

## CHAPITRE I

### La psychologie sociale, le groupe.

Nous présentons dans les pages qui vont suivre quelques pistes de recherche à propos des groupes et des organisations sociales. Cette revue de questions théoriques n'embrasse pas, loin s'en faut, l'ensemble des points de vue sur le lien social, mais pose brièvement les référents théoriques dans lesquels nous avons puisé pour rendre compte de quelques « phénomènes de groupe » observés. Notre point de vue sera une approche systémique du groupe et nous déclinons tour à tour les apports de la psychologie sociale classique avec Moreno ou Lewin. Nous montrerons comment, avec eux nous abordons le groupe comme une « structure dynamique ». <sup>2</sup>Nous présenterons l'apport de la théorie psychanalytique avec Freud et sa « psychologie collective ». Nous continuerons avec quelques modèles psychanalytiques qui décrivent le groupe avec Anzieu, Bion ou Kaës.

Nous décrivons le fonctionnement de l'institution avec Lourau qui semble avoir l'ambition de répondre, par une modélisation efficace à propos du changement dans les organisations sociales, au problème des niveaux logiques, individuel et collectif, qui sous-tendent l'émergence d'un lien social. A propos du concept de représentation, Sallaberry reprend le « modèle des trois moments » du fonctionnement de l'institution et rend compte du moment de singularité comme celui de l'émergence des formes individuelles et collectives. A la perspective freudienne d'une dynamique complémentaire d'idéalisation et d'identification, à celle des trois moments (universalité, particularité et singularité) de la théorie de l'institution, nous ferons nôtre, avec Carl Rogers ou Max Pagès, une posture intellectuelle qui tend à concevoir le lien social dans l'immédiateté du moment vécu. Le lien social est conçu comme premier, il ne renvoie pas à la position narcissique initiale, comme chez Freud. Le présent est aussi important que le passé, il est l'inventeur de nouvelles réalités.

---

<sup>2</sup> Puis, le chemin est ouvert pour continuer jusqu'à la définition du groupe comme « système », comme le fait Lerbet, <sup>2</sup>en intégrant le caractère d'énergie qui, pris au sens large, provoque un changement de positionnement épistémologique dans la position structuraliste. Nourrir la structure par les événements singuliers et les sens particuliers que leur donne le sujet vivant concret permet d'ouvrir la structure au système complexe.

## ***I. L'apport de la psychologie classique à propos des groupes***

### ***A. La psychologie-sociale, une discipline mal aimée***

L'objet de la psychologie sociale, que Serge Moscovici nomme aussi « science psychosociologique »<sup>3</sup> et ne distingue donc pas fondamentalement de la psychosociologie, est le « lien social ». Il est vrai que cette notion en est l'un des concepts fondamentaux.<sup>4</sup> Nous l'aborderons selon trois points de vue : celui des enjeux partagés sur la scène sociale et qui rendent interdépendants les acteurs, car chacun d'entre eux est conscient de la nécessaire présence d'autrui dans l'atteinte de ses propres objectifs. Egalement celui du lien social envisagé sous l'angle émotionnel et affectif avec Freud et les psychanalystes, car les phénomènes sociaux et particulièrement ceux de groupe peuvent renvoyer à la structuration affective initiale du lien social fondamental, c'est-à-dire déterminé par la relation établie entre l'enfant et sa cellule familiale. Enfin, celui du lien social envisagé comme un processus cognitif de socialisation. Ainsi, Piaget et certains de ses successeurs conçoivent-ils sa formation indépendamment des contextes sociologiques ou culturels. Indissociable de la dynamique de structuration cognitive individuel, le lien social est l'opérateur de décentration et de réciprocité.

