

**RESSOURCES DOCUMENTAIRES**



**La dynamique des groupes**

**Jean Maisonneuve**

## **INTRODUCTION**

Aujourd'hui le terme de « groupe » renvoie à tout état spécifique d'individus solidaires implicitement faisant partie d'une pluralité. Il est le plus généralement associé à une idée de « force ». Cependant, cette force tiraille les membres du groupe dans le sens ou celui-ci peut être à la fois une sécurité, qui d'une façon rassure, et une menace. En effet, le groupe étant rassurant, tous ses membres tendent à se rapprocher de telle sorte qu'ils en finissent par oublier leur propre identité au profit de celle mise en place par le groupe. C'est ainsi que le groupe peut constituer une menace. Chacun aspire donc à devenir le plus représentatif du groupe et le plus désirable.

Si la notion de groupe est actuellement à la « mode » c'est que la plupart des organismes fonctionnant sur ce modèle sont soumis aux changements des systèmes de valeur et de l'organisation de la société et subissent donc des crises qui les confrontent aux contestations « moderne » contre le commandement autoritaire et aux rassemblements de sous-groupes qui donnent lieu à une dichotomie entre base et sommet. La perspective d'étude de la dynamique des groupes tente de résoudre ces phénomènes récents en essayant de tirer les mécanismes qui les régissent et des « définitions » applicables à la vie professionnelle et quotidienne.

## **PREMIERE PARTIE : LES PRINCIPAUX TREMES DE RECHERCHE EN DYNAMIQUE DESGROUPES**

### **CHAPITRE I : COURANTS DE RECHERCHE ET NOTIONS DE BASE**

DURKHEIM est le premier à parler de dynamique sociale. Il a par ailleurs mis en place des éléments théoriques essentiels pour l'interprétation des processus collectifs comme ceux de l'anomie et des symboles sociaux. Quant à l'influence de FREUD, on constate que LEWIN, lui-même inventeur de l'expression « dynamique des groupes », fut grandement influencé par les travaux psychanalytiques qui s'inscrivent aujourd'hui dans l'explication des phénomènes relationnels structuraux et affectifs.

Le terme de « group dynamics » désigne une étude qui aspire à unir théorie et pratique méthodologiquement permettant ainsi de répondre à des problèmes théoriques et de renforcer l'approche rationnelle que nous avons des problèmes sociaux.

La dynamique des groupes « considère la vie des groupes comme la résultante de force multiples et mouvantes qu'il s'agit d'identifier de relier et si possible de mesurer ».

Tous les courants de recherche en accord avec cette première condition adhèrent également aux idées de LEWIN selon lesquelles « la recherche et l'intervention doivent être étroitement associées et que le changement et la résistance aux changements constituent un aspect essentiel de la vie des groupes ».

### **I/ Le courant dynamiste (ou Lewinien)**

La pensée dynamiste fut largement influencée par les sciences physiques et tend à combiner la recherche de la règle à l'étude de la situation où elle fait foi. Le but de cette perspective, comme celle des physiques est d'aborder l'objet d'étude toujours en rapport à l'environnement dans lequel il évolue et à la façon singulière dont il le perçoit. Le groupe quant à lui est envisagé comme un « ensemble de personnes interdépendantes » qui interagissent de façon à mener à bien des actions qu'elles ne feraient pas en tant qu'individu, et non comme la simple somme de ses parties. Le groupe en situation est soumis à des changements et donc à des tensions positives ou négatives (= désirs et défenses) auxquelles il devra faire face en tentant de maintenir un équilibre le plus certain possible.

Le courant dynamiste est imprégné par une logique expérimentale adoptée par LEWIN selon laquelle le chercheur développe des hypothèses qu'il vérifie par la suite par une expérience planifiée sur le terrain ou en laboratoire, l'un favorisant la détermination objective des facteurs et l'autre leur vérification. Cette démarche demeure la plus appliquée et la plus productive.

### **II/ Le courant interactionniste**

Ce courant se base sur une démarche inductive, c'est à dire descriptive où les hypothèses sont immédiatement testées sur le terrain. De cette façon, selon BALES, les expérimentateurs arrivent sur le terrain avec des connaissances de ce qu'ils vont observer mais sans hypothèses pré-établies de manière stricte pour que dans la mesure du possible tout soit observé de la façon la plus objective possible grâce à des méthodes spécifiques de collecte des informations (ex : observation armée). De cette façon l'étude se fait au sein même de l'interaction en question. Mais cette perspective a ses limites. Elle n'établit que des corrélations entre les variables et n'est envisagée par BALES que dans l'étude de plusieurs relations interpersonnelles et non dans l'interdépendance des acteurs.

### III / Le courant psychanalytique

De part l'exercice des thérapies groupales les cliniciens se sont sensiblement penchés sur les travaux de FREUD concernant la psychologie collective. Par ces conceptions il introduit les termes de tension, d'interaction de résistance et de conflit, termes qui sont communs à la tendance clinique et expérimentale et dont la portée est individuelle et collective. FREUD décrit des processus mentaux qui s'inscrivent dans une dimension dynamique et systémique : deux zones (conscient et inconscient) et trois instances (ça, moi et surmoi). Ces processus individuels sont utilisés par les analystes à l'échelle groupale pour en déceler les fonctionnements profonds et les énigmes de la vie collective (BION). Mais ceux qui étudient la vie affective des groupes allient le plus souvent le courant psychanalytique de FREUD aux ressources de LEWIN.

### IV / Quelques critères distinctifs

La dynamique des groupes étudie donc les membres interdépendants (c'est à dire que chacun existe pour l'autre) en interaction potentielle, et les processus qui régissent la vie des groupes. De cette façon le terme de groupe renvoie entre autre à des inter-relations qui s'insèrent dans une structure qui commande les interactions et qui suggère un but, un cadre de référence et un vécu commun. De manière générale lorsque l'on se réfère aux groupes il faut prendre en considération quatre critères décisifs :

*-Le rapport avec l'organisation sociale.* En ce sens, on parlera de « groupes institutionnels » (ex : un bureau, une famille) lorsque ceux-ci en dépendront directement et de « groupes informels » (ex : des amis) lorsque les membres tenteront d'agir selon des projets spécifiques. Les règles ainsi établies le sont progressivement suivant les interactions ou sont pré-existantes au groupe.

*-Le rapport avec les normes admises.* Selon les idéologies, les groupes peuvent être de cette façon, soit marginaux, soit suivre les règles existantes.

