assimilant toute découverte qui sert l'une et l'autre et en rejetant toute découverte qui ne sert ni l'une ni l'autre.

Sur le fond, B. Schwartz remarquait dans une de ses conférences au III^e Congrès du CRAP : « *Le T. Group, le groupe de base, se fait avec des personnes qui ne se connaissent pas et qui n'auront pas de rapports systématiques ensuite ; d'autre part, la réunion n'a aucun objectif ; enfin, au moins en Amérique, le moniteur donne, sans aucun ménagement, des explications de type psychanalytique et parfois très dures. Nous, nous travaillons dans des conditions très différentes, avec des représentants d'un même milieu, qui se connaissent avant et qui travailleront ensuite ensemble. Faire un T. Group dans ces conditions serait directement contraire à la déontologie du système* ».

On ne saurait mieux dire. Seul le fait de se consacrer ensemble à une tâche commune, d'avoir un but auquel il faut parvenir, bref une « éducation du travail » constitue la ligne de force essentielle. Et il y a un abîme entre « la part du moniteur » et « la part du maître », entre le laisser agir et le faire agir. Au niveau des grands élèves, les difficultés commencent précisément quand la collectivité, ne sachant que faire ni que dire, se trouve profondément désorientée et demande un choix d'actions et non une réflexion sur son inaction. C'est alors la part du maître d'aider le char à se désembourber le plus vite possible pour rouler vers d'autres horizons.

On admettra qu'au niveau de l'information personnelle du maître, la dynamique de groupe offre quelque intérêt. Pour la connaissance de soi... Mais s'ignore-t-on à ce point ? Pour mieux connaître les lois qui régissent la cohésion des groupes... C'est vrai. Mais ce type d'information doit être accueillie avec une prudence méfiante car un système pédagogique n'est pas un fourre-tout. C'est un équilibre. Dangereuse pour les maîtres qui n'ont pas de système pédagogique complet et d'instruments de travail adaptés à leurs besoins, la dynamique de groupe risque d'être déséquilibrante pour l'Ecole Moderne car les visées de la première ne sont pas celles de la seconde.

ROGER FAVRY