L'intérêt particulier que nous portons à cette science tient en ce qu'elle est la seule discipline qui rende compte du travail des deux niveaux logiques, individuel et collectif. Elle articule l'individu et le collectif grâce au concept de « totalité ». La dialogique qui sous-tend cette notion autorise à distinguer dans un premier temps les deux niveaux logiques, puis à résoudre la contradiction en un second temps. Les positions unificatrices de la théorie de l'institution (avec Lourau<sup>5</sup>), de l'emprise de l'organisation (avec Max Pagès<sup>6</sup>), ou de celle du « champ de force » (avec Lewin, permettent de positionner notre recherche au cœur de la psychologie sociale dans un premier temps. Nous développerons ensuite l'idée que ce lien social se développe sur des processus spécifiques dont certains aspects auraient quelques homomorphismes avec la structuration cognitive individuelle. Mais avant cela, développons quelques points à propos de la psychologie sociale.

---

<sup>3</sup> « *La psychologie sociale une discipline en mouvement* », dans la préface de Serge Moscovici, p 62

<sup>4</sup> « Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale », 1987, Gustave-Nicolas Fischer. p24.

<sup>5</sup> Renvoi page 46.

<sup>6</sup> Renvoi page 54.

Elle fut longtemps méprisée et critiquée en Europe, alors même qu'elle prenait son essor aux Etats-Unis d'Amérique. Le secteur dans lequel elle a pu se développer est celui du privé. L'Université la méconnaît et la critique. Moscovici la défend et pense qu'elle doit continuer à se développer même hors des dogmes universitaires. L'objet de la psychologie sociale n'est pas un entre-deux, précise-t-il, une interface entre les objets de la psychologie et ceux de la sociologie. Elle a son propre objet et n'est pas le lieu d'expérimentation de la sociologie. Même si elle débute à partir des thèses de sociologie ou de psychologie, elle sait développer un savoir spécifique qui ne réintègre pas l'une ou l'autre des deux disciplines sœurs. Son objet est complexe, et les psychosociologues n'ont pas souhaité le réduire ; ils ont privilégié une approche pluridisciplinaire et développé une méthodologie adaptée.

Aborder de nouveaux objets implique d'en inventer les outils d'approche. La psychologie sociale se préoccupe des interactions, des réseaux de communication ; elle invente des outils de mesure des forces d'attraction et de rejet des participants à une organisation sociale. Son inventivité méthodologique lui est reprochée par les autres disciplines, elle a tardé à conceptualiser ses pratiques. Elle ne s'est pas développée sur les limites de la sociologie et de la psychologie, mais située au cœur des sciences de l'homme, elle isole des phénomènes sociaux spécifiques que ni l'une ni l'autre des deux autres disciplines ne peuvent saisir. Ces phénomènes sont isolables à tous les niveaux de cette échelle fictive : individuelle – collective - globale. Par exemple, il s'agit de processus d'intériorisation et d'extériorisation des structures sociales. Cela se joue au niveau individuel, au niveau interpersonnel et au niveau intergroupe. Il s'agit de problèmes de modifications cognitives des systèmes symboliques, de l'incidence idéologique des réseaux de communication. Ces problèmes touchent la société dans son ensemble.

La psychologie sociale s'est développée sur un conflit méthodologique qui a eu une incidence en retour sur la recherche conceptuelle. Les chercheurs ont tendance pour certains à désigner leurs objets d'observation, pour d'autres à parler des notions qu'ils distinguent dans les expérimentations. Cela semble, de l'extérieur de la discipline, être l'indice d'un éparpillement et d'un manque de cohésion. En fait, Moscovici distingue un profond conflit entre les partisans de l'enquête et ceux de l'expérimentation. Il pense le résoudre en appliquant à l'une et l'autre de ces méthodes une démarche générale hypothético-déductive. Près de quinze années après avoir posé une définition de la

psychologie sociale, Moscovici la reprend textuellement, car il lui semble qu'elle reste encore fédératrice de la réflexion de bon nombre de chercheurs. « *La psychologie sociale est une science sociale, elle est une science spécifique : les phénomènes auxquels elle s'intéresse ne sauraient constituer l'objet d'une autre science (...) Cette perspective qui pose comme étant du ressort de la psychologie sociale, tout ce qui émerge de la relation entre sujets sociaux dans leur rapport à l'environnement, conduit à la délimitation de certains contenus, de certains thèmes prioritaires qui constituent ce que l'on peut appeler l'objet d'une science. Et je formulerai comme objet central, exclusif pour la psychosociologie, tous les phénomènes ayant trait à l'idéologie et à la communication, ordonnés au plan de leur genèse, leur structure et leur formation.* »<sup>7</sup>