*-Le rapport avec les buts collectifs.* Nous parlerons de « Groupe de base » lorsqu'il est considéré comme une fin et lorsque les facteurs affectifs prédominent, et de « groupe de travail » lorsqu'il est considéré comme un moyen d'exercer une tâche, dans ce cas les facteurs opératoires prédominent.

*-Le rapport avec un projet de recherche éventuel.* Le « Groupe laboratoire » est constitué pour les besoins d'une expérience (en opposition aux « groupes naturels »).

Chacun de ces critères n'en exclut pas forcément les trois autres au sein d'un même groupe.

## **CHAPITRE II : LE PROBLEME DE LA COHESION, CONFORMISME ET DEVIANCE**

La cohésion est centrale dans le groupe restreint, elle renvoie à la connexion entre ses membres et définit tout aussi bien des processus interindividuels que collectifs. Il s'agit de « la totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration ». En ce sens, le terme de « cohésion » permet précisément l'approche de l'étude du groupe en tant que système dynamique. Ce peut être une cohésion entreprise pour l'uniformité du groupe (normalisation) et/ou pour l'intention d'entretenir le sentiment de « nous » (aspect émotionnel).

### **I/ Les facteurs de la cohésion**

On distingue deux types de facteurs de cohésion :

*-extrinsèque*, ce sont des facteurs qui existaient déjà et qui n'ont pas directement à voir avec la formation du groupe elle-même. Ce sont le contrôle social, la place du groupe dans un ensemble hiérarchique qui peut le faire dépendre d'une organisation supérieure et/ou inférieure, la similitude entre les membres du groupe

*-intrinsèques*, ce sont des facteurs propres au groupe lui-même. Ce sont des facteurs socio-affectifs ; qui renvoient à la motivation commune et à ce que les lewinien appellent l'attractivité du groupe. Et des facteurs opératoires et fonctionnels qui renvoient à la dimension organisationnelle du groupe.

#### ***1-Les mobiles socio-affectifs.***

- **L'attrait d'un but commun**, il dépend de l'âge, de la nature du groupe et son intensité, de la spécificité du groupe selon que celui-ci soit en formation ou non, institutionnel ou non. Cette force, pour être attractive, doit se référer à l'ambition moyenne des membres du groupe.

- **L'attrait de l'action collective**, elle provoque de la satisfaction et permet d'atteindre le but dans la mesure où elle certifie certains succès.
- **L'attrait de l'appartenance au groupe**, se manifeste à travers l'expression des deux premiers attraites et confère un sentiment soit de puissance, soit de fierté et quasiment toujours de sécurité.

Mais le mobile, sans doute le plus déterminant, est celui du besoin essentiel de la communication permettant d'échapper à quelque détresse sociale. Ces facteurs sont déterminants de l'identification des membres à leur groupe d'appartenance, ce sentiment est lui-même responsable de l'idéalisation du groupe par rapport à tout autre.

D'autres facteurs, non-collectifs, s'y ajoutent :

- **Le jeu d'affinités interpersonnelles**, sont parfois les vecteurs pour qu'un individu est un attachement spécifique pour un groupe en particulier. Ce sera la sympathie pour un ou plusieurs membre du groupe qui exercera son emprise sur l'individu pour qu'il intègre ou non le groupe en question.
- **La satisfaction de certains besoins personnels**, touche à la nécessité pour certaines personnes d'avoir une ou plusieurs personnes autour d'elles. Ainsi le groupe est pris comme un moyen de satisfaire certains besoins comme celui de la reconnaissance, du besoin de parler ou d'affection.

Ces facteurs de cohésion « intime » peuvent être une menace pour la cohésion globale du groupe, mais les groupes qui ne lui laissent trop peu de place ne peuvent subsister. De la même manière un groupe ne peut survivre en tant que moyen d'assouvir les besoins personnels de chacun de ses membres.

## *2-Les facteurs socio-opératoires*

- **La distribution et l'articulation des rôles** est déterminée suivant les capacités des membres et les tâches à exécuter. La différenciation des fonctions s'organise selon un aspect horizontal (travail à la chaîne) et un aspect vertical (dans tout organisme où il y a une hiérarchie). Le terme de groupe ne peut-être significatif d'un ensemble que dans la mesure où ce système de rôle est fonctionnel.
- **La conduite du groupe et le mode de leadership**. La conduite du groupe dépend de l'influence de chacun de ses membres. Dans le cadre d'une opération mettant en jeu la productivité, il est nécessaire que cette tâche soit gérée par un chef qui ne doit pas engager sa seule action, mais celle-ci doit être combinée avec les actions des autres membres. Il doit donc répondre à une nécessité de coordination. Ce leadership agit soit en tant qu'individu dont il

incombe la décision (le leadership se concentre sur une personne), soit en tant que catalyseur ( la fonction de leadership appartient à l'ensemble du groupe qui s'autorégule).

## II / Conformisme et déviance

La cohésion se traduit par des conduites collectives qui sont le résultats de pressions venant de l'intérieur du groupe lui-même. Elles permettent donc à ce que le groupe soit « compact », elles sont tant le symptôme du groupe que sa dynamique.

**1-La conformisation.** Il s'agit de l'apparition de normes au fur et à mesure qu'un simple agrégat tend à devenir un groupe. Ainsi elle marque l'apparition d'opinions, d'habitudes vestimentaires identiques... Ce sont des valeurs jugées appréciables et souhaitables. Ce processus s'applique simultanément dans les dimensions opératoires et affectives.

**2-Les conduites déviantes.** Ce sont des conduites qui s'écartent ou s'opposent à une norme précise établie par le groupe. L'intransigeance par rapport à ces conduites déviantes vient du fait que ce sont des problèmes de prime importance pour les membres du groupe. Le déviant, au sein de la société globale est celui qui décide, en vue d'un objectif de changement, d'en transgresser les normes, entraînant des réactions négatives de la majorité conformiste. Cette résistance des conformistes reflète la résistance au changement. La pression de l'environnement provoque des résistances encore plus fortes, si bien qu'il n'y a pas de recherche de consensus. D'autre part, si la minorité déviante refuse le consensus, elle est isolée et son point de vue ne sera pas pris en compte.

- **Fonction collective du déviationnisme.** Elle à lieu lorsque les normes d'un groupe ne conviennent plus à l'environnement évoluant. C'est cet environnement qui est perçu comme déviationniste, mais il a raison du conformisme dans la mesure où s'y soumettre vient à répondre à des exigences modernes. Ce phénomène peut à la fois s'exercer dans la société globale et dans des groupes restreints.
- **Innovation et normalisation.** Le déviant ne parvient à son objectif de changement que dans la mesure où il réussit à mobiliser une minorité. Le déviant seul est inefficace (il vaut mieux être trois contre cent que seul contre dix). Le « déviant positif » est celui qui est sensible aux changements de la situation qu'il estime suffisants pour bouleverser les modèles coutumiers de la majorité conformiste. Il devient leader et instaure un nouveau conformisme qui sera lui-

même contrarié par une minorité déviante innovatrice. Ce mouvement reflète une fois de plus la dynamique du groupe.