Moscovici se fait plus précis encore et inclut dans l'objet de la psychosociologie tous les processus concernant l'organisation des connaissances, les rapports entre les individus et leur environnement en tant qu'ils sont médiatisés par autrui. Ainsi, autour de ces relations, la psychologie sociale peut-elle se préoccuper des manières dont se construisent les structures, les codes et toutes formes organisatrices de ces rapports. Moscovici parle de «sujet social» pour désigner l'individu ou le groupe, mais il pense qu'il reçoit (donc est agi), « *dans et par la relation, ( son) existence et (son) identité sociales.* »<sup>8</sup>

### ***1 / Les diverses influences sur le travail de groupe***

Adoptons la posture de nous préserver des préjugés théoriques dans l'observation des phénomènes sociaux en conservant, aux divers faits observés, une égale valeur. Ceci ne permet pas d'échapper totalement à l'influence des préjugés sur nos observations, mais, en tout cas, contribue à en diminuer l'incidence. Pontalis<sup>9</sup> interroge les influences idéologiques qui ont pu intervenir en psychologie sociale et montre qu'un champ scientifique doit se poser la question de la congruence de ses outils d'observation et s'efforcer ne pas réduire trop abusivement certains phénomènes à son point de vue étroit et partiel. Avant de présenter cette posture du chercheur, posons les grandes lignes de recherche à propos des petits groupes.

---

<sup>7</sup> « *La psychologie sociale, une discipline en mouvement* », préface de Serge Moscovici, p 62

<sup>8</sup> Moscovici, 1970, préface P 63. Nous pensons que le sujet la construit à chaque instant ou plutôt qu'il la reconstruit au sens où il ne s'agit pas d'une recherche de l'origine mais d'un retour sans cesse répété à cette naissance de ce que nous nommons l'émergence d'un «être-social. ». Néanmoins notre conception est proche de celle de S. Moscovici lorsqu'il désigne ensemble sous le terme de « sujet social » aussi bien le groupe que l'individu.

<sup>9</sup> « *Bulletin de psychologie, édition spéciale de psychologie sociale sur les groupes* » PUF, p 352-358.

## ***2 / Plusieurs méthodes d'approche du groupe***

*Les caractéristiques des groupes dans la perspective psychosociale.*<sup>10</sup>

Les quatre caractéristiques pour définir un groupe sont, selon Roger Lambert, les suivantes : d'une part, le type d'organisation, groupe naturel ou institutionnel. Là, les études ne peuvent être précises puisqu'une organisation non formelle peut se développer au sein de groupes institutionnels ; inversement des structures stables peuvent s'installer dans des groupes informels. D'autre part, la longévité du groupe, selon qu'un groupe est formé pour durer 2 heures ou sans limitation connue par ses membres ; son activité diffère. Par ailleurs, la taille du groupe car selon cette taille, le nombre des interactions va être plus ou moins important. Enfin la composition du groupe car, la répartition dans un groupe d'une caractéristique (intellectuelle, physique ou liée au statut social...) peut être un facteur de recherche.<sup>11</sup>

## ***3 / Notre domaine de recherche sur le groupe***

### **a. Taille des groupes**

Nous observons deux petits groupes de six à sept personnes. Le groupe restreint à six ou sept personnes permet, d'un point de vue psychologique, à chaque sujet d'entrer en interaction réciproque avec les autres sans outrepasser ses possibilités d'appréhension, comme ce serait le cas face à un grand groupe. Du point de vue sociologique, Germaine Montmollin reprend les résultats des «*recensements sociologiques (qui) ont montré que sur 557 groupes librement formés, la majorité se composait de 3 membres, avec un maximum à 7 membres (James, 1951)*».<sup>12</sup>

Pourtant, les conclusions concernant les phases d'interactions dans les petits groupes ne sont pas transférables à des phénomènes macroscopiques. L'étude d'un phénomène social à cette échelle est déjà, en soi, suffisamment intéressante.

### **b. Situation non expérimentale**

Nous situons ces groupes comme des groupes en situation réelle de travail. Nous n'influons pas sur des variables d'observation, comme les expérimentateurs le font en laboratoire. Nous sommes nous-même membre de ce groupe, mais notre observation est

---

<sup>10</sup> "Traité de psychologie expérimentale", Chapitre XXXI «Autorité et influence sociales » par Roger Lambert p IX-87.

<sup>11</sup>ibid. Chapitre XXXI «Autorité et influence sociales » par Roger Lambert pIX-96

<sup>12</sup>« Traité de psychologie sociale » sous la Direction de Paul Fraisse et Jean Piaget, 1965, P.U.F, livre IX, IX-4.

enregistrée, nous laissant toute liberté d'interagir avec le moins possible d'interférence avec l'outil d'observation qu'est le magnétophone. Il ne s'agit pas de nier les interactions entre objet observé et observateur ; aussi, dès que nous en avons conscience, nous relevons ces interactions entre l'observation et les acteurs (y compris nous-même, comme acteur).

#### c. Longévité.

Le premier groupe effectue une tâche professionnellement reconnue. L'activité de production est inscrite dans un cadre socioprofessionnel plus large qu'une expérience en laboratoire. Il existe une interdépendance entre le résultat de l'activité du groupe et sa longévité. Le second groupe a ceci d'original qu'il démarre et finit en même temps que les observations qui en ont été faites. Très légitimement institué, il n'a cependant pas vécu au-delà de quatre mois, alors que la commande institutionnelle est passée pour plusieurs années.

#### d. Type d'organisation

L'organisation des groupes est à la fois de type institutionnel et naturel. En ce qui concerne le premier groupe de travail observé, nous développons cet aspect de l'organisation comme institution dans la partie consacrée à la problématique du premier groupe, que nous nommons D.A.C. Point-A. , selon une approche psychosociologique.

#### e. La composition des groupes.

Nous ne définissons aucune caractéristique propre aux individus du groupe, nous n'aborderons pas d'étude comparative selon cette méthode. Seule, la structure d'interaction intéresse notre étude. Notons cependant qu'il est vraisemblable que le groupe de travail puisse être considéré comme ce que nommerait Anzieu et Martin, un groupe au «*climat démocratique* ». C'est-à-dire qui, suite aux expérimentations de Lewin et Lippitt en 1939, fait partie des groupes au style de contrôle démocratique, ce qui n'exclut pas la présence d'un leader. Dans le second groupe, nous verrons que le rôle de leader n'est pas occupé et que cela pose d'autres problèmes. Les études de Lippitt et Lewin portent sur des groupes d'enfants, mais retenons que le groupe démocratique atteint plus facilement son équilibre interne. Il est plus constructif dans ses activités, parce qu'il permet à l'agressivité, aux tensions, de s'exprimer, et donc de

se décharger au fur et à mesure des échanges dans le groupe.<sup>13</sup> Le leader démocratique soumet au groupe des propositions, les décisions sont prises en commun accord avec l'ensemble des membres du groupe. Le leader est membre du groupe à part entière. Nous apporterons notre point de vue à propos des critères de définition d'un climat démocratique et nous verrons que Carl Rogers nous paraît avoir mieux décrit que quiconque les conditions de cette liberté dans les groupes.

f. Dans la structure d'interaction, la tâche joue un rôle.