**3-*Ingroup et outgroup.*** Le groupe existe par défaut et ne revendique la légitimité de ses normes qu'en opposition à celles des autres groupes. Ainsi, la compétition avec des groupes extérieurs et la menace qu'elle suscite, renforce la cohésion de l'endogroupe et l'agressivité tenue envers l'exogroupe. Mais cette agressivité, selon SHERIF, n'est pas systématique est dépend des contacts sociaux établis entre les groupes selon qu'ils partagent ou non certains codes, selon leur « distance sociale ». Mais malgré les ressemblances potentielles, selon les intérêts et les visées, des groupes semblables peuvent rentrer en conflit. Ce phénomène participe au conformisme et à la cohésion du groupe.

### **III / Les recherches expérimentales sur les relations intra et intergroupes**

#### ***1-Les études de SHERIF tentent de traiter du problème de la cohésion à travers les phénomènes de tensions intergroupales.***

Une de ces expériences consistait à établir premièrement des affinités à l'intérieur d'un groupe de garçons de statuts sociaux homogènes. Elle permet trois constatations :

-L'influence du groupe sur les choix relationnels référentiels

-Deux groupe doués de cohésion tendent à entretenir des relations de voisinage agressives et cela sous l'influence de modèles stéréotypés, comme si l'évolution de la cohésion était corrélée à la tension croissante entre les groupes

-Les deux premières constatations ne sont pas des états définitifs car l'induction de buts communs aux deux groupes peut rétablir la communication et réduire considérablement les comportements septiques. Pour autant, ces modèles compétitifs ne sont pas totalement annulés, ceux-ci pouvant se manifester dans d'autres situations.

#### ***2-Les biais perceptifs et les phénomènes de catégorisation sociale.***

La catégorisation sociale renvoie à la dichotomie de l'environnement humain et ce dans chaque situation dans laquelle il se trouve. En effet, « la seule présence réelle ou symbolique d'un autre groupe peut suffire à provoquer des images et des comportements discriminatoires ». Ainsi, lorsque deux groupes se font face et qu'ils ont connaissance d'au moins l'une de leurs différences, cela suffit à provoquer des comportements agressifs et ségrégatifs comme ceux observés par SHERIF.

Ces études permettent deux considérations supplémentaires :

-D'ordre *prédictif* : il est possible de provoquer des rencontres intergroupales.

-D'ordre *interprétatif* : La différence observée par les groupes entre eux contribue à leur identité que ce soit pour sa construction ou son maintien.

L'identité personnelle ou sociale a donc pour origine une comparaison entre soi et l'autre, entre le nous et le « non-nous ».

### **CHAPITRE III : CHANGEMENTS ET RESISTANCE AUX CHANGEMENTS**

Quelle est la signification psychosociale de la résistance qu'infère tout type de changement ?

La résistance au changement peut tenir du fait que la plupart des changements auxquels nous sommes soumis dans la société actuelle nous sont imposés et génèrent de part cette coercition des pressions psychologiques non négligeables. La résistance au changement peut également tenir du fait que les normes auxquelles chacun s'est conformé ont dans cette mesure une place importante, et de ce fait rigide dans nos coutumes. Les remplacer par de nouvelles normes inconnues relèverait donc d'un danger notoire pour la cohésion individuelle et collective. De cette même manière la résistance au changement peut également avoir pour origine un caractère socio-affectif (peur de se désolidariser du groupe).

#### **I/ Recherche sur le changement des habitudes alimentaires**

Les recherches de LEWIN sur la façon de changer les habitudes alimentaires des Américains l'amenèrent à comparer deux modes d'intervention :

-des *conférences* avec les ménagères sur les avantages nutritifs des abats et leurs recettes.

-des *exposés-discussions* donnant de brèves informations et la possibilité d'en parler entre elles avec la médiation d'un animateur.

Il en est ressortit que lorsque les ménagères ont prises une décision à l'issue d'une discussion, elles sont d'avantage enclin à adopter des changements dans leurs habitudes alimentaires. Autrement dit, c'est le degré d'implication inhérent à l'activité de chacun dans une discussion et la décision collective qui fait que le changement est possible et que son

engagement est tenu. De plus le médiateur qui y assiste peut prendre en compte les résistances qui sont ainsi dévoilés dans le débat. Il s'agit d'un mouvement collectif d'évolution des attitudes, il n'est alors plus question de déviance de la part d'une minorité et la peur de se désolidariser du groupe n'a plus lieu d'être.

Ainsi, LEWIN constate qu' « il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu pris isolément ».

Pour changer des habitudes et avoir des résultats au niveau individuel il faut donc intervenir au niveau du groupe et cela grâce à deux méthodes :

-augmenter les pressions dans le sens du changement, les pressions environnementales aboutissant dans la plupart des cas à des résistances.

-diminuer les résistances envers le changement.

LEWIN note que pour que les changements aient lieu, il importe d'analyser le contexte social où il s'insère et le ou les groupes concernés ainsi que le réseau de communication qu'il sous-tend ; ce sont ce que LEWIN appelle des *portes* le plus souvent responsables des décisions. Cependant, toutes les situations ne permettent pas d'identifier ces portes car elles dépendent des règles institutionnelles ainsi que des interactions en œuvre. Par ailleurs, le processus de changement sera d'autant plus efficace qu'il proposera des modèles modernes opérationnels : l'aspect fonctionnel viendra annuler les réticences affectives.

## **II / Recherche sur les changements des méthodes de travail**

COCH et FRENCH s'intéressèrent à « l'importance des facteurs psychosociaux au cours de l'introduction progressive de nouvelles machines dans une usine textile ». Le protocole expérimental induit trois groupes expérimentaux pour qui l'on fait varier l'implication au changement des sujets :

- G0, pour qui l'implication est nulle : aucun droit ne leur est donné sur l'établissement des nouvelles normes.
- G1, pour qui l'implication est moyenne : les travailleurs ayant pu désigner des responsables qui fixeront les normes.
- G2, qui à une forte implication : les normes sont fixées par l'ensemble du groupe

De cette situation expérimentale, il s'ensuit une baisse de rendement générale, mais prolongée pour le groupe G0 qui ne parvient pas à se ressaisir, tandis que les deux groupes expérimentaux dépassent le rendement antérieur. Quant au moral, il est croissant du groupe contrôle jusqu'au deuxième groupe expérimental.

On constate de ce fait que les attitudes professionnelles sont fortement influencées par l'introduction au changement.

### III / Portée et limites de ces expériences. Le problème de la participation

ANZIEU fait plusieurs reproches quant à la validité de ces interventions :

- Premièrement, au niveau de *l'objet du changement*, il apparaît que les mécanismes de défenses n'aient pas tant attiré au conformisme qu'à la représentation symbolique que l'on peut s'en faire individuellement et qui, en ce sens, provoque des résistances particulières. Cependant il s'agissait ici du travail de l'animateur du débat de modifier le sens de ces « fantasmes » affectifs par son attitude compréhensive.

- De plus, la *participation collective* renvoie à un processus plus complexe que celui proposé plus haut. En effet, à un niveau sociologique, la proposition de participation (ici des employés) est rarement l'initiative du pouvoir celui-ci perdant alors le contrôle de ce pourquoi il existe (en l'occurrence, prendre des décisions).

Par ailleurs, CROZIER met en exergue le postulat américain qui consiste à croire que tous les travailleurs participent à n'importe quelle proposition dès qu'elle est posée et que si les hommes de pouvoir coopèrent d'avantage, ceux qu'ils dirigent (les employés) seront toujours prêts à y répondre. Mais il semble que le problème soit plus complexe dans la mesure où si résistance au changement il y a, c'est aussi parce que les subordonnés tirent parti de ce qu'ils sont les seuls à savoir-faire, des « zones d'incertitudes » dont ils risqueraient de perdre le monopole. Se tenir à l'écart des discussions sous-tendant une évolution collective contribuerait à conserver cette autonomie. L'un des corollaires consisterait en la négociation avant la participation.

#### ➤ **Les phénomènes d'extremation et le rôle des minorités**

MOSCOVICI a pu mettre en évidence le rôle des minorités dans les prises de décisions, ainsi, le conformisme à la majorité n'est pas systématique. Mais l'influence des minorités est différente selon que le groupe est formel, où l'on cherche le compromis et à atténuer le conflit, ou informel où il se peut que l'on choisisse les positions extrêmes présentées par la minorité. C'est la fluidité du groupe en question qui fait que l'implication des membres, si extrême soit-elle, sera prise en compte et amènera à une orientation dans leur sens. Ce sont des groupes où le caractère « cathartique » est prônée et la sensibilité au changement de rigueur car renforçant le lien social.

Les minorités vers lesquels les groupes se tournent sont celles dont l'idéologie défendue est dans « l'air du temps » et pour lesquelles l'adhésion est pour ainsi dire prestigieuse.

#### **CHAPITRE IV : LEADERSHIP ET INFLUENCE SOCIALE**

Le « leadership » est la fonction de direction. L'autorité renvoie à plusieurs perspectives :

- Il s'agit tout d'abord de l'*opération* du leader et du *rapport* qu'il entretient avec le groupe.

- L'exercice de l'autorité dépend des normes en vigueur, des situations et de la personnalité du chef.

L'analyse de ces problèmes renverrait donc à l'analyse du leadership comme *fonction*, en tant que celui-ci apparaît selon des influences, comme *relation*, celle-ci étant plurielle et engendrant des comportements de groupe différents ou comme *aptitude* individuelle plus communément appelée « ascendant personnel »

##### **I/ Le leadership comme fonction**

Dans les groupes institutionnels, l'autorité s'insère dans une organisation et son application en dépend (place dans une hiérarchie). Mais l'exercice de l'autorité dépend de la recevabilité en terme d'efficacité opérationnelle. En ce sens elle se définit par l'« acceptabilité » de l'ordre par le récepteur. Cette dernière définition s'applique aux leadership des groupes informels ou en formation, le leadership étant alors considéré « comme un système de conduites requis par et pour le fonctionnement du groupe ».

***1-Fonction socio-opératoire.*** Il s'agit des tâches à mener à bien par le groupe. Pour chacune de ces tâches les démarches sont clairement définissables :

- **Opérations concernant l'*information* et la *méthode de travail*** : elles consistent à poser clairement l'objectif (Quelle tâche à accomplir ? Quel problème à résoudre ?) ; présenter les étapes de la tâche ou les dimensions du problème en dégagant un plan de travail ; donner les indications nécessaires au départ, puis celles qui peuvent s'avérer utiles par la suite ; apporter des suggestions en cas de difficulté.

- **Opérations concernant la *coordination des apports et des efforts*** : étayer le rôle de chacun en interaction avec celui des autres ; assurer et contrôler cette articulation des rôles en cours de route ; faire clairement le point à chaque étape du travail.
- **Opérations concernant les *prises de décision*** : elle portent sur les buts à atteindre et/ou sur les moyens pour y arriver. Ce n'est aucunement au leader seul qu'il incombe de prendre des décisions, ce modèle n'est ni essentiel, ni systématique. La progression fonctionnelle tant opératoire qu'affective dépend directement de ces prises de décision.

**2-Fonction socio-affective.** Il s'agit de l'influence des affinités qui se sont construites à l'intérieur du groupe et du « climat psychologique » qui y règne sur l'efficacité de la tâche à accomplir. En ce sens le leadership doit se tenir plusieurs démarches :

- **Interventions visant à la *stimulation et au soutien*** : elles consistent à solliciter les membres du groupe à l'exercice de la tâche par des stratégies de récompenses ou de sanctions et en la « sécurisation » des mêmes membres dans le cas de tensions individuelles ou collectives.
- **Interventions visant à la *facilitation sociale*** : elles consistent en la recherche de communication entre les membres du groupe à travers l'incitation à l'expression des états d'âme et des points de vue concernant l'activité du groupe.
- **Accessoirement, interventions visant à l'évaluation des processus de groupe et de l'ensemble des facteurs précédents au fur et à mesure de leur émergence** : ce rôle n'est pas tenu de façon rigoureuse et peut l'être par un autre membre que le leader. Ceci n'est pas le cas de l'*élucidation* qui elle, est la principale fonction du moniteur. Elle permet d'analyser la satisfaction ou l'insatisfaction générale ou individuelle et ainsi, de repérer l'origine des conflits et d'améliorer leur résolution.