Roger Lambert fait référence aux travaux de Bass (b.m.), Pryer, Gaier et Flint en 1958, dont les études portent sur l'influence du leader dans le groupe en fonction de la tâche à effectuer. Ne pouvant avoir accès directement à leurs écrits, nous retenons ce qu'en dit Lambert en 1965.<sup>14</sup> Bass voit trois types de leader : a) centré sur lui-même, b) centré sur l'interaction et c) centré sur la tâche. Revenons à l'aspect du leadership<sup>15</sup> qui fut abordé, en premier lieu, par Kurt Lewin en 1938 et 1939. Avec ses collaborateurs Lippitt et Whyte, il tend à montrer que l'attitude du chef crée des climats sociaux dans des groupes d'enfants (démocratique, autoritaire ou de «laisser-faire»). Dès 1954, Lagache<sup>16</sup> compare «*cette distinction entre les climats démocratiques et autoritaires à la distinction que fait Piaget entre conduite d'accommodation et conduite d'assimilation. Le leader démocratique cherche à s'ajuster à la diversité des besoins du groupe alors que le leader autoritaire cherche à faire entrer le groupe dans ses vues. C'est également la distinction que fait Bass entre «permissive leadership» et «coercive leadership».*»<sup>17</sup> Piaget dirige avec Paul Fraise «*Le traité de psychologie expérimentale*». <sup>18</sup> Dans ce traité, ses théories ont servi d'élément de comparaison pour un travail de groupe, puisque Lambert rapporte succinctement l'hypothèse de Lagache. Piaget s'est intéressé aux travaux sur les groupes menés par ses collaborateurs. Son modèle de l'équilibration est repris ici pour qualifier le mode de fonction d'un groupe. Notre hypothèse d'introduction de certains éléments de comparaison entre la structuration des connaissances et la structuration des compétences d'un groupe semble

---

<sup>13</sup> Voir «*La dynamique des groupes restreints*» p84.

<sup>14</sup> «*Traité de psychologie sociale*» sous la Direction de Paul Fraise et Jean Piaget, 1965., Chapitre IX-90.

<sup>15</sup> Dès 1965, Roger Lambert dans sa conclusion ibid. IX-96, replace le leader dans un rapport entre les traits de sa personnalité, les caractéristiques du groupe et la structure d'interaction.

<sup>16</sup> Lagache (d) «*Psychologie de groupe et leadership*, Bull.Psycho. , 1954, 2 (cours professé à la Sorbonne)

<sup>17</sup> «*Traité de psychologie sociale*» sous la Direction de Paul Fraise et Jean Piaget, 1965, P.U.F, livre IX, IX-69.

<sup>18</sup> Sous la Direction de Paul Fraise et Jean Piaget, professeurs à la Sorbonne

s'inscrire dans une perspective non contradictoire avec les travaux des chercheurs contemporains de Piaget.

### B. Les expérimentations américaines et françaises

L'histoire du T-group, ou groupe de base, ou de diagnostic, commence aux U.S.A en 1947 à Béthel. La direction d'un laboratoire national de formation est donnée à Ronald Lippitt qui poursuit les études de Lewin sur les adultes. Plusieurs influences, celle de Freud, de Rogers ou de Harry Stack Sullivan, cohabitent dans un principe de base qui veut que le formateur n'anime pas. Son intervention consiste à analyser et à évaluer les difficultés qui surgissent dans le groupe. Le but est d'améliorer les performances des groupes sur trois plans : la structure (les rôles, les buts, la distribution des fonctions...), la communication (circulation de l'information), les attitudes mutuelles. Les objectifs sont de rendre les participants moins dépendants des autorités et experts, de les responsabiliser dans leur décision, de développer la tendance à une démarche expérimentale de résolution de problème. On voit que ces objectifs répondent à la demande des entreprises privées qui financent ces stages de formation plus qu'ils ne sont de réels projets de recherche.