Les fonctions opératoires et affectives interagissent dans l'action collective : une défaillance à l'un des niveaux affectera de façon quasi systématique le second. Elles sollicitent le leader (tout de même principal régisseur de ces fonctions) autant que les membres du groupe. De cette façon le chef institutionnel s'appuie sur un « réseau d'affiliés »

## II / Les types de leadership et leurs effets

WEBER distingue trois types de chef : charismatique (sacré), traditionnel (autoritaire et protecteur), démocratique (consultant). Mais de façon plus générale voici les conduites que le leader exerce à l'égard des membres du groupe :

- **Le type *autoritaire*** qui convint les autres par des pressions. Il peut être chef autocratique (sanction sans se soucier de l'autre) ou paternaliste (qui veut intimider, être respecté et être aimé).
- **Le type *coopératif*** introduit les autres dans tout ce qui entoure la prise de décision (préparation/application). Ainsi, les autres membres du groupe ont une plus grande marge de manœuvre et sont moins sujets aux pressions du leader, qui cependant peut varier selon les cas.
- **Le type *manœuvrier*** influence les membres du groupe de façon indirecte et tant que possible sans qu'ils ne s'en rendent compte.

Parallèlement à ces types de chef, deux types de comportement sont à citer :

- le type *élucidateur*, qui consiste à faire décider l'ensemble du groupe. Il permet d'avantage de d'orienter les forces du groupe de façon à potentialiser leur efficacité. Il s'agit d'une attitude préconisée par ROGERS en psychothérapies en terme de « non-directif ».

- le type *laisser faire*, qui consiste en un désintéressement total pour l'activité du groupe par démission ou débordement.

Quoiqu'il en soit, la portée d'un chef tient de la compatibilité du pouvoir qu'il exerce avec les exigences du groupe, les exigences sociales, les capacités du groupe et la poursuites de ses besoins personnels. C'est l'« adaptabilité » qui prime.

### III / Les recherches expérimentales

Les recherches effectuées s'intéressent aux modalités d'influence du leader sur le groupe plus qu'à ses caractéristiques personnelles. Elles font varier la tâche à accomplir, le style de leader et le « climat » qu'il suscite. Bien que rigoureux, les travaux entrepris ne tiennent pas compte de variables d'influence notoire comme celle des modèles culturels et des processus affectifs entre les leaders et leur groupe selon la tâche à accomplir.

Mais en voici les principales directions :

- En ce qui concerne *la mesure d'influence*, certains travaux se basent sur un entretien ou un questionnaire sociométrique pour estimer la préférence d'un partenaire ou la distinction d'un chef. D'autres travaux évaluent l'influence observée d'un des membres à travers la performance du groupe et selon son implication dans la tâche.

- Quant aux *effets comparés des différents modes de leadership* sur le climat et la productivité, ont été reprises des expériences de LEWIN, LIPPIT ET WHYTE.

- Les réseaux imposés de communication sur l'émergence d'un leader et la congruence de son style par rapport à la tâche ont intéressé spécialement les américains et les français.

## **CHAPITRE V : AFFECTIVITE ET LIENS COLLECTIFS**

### **I / Contributions psychanalytiques**

#### ***1-Les indications de FREUD et de KLEIN***

Il apparaît, au vue de ces indications, que les mécanismes explicatifs de la psychologie collective et individuelle sont identiques. Ainsi, dans les deux cas, l'histoire du sujet s'étaye à travers des relations interpersonnelles de nature affective, régies par deux dynamismes :

-Le *désir*, qui s'inscrit dans la recherche d'un objet aimé complémentaire et dont l'objectif est sa « possession exclusive ».

-L'*identification* qui consiste en l'intériorisation d'un modèle spécifique qui constitue ce que l'on aimerait être : notre « idéal du moi ».

Selon FREUD c'est précisément la nature affective de ces liens qui spécifie la constitution des relations groupales. De cette manière, le leader est à la fois l'objet de désir et d'identification de chacun. L'attractivité entre les membres d'un groupe viennent alors de meure attachement et l'identification au chef qui leur confère par ce fait' des similitudes. C'est le « partage d'un même amour avec le même objet » qui construit le lien groupal.

#### ***2-Les hypothèses de BION***

Ses études portant sur la vie des groupes thérapeutiques, il en conclut deus niveaux :

-Un niveau *manifeste* qui renvoie aux tâches en rapport avec la réalité. Ce niveau revêt un caractère rationnel, conscient, c'est ce que BION nomme « le groupe de travail » régit par des règles apprises et acceptées.

-Un niveau implicite qui correspond à la vie fantasmatique du « groupe de base » dont la pensée est « instinctive et instantanée ». Il revêt un caractère irrationnel, inconscient et irréaliste. Il est sous-tendu par la capacité de chacun à conformer ses sentiments avec les « hypothèses de base ». Ces processus, s'ils ne sont pas reconnus et maîtrisés sont fortement susceptibles d'interférer sur les objectifs du premier niveau.

Les « hypothèses de base » sont des schèmes mentaux collectifs relatifs à la vie émotionnelle des groupes :

- **La dépendance**, s'ensuit dans ce que le groupe attend du leader en tant que celui-ci peut apporter sécurité et tous les éléments essentiels à la maintenance de sa vie affective et matérielle.
- **L'attaque-fuite**. Le groupe prend son sens dans la lutte contre une menace. Dans ce cadre, soit le leader peut être la source contre laquelle s'acharnent les membres du groupe quand celui-ci ne veut pas assumer la sécurité, soit contre des déviants.
- **Le couplage** revient à exercer des sentiments opposés mais avec la même intensité et la même direction que le schème précédant, caractérisés par des relations paires, intimes au sein du groupe. Cette ambiance suscite l'attente d'un sauveur capable d'empêcher la dissolution. Mais les fantasmes qui en résultent inhibent la coopération permettant de s'ajuster à la réalité de la situation collective si le leader ne parvient pas à trouver un objectif commun pour relier les attitudes.

### ***3-L'imaginaire groupal***

ANZIEU soutient l'idée selon laquelle le groupe est un bouillon de fantasmes inconscients. Ainsi, il souligne des processus significatifs tels que :

-L'attente de résolution d'insatisfactions personnelles par le groupe.

-La projection vers l'extérieur de la négativité qui serait susceptible de détruire l'aspect communautaire du groupe.

-La construction d'un « nous » reflétant l'« esprit de corps » qui protège de la perte des identités.

C'est ainsi que se construit une illusion groupale fragilisée par des obstacles potentiels. Cependant, l'identité collective, pour advenir, passe inéluctablement par des expériences d'illusion et de désillusion.

## **II / Le problème du lien affectif**

Le premier lien inter-humain serait donc celui de l'échange des fantasmes, fondamental pour les processus psychiques conscients et inconscients. KAËS fait ainsi une relation entre le fonctionnement de l'appareil psychique individuel et l'appareil psychique collectif, impliquant tout deux des instances de ça, surmoi, moi et idéal du moi.

## ***1-Régulation focale et systémique de groupe***

Selon PALMADE, le groupe est un centre d'attention de tous ses membres qui actualisent leurs opérations, leur référence et leur signification. La réunion génère ainsi un lien qui construit et régule des sentiments et des conduites. Mais la critique qu'il fait de l'apport de la psychanalyse, c'est que selon lui, bien qu'il s'agisse de la réunion des inconscients de chacun, les événements ainsi engendrés ne sont que partiellement contrôlés par un individu. Ainsi, il s'agirait d'avantage d' « une systémique inconsciente groupale », plus que d' « une extension des instances psychiques », qui produit et dirige les interactions entre les sujets. En plus de la place d' « idéal du moi » que FREUD conférait au leader il serait alors le garant de la focale du groupe, elle-même condition de sa survie. Cette focale s'exprime dans l'utilisation du « on » dans les groupes en formation qui précède l'utilisation du « nous », signe de communauté.

## ***2-Vers un pluralisme cohérent***

- **Le schème de la rencontre.** Le lien collectif semble plus tenir de la satisfaction de la rencontre que du réel objectif de tâches à accomplir.

La rencontre implique de nombreuses ambivalences : il s'agit d'être *vers* l'autre, avec ou contre lui. Le « nous » comporte alors deux sens :

-Un processus de connivence, qui renvoie à un jeu narcissique de projections et d'identifications.

-Des processus communiels, qui implique une union émotionnelle où les membres ne se confondent pas.

Ces deux processus sont alternatifs et « les moments d'échanges communiels s'étayent sur un fond de connivence narcissique ».

- **Le schème du labeur et du projet.** Il s'agit d'une autre perspective du lien collectif qui renvoie dans ce sens à une quête commune, partagée dans laquelle le groupe avance uni et qui le maintient dans une certaine cohésion dans les moments de crise. Le projet est le plus souvent « stratégique » et « compétitif », et « irruptif » et « irréaliste ». Bien que l'action puisse être interprétée comme désir de fuite de la solitude, elle n'en perd cependant pas son essence en terme d'action au sens propre.
- **Le schème régulateur et identité.** Les rencontres et les projets ne sont possibles que s'ils sont entrepris dans une organisation qui reconnaît ses membres et les dirige partiellement. C'est une « altérité transindividuelle » à laquelle chacun se réfère et qui dirige tous les échanges de façon à revenir chaque fois à une identité commune. Ce schème met donc en place une loi générant des modèles qui sont à l'origine des identités sociales.

### ***3-Dynamique et analyse de groupe***

« Le groupe est un microsystème psychosocial situé dans un cadre matériel et culturel ». Il est enclin à mettre en jeu des tensions et des régulations, une dynamique entre la conscience et l'inconscience ; l'un fondant des lois et l'autre pouvant laisser libre cours au délire commun. Une étude des groupes impliquerait donc l'application conjointe des théories freudiennes et lewiniennes.

## **DEUXIEME PARTIE : APPLICATION DE LA DYNAMIQUE DES GROUPES**

### **Remarques préliminaires sur l'intervention psychosociologique**

#### ***Intervention et formation.***

Les interventions servent à la régulation d'une collectivité mais n'excluent cependant pas la sensibilisation psychosociale à travers les discussions de groupe. La formation, quant à elle, cherche à sensibiliser les participants à l'évolution possible de leurs conduites dans le cadre de leur travail, mais certains stages de formation se déroulant en entreprise se détachent du travail.

Ces deux modes d'application de la dynamique des groupes ne sont significatifs que s'ils s'insèrent dans une « recherche active » qui détermine les objectifs sous-jacents, évalue les attitudes et potentialise les méthodes.

En ce qui concerne l'intervention, elle se spécifie par le fait qu'elle se déroule au *sein même de la collectivité* et qu'elle est susceptible de générer des *changements aussi bien des attitudes que des structures propres aux organisations en question*. Les structures et les attitudes sont solidaires car le but de l'intervention est, à la base, de répondre à des demandes dues à des problèmes d'organisation génératrices de malaise. Ce malaise est lui-même du au doute de l'estime jusqu'ici conférée au système. L'intervention permet alors de donner un « nouvel équilibre ». De cette façon l'intervention cherche, pour être efficace, à mettre en place des rencontres collectives où la situation quotidienne revêt une nouvelle perspective.

Cependant le sur-usage de formules « rigides et standardisées » qui ne conviendrait pas à la variété des situations peut avoir une influence superficielle ou un caractère perturbateur ou ambigu si on laisse trop libre cours aux échanges et aux improvisations. De la même manière, certaines perturbations peuvent intervenir lorsque l'on se laisse dépasser par des réactions que l'on ne peut prévenir par manque d'analyse préalable du terrain.

Malgré la multiplicité des champs d'intervention, il n'existe pas de schéma transposable d'une situation à une autre, sauf si les structures des problèmes s'entachent de similitudes avec d'autres situations.

Cependant on peut distinguer deux principes dans toute intervention psychosociologique :

-*La condition* est de s'appuyer sur la structure, les rôles en question et les perceptions émergents propres à la collectivité où l'on intervient.

-*L'option* est de partir d'un objectif collectif de restructuration en vue d'une évolution de ces perceptions.

L'intervenant doit, dans cette mesure, tenir compte de l'état initial du système de la collectivité en question, par une exploration préalable de cette situation difficile, sur lesquelles s'étaieront les démarches d'intervention. Celles-ci devront faire preuve de souplesse pour permettre aux membres de la collectivité de confronter leurs opinions et leurs réticences en vue de réduire leurs incertitudes et leur conflit. Mais ces tentatives de redéfinition et de conciliation ne sont pas toujours facilement résolubles d'où l'importance de décision de l'intervenant.

En outre, il est important de préciser que c'est à la collectivité qu'il appartient de décider de son futur.