Il est sous-entendu que c'est le jeu spontané et collectif de l'évaluation en profondeur de la difficulté collective et individuelle du groupe à avancer qui permet le changement. Le processus n'étant pas repéré comme uniquement rationnel. On compte aussi sur le fait que les comportements habituels sont désamorçés par la situation d'isolement et de déconditionnement social. Le principe est d'ouvrir d'autres possibles aux groupes et aux personnes. L'absence de structure génère de l'angoisse qui devient le produit de l'analyse et pousse à rechercher des solutions nouvelles. L'attitude déconcertante du formateur fait que c'est sur lui que se projette la dépendance. Les attitudes de dépendance doivent évoluer.

#### *1. Le point de vue pédagogique sur le T-group*

Max Pagès<sup>19</sup> nous donne un point de vue pédagogique sur le T-group. C'est, avant tout, une méthode de formation et de perfectionnement aux relations humaines. Le groupe est un des agents de la formation. Cela implique que l'on considère les attitudes individuelles fortement dépendantes des interactions dans le groupe restreint. C'est la vie du groupe qui est formatrice ; elle est le support de la formation. Le groupe étudie

---

<sup>19</sup> « Psychologie sociale III : groupes ; dans Bulletin de psychologie, 158-161. 6-9/XII. p 453.



son propre fonctionnement, il l'évalue, le diagnostique. L'implication des participants dans la formation est la garantie des possibilités de changements individuels. La méthode est celle d'une étude de cas, mais un cas vivant, dans l'action. Elle met en jeu les aspects symboliques, intellectuels et affectifs. Il s'agit de traiter les faits bruts, non de les sélectionner en fonction d'une théorie. Contrairement aux pédagogies nouvelles, travailler sur le vif permet d'agir sur l'objet d'observation ; ainsi, puisque l'attitude est étudiée dans sa genèse, elle peut être plus facilement modifiée. Les faits qui sont étudiés ne sont que ceux découverts par le groupe lui-même ; le savoir est donc construit en acte.

## 2 La position de la «gestalt théorie » :

La définition de dynamique de groupe se situe, avec Lewin, au sein des groupes restreints et prend en compte une situation sociale sous la forme d'une « situation psychologique ». Elle est considérée comme une totalité dynamique. La forme est posée comme non réductrice aux parties ni à la somme des parties. De la fin des années 1950 jusqu'au delà des années 1960, on pose le groupe comme un « espace social », un « champ social » avec ses trois schèmes structuraux, c'est-à-dire trois procédés de modélisation.

1/ Le premier schème structural supposé permet de mettre en place un procédé spécifique du travail de groupe. C'est celui des représentations géométriques, le sujet privilégie certaines formes plutôt que d'autres dans ses perceptions du monde. De même, dans le groupe social, pour communiquer, nous privilégions certaines structures qui sont géométrisables. Comme celle de centration sur le leader qui cloisonne les membres du groupe entre eux. Le but n'est pas commun, mais la même soumission au leader et la dépendance à ce personnage central dessinent une forme centralisée de structure groupale. La forme peut être celle d'une grappe. Elle privilégie la circulation de l'information qui se répartit de manière homogène et efficace.

2/ Lewin pensait apporter de l'objectivité aux études sur les groupes en attribuant au champ une formule mathématique :  $C = f(P.E)$ . La conduite C est fonction de la situation de la personne P dans son environnement E. On saisit la fonction indépendamment des termes reliés, on postule des liaisons. Les objets de la fonction sont secondairement des «fonctions de la fonction » qui les met en rapport.<sup>20</sup> L'objet est

---

<sup>20</sup> Kurt Lewin, 1959, seconde édit. 1964, «Psychologie dynamique, les relations humaines », PUF, p13.

une fonction de la personne et réciproquement : la personne est une fonction de l'objet. Ce plus, qui fait que le tout est plus que la somme des parties ou moins que les parties, doit être étudié comme une propriété du tout que n'ont pas les parties. L'intention et la volonté qui appartiennent au sujet n'apparaissent pas dans le « tout ». Mais ce qui préoccupe Lewin est l'instant qui se vit entre les membres du groupe.