## **CHAPITRE VI : LA FORMATION RELATIONNELLE. SON SENS ET SES NIVEAUX**

### **I/ Aspects généraux**

La formation utilisant les théories de la dynamique des groupes à pour but une sensibilisation aux processus relationnels et un entraînement à la conduite des discussions de groupe. Depuis un certain temps maintenant une tendance à revendiquer le droit de concertation vient à se confirmer à travers la constitution de plus en plus courante de « conférences », de « réunions » et de groupes de réflexion. Mais ces associations demeurent n'en restent pas moins pour la plupart des cas à ce simple état et ne révèlent pas de réelles intentions d'actions collectives. C'est pour cela que les rassemblements interactifs en dehors des collectivités de travail paraissent la solution pour parvenir à une véritable action, comme les stages ou les séminaires par exemple, permettant une distance de réflexion par rapport à ce dont on est immergé sur le terrain. Ainsi, voyant la situation de l'extérieur nous pouvons d'avantage envisager sa propre position, aussi bien en tant qu'émetteur qu'en tant que récepteur et ainsi élucider des aspects psychosociaux par la confrontation des points de vues de

chacun. Le but propre de cette formation n'est cependant pas un simple travail intellectuel mais une éventuelle évolution positive en tant qu'elle permettrait une meilleure communication et une meilleure relation au sein du groupe. Dans cette perspective, la situation de groupe permet d'ébranler les intervenants de façon à ce qu'ils développent, pour s'équilibrer, des comportements de réadaptation et d'élucidation. Ils vivent, identifient et sont amenés à tenter de maîtriser les problèmes inhérents à la situation décadente dans laquelle ils s'insèrent.

## **II / Aspects différentiels**

La détermination des objectifs du séminaire est essentielle car elle nécessite un ajustement entre ce qu'il est possible de faire et les attentes de la collectivité consultante.

Pour cela, trois niveaux d'objectifs :

- *Entraînement à la pratique et éventuellement à la conduite du travail en groupe* consiste à sensibiliser les participants aux agréments de la discussion de groupe comme les réunions ayant pour objectif soit la prise de décision collective, soit l'analyse des attitudes face à un problème.

- *Expérience intensive des processus relationnels et identitaires* consiste à envisager tous les niveaux collectifs, interpersonnel et individuel et de comprendre sur le vif les origines et les issues des difficultés de communication.

- *Formation de formateur* nécessite la maîtrise des deux premiers objectifs. Cette formation se spécifie pour chacun de ceux qui la sollicitent : elle s'étend de la pratique de la discussion de groupe jusqu'aux expériences intensives de relations.

## **II / Un souci d'appropriation**

La méthode à pour but la possibilité d'une adaptation des formules de formation aux objectifs poursuivis et aux situations locales. C'est en fonction des niveaux que l'on a identifié, que l'on appliquera les techniques les plus pertinentes relatives aux objectifs précédemment distingués.

Ces niveaux renvoient au « degré d'intensité de l'expérience relationnelle proposée » et au « déconditionnement » lui-même garant des évolutions potentielles. En ce sens, le « déconditionnement » dépend de la structuration plus ou moins élaborée de la situation de départ, dont les plans peuvent être :

- Présentation d'un problème à résoudre dont toutes les données sont disponibles
- Désignation d'un conducteur de groupe adoptant explicitement une technique de conduite déterminée
- Pas de problème posé au départ
- Pas de leader préalablement désigné

Mais dans les groupes de formation il existe toujours une structure minimale :

- L'objectif de la formation
- Les attentes des participants plus ou moins conforme à l'objectif
- La présence d'un moniteur attaché à la poursuite de l'objectif et possédant une compétence socio-clinique.

Dépendamment de l'objectif, de l'homogénéité des groupes et des thèmes ainsi proposés, la formule de travail s'averra plus ou moins structurée. L'objectif est dans toutes les façons de créer un cadre fécond où les techniques pourront être mises en œuvre par l'animateur qui en fera progressivement l'initiation à travers l'évaluation successive des procédures et des processus socio-affectifs.

Les procédures de formation les moins structurées engendrent un déconditionnement psychologique extrême. Elles sont d'avantage appropriées aux objectifs psychosociaux car elles favorisent la prise de conscience. Telle est la formule du groupe de base.

## **CHAPITRE VII : LES METHODES DE FORMATION**

### **I / Les stages d'entraînement à la conduite de réunions**

La conduite que prennent les dirigeants de colloques, de réunions ou de discussions revêt un intérêt de prime importance, c'est pour cela qu'il convient d'en dégager les objectifs et les pratiques.

#### ***1-Les objectifs***

*-L'objectif d'exploration* consiste à connaître les attitudes potentielles relatives à une proposition ou à une innovation que ce soit dans le cadre d'une entreprise sur un éventuel projet ou auprès d'un public sur ses motivations d'achat.

*-L'objectif de résolution* consiste à dégager un accord collectif pour mener à bien des travaux, cet objectif est analogue à la perspective de la discussion.

## **2-Les pratiques**

La discussion du groupe sur un problème peut être supervisée par un moniteur, un conducteur qui oriente les arguments. Mais avec ou sans conducteur deux fonctions se conjuguent dès que la discussion s'établit :

-*La production* qui consiste à apporter des idées, des arguments cohérents.

-*La régulation* qui consiste à maîtriser les échanges aussi bien ce qui est produit que ceux qui produisent. Cette fonction englobe deux perspectives : celle de la procédure de travail et celle des processus relationnels, toute forme de discussion en tant qu'elle englobant des affects et des opérations.

Ces deux fonctions conjointes permettent d'éviter que la discussion ne stagne et soit stérile de par la dispersion des membres inter actants.

La poursuite de l'objectif de départ dépend également du style de direction du moniteur qu'il y ait ou non intervention de celui-ci. Pour cela, trois pratiques sont possibles :

- **La conduite directive quant à la procédure** où le conducteur concentre ses interventions sur l'organisation, dans le but d'orienter les idées développées par le groupe dans le sillon de l'objectif et afin d'arriver à une décision commune. Il doit donc : planifier le problème, structurer les échanges, coordonner les apports. Son attitude quant à sa production propre se concentre essentiellement sur une production d'informations et ne doit en aucun cas dériver à l'expression directive de ses propres souhaits.
- **La conduite de style non-directif** découle des pratiques de ROGERS et a pour but que le groupe s'exprime « tel qu'en lui-même », excluant donc toute influence quant à la production ou à la procédure. Les interventions du conducteur se concentrent sur : la clarification et la coordination des apports et l'élucidation des processus relationnels. En ce sens, il permet au groupe de prendre conscience de ce qu'il vit à travers les rôles, les conflits et les processus affectifs suscités naturellement. Il agit donc sur la perception de ce qui se passe au sein du groupe tant au niveau relationnel qu'au niveau du problème traité.
- **Les pratiques mixtes** consistent pour l'animateur à adopter une attitude premièrement coopérative et soit une attitude directive sur la procédure, soit une attitude non-directive laissant le groupe suivre ou non le plan établi en veillant cependant à analyser les motifs pour lesquels le sujet de départ est suivi ou n'est pas suivi.

### ***3-L'appropriation des pratiques aux objectifs***

Pour un objectif d'exploration, les pratiques les plus adaptées paraissent être celles d'attitude non-directive ou d'attitude mixte, l'intervention directive allant à l'encontre de l'objectif même d' « exploration ».

En revanche, en ce qui concerne l'objectif de résolution, les pratiques directives ou mixtes semblent être les plus appropriées à une prise de décision urgente.

La formation développera des opportunités ou profitera de supports spontanés pour s'exercer à ces différentes méthodes.

De toutes les manières, quelles que soient les formules utilisées, le conducteur doit s'adonner à un certain nombre de démarches essentielles relatives à la zone opératoire et à la zone affective :

- poser l'objectif, le thème ou le problème
- être présent au groupe
- clarifier et coordonner les apports

## **II / Les séminaires de groupes d'évolution (ou groupes de base)**

Dans ce cadre, la structuration est faible et le déconditionnement maximum, les membres constituant le groupe ne se connaissant souvent pas, ni de leur cadre professionnel ni de leur cadre amical. Les évolutions des attitudes et des relations sont donc optimisées.

Les séminaires sont souvent consacrés à des échanges libres ou l'objectif de base est de dégager les processus communicationnels et de les analyser. Le groupe et ce qui s'y passe deviennent son propre objet d'étude.

### ***1-Sens et cheminement de l'expérience***

L'originalité de la situation est que par rapport aux relations de la vie quotidienne, il s'agit ici d'une mise « en face à face » sans structure clairement établie au préalable. Son but est d'amener les participants à développer une forme de communication permettant de résoudre des problèmes d'ordre affectifs et fonctionnels. La spécificité de cette mise en situation artificielle est que chaque participant ne peut y échapper comme il ne peut échapper aux questions et aux sentiments qu'elle suscite et qu'ils vont échanger, élucider pour finalement arriver ensemble, en tant que groupe, à se sortir de ces énigmes auto-générées.

De manière générale il est difficile de définir concrètement les phases par lesquelles passent les groupes de base. Mais ces groupes de formation, contribuant à la recherche

active, offrent chaque fois un panorama intéressant de ce qu'il peut s'y passer notamment en terme d'affectivité collective et processus de gestation des groupes, si bien que l'on s'accorde à dégager plusieurs points :

-La présence initiale d'un climat confus d'anxiété, d'incertitude et d'espoir

-Le caractère surtout défensif des efforts de production, de procédure ou de manipulation auxquels se livrent d'abord certains participants

-La répression quasi complète des sentiments éprouvés tant à l'égard des partenaires que du moniteur et de la situation elle-même, ce qui entraîne une accumulation de tension intra- et inter-personnelles

-L'émergence progressive mais sinueuse d'un système de rôles et d'un état d'interdépendance

La première phase consiste, pour les participants, à assumer leurs anxiétés et à se défendre contre une situation qui s'éloigne étrangement et dangereusement des habitudes relationnelles quotidiennes. C'est en acceptant de communiquer des conflits et les sentiments associés, en abandonnant des systèmes de défenses épuisants que la coopération efficace secondaire devient possible. Le *consensus* d'un groupe découle en ce sens de l'élucidation des processus défensifs. Ce cheminement implique la même problématique dégagée pour le lien collectif : le schème de labeur et le désir de rencontre.

Mais PALMADE s'est interrogé sur la problématique des groupes de base et se demande s'ils visent à un apprentissage des relations sociales positives transférables à l'extérieur du groupe, ou s'ils visent à une recherche d'identité et d'évolution personnelle ?

## ***2-Le rôle du moniteur***

En raison de ces incertitudes les participants s'en remettent au moniteur du groupe de qui ils deviennent indépendants dans un premier temps, et avec qui ils entretiendront ensuite une relation d'ambivalence, celui-ci ne pouvant répondre de façon satisfaisante aux attentes de chacun.

Mais le rôle du moniteur consiste essentiellement en une sensibilisation psychosociale des participants et à un entraînement progressif à l'élucidation de phénomènes induits. Les sujets sont libres et même invités à réagir sur les interventions d'élucidation du moniteur. De même, le moniteur se doit d'être accessible aussi bien dans ses façons d'agir que de parler et donc d'utiliser des termes connus par le groupe.

Le moniteur doit se positionner dans une « implication contrôlée » qui lui permet de laisser une distance entre lui et le groupe et en même temps assure sa « présence au

groupe ». C'est cette *implication* qui lui permettra une grande capacité d'empathie et donc d'interprétation des affects, le *contrôle* lui offrant une perception objective.

### ***3-Portée de la méthode ; ses limites***

Comme nous l'avons vu, le groupe de base, de par sa formation, offre une possibilité indéniable de sensibilisation psychosociale et d'évolution des attitudes et des relations. De plus, grâce à l'élucidation en commun, il permet de répondre à une multiplicité de questions individuelles, collectives ou concernant aussi bien les relations interindividuelles.

Cependant, les stages de formation ont pour objectif une formation aux relations et non un objectif de thérapie, bien que cette formation puisse apporter selon les cas des outils adéquats à certaines problématiques individuelles.

### **III / Les cycles de réflexion professionnelle (ou « groupe de Balint »)**

Ce type de formation apporté par le psychiatre BALINT permet de se réconcilier avec l'idée de la frontière séparant thérapie et formation. Cette formation est un compromis entre les discussions de cas utilisant des thèmes extérieurs au groupe et le groupe de base centré sur lui-même. Elle concerne exclusivement des travailleurs déjà qualifiés et dont les relations « face à face » sont courantes (médecins, travailleurs sociaux, ...). Ces formations consistent à analyser le contre-transfert de l'intervenant. De cette manière ils potentialisent la capacité des professionnels à comprendre « ce qui se passe consciemment ou inconsciemment dans l'esprit des patients-et dans le leur-lorsqu'ils sont ensemble ». Cela leur permet d'apprécier, à l'aide de confrères à qui il arrive peut-être de ressentir les mêmes choses, la qualité de leur relation professionnelle et de l'améliorer.

Dans ce type de formation le moniteur tend à se comporter de la manière dont il attend que les intervenants se comportent par la suite avec leur patient. Cette façon étant encore le meilleur moyen de l'enseigner, cela dans le but d'améliorer les conduites professionnelles.

Dans toutes les circonstances de formation il faut également insister sur l'importance des cycles, qui constituent une sécurité temporelle, ceux-ci étant fixés à l'avance.