3/ A partir de croisements de plusieurs recueils de données, Lewin cherche à représenter les phénomènes de groupe sous forme de graphiques où viennent figurer des intensités (de discrimination, d'attraction ... ) et établit ce que Paris <sup>21</sup> rapporte comme étant « the phase-space ». Lewin utilise ce terme en 1936, dans les « *Principles of topological psychology* ». A partir des diverses représentations des forces qui viennent interagir avec l'intensité que l'on cherche à étudier, on pense alors être en possibilité d'agir sur cette dernière. Il serait alors possible de prévoir certains phénomènes de groupe, en jouant sur son organisation. On voit en quoi le champ de force et l'espace social sont un modèle efficace pour l'expérimentation.

Lewin modélise le moment de groupe comme « un espace de vie » entre les personnes et leur environnement psychologique. Il peut y être intégré des situations antérieures dont on prend en compte les effets sur les comportements actuels. <sup>22</sup> Lewin renonce aux mesures des phénomènes de groupe qui ne rendent pas assez compte de la dynamique interne. Grâce à son travail, la clé d'entrée à propos des groupes est celle d'une « totalité » qu'il caractérise comme concrète. Lewin écrit : « *Les vecteurs qui déterminent la dynamique d'un phénomène ne peuvent être définis qu'en fonction de la totalité concrète qui comprend à la fois l'objet et la situation.* »<sup>23</sup> Le terme de « totalité » est employé par Lewin, et nous pouvons déjà l'entendre comme une des caractéristiques de « *la structure du groupe et son assise écologique* », <sup>24</sup> termes qu'il emploie aussi pour qualifier le « champ ». C'est, selon sa théorie générale du champ, la position relative des entités qui sont des parties de ce champ. On peut trouver les bases de résolution de problèmes de groupe en considérant cette assise d'une manière globale

---

<sup>21</sup> *Bulletin de psychologie* », 158-161, édition spéciale sur les groupes. p 500 .

<sup>22</sup> Lewin ne pense pas que pour qu'une étude soit scientifique, elle doive travailler sur les fréquences de faits, il nie l'opposition entre intuition et science. Son point de vue critique sur les sciences humaines est le suivant : La fréquence des événements donne les propriétés aux choses. On effectue une sélection, on abstrait des traits communs qui sont fréquents à une population donnée. On en fait une réalité essentielle du comportement. On renforce par des méthodes statistiques pour donner un statut scientifique plus reconnu. Ainsi les concepts fondamentaux sont consolidés et il est bien difficile de les remplacer par de nouveaux concepts. Mais Lewin a su imposer la théorie du champ dans les sciences sociales.

<sup>23</sup> Lewin, 1964, « *Psychologie dynamique* », p 53.

<sup>24</sup> Lewin, 1964, p 246.

(position systémique), ou en se concentrant sur un ou deux événements de cette structure de groupe ; Lewin parle alors de l'analyse « *d'espace de phase* ». <sup>25</sup> La compréhension des phénomènes de groupe demande un effort de décentration de l'objet sur la relation qu'il entretient avec son environnement.

Contemporain de Bachelard, Lewin préfère penser, comme lui, que la réalité n'est que construction, et ne pas attribuer de propriété aux objets mais étudier leurs relations. . Ce sont les propriétés de ses relations qui sont décrites et non plus celles des objets. La grande révolution de pensée qu'apporte Lewin aux sciences humaines est ici posée. Du point de vue épistémologique, cette nouvelle conception d'un objet de connaissance, perçu à partir d'un modèle continu de la perception du monde, instaure l'idée d'interaction, de mise en tension, et ne s'attache plus à considérer les propriétés des objets mais seulement leur interaction.

### *3. Le concept de champ de force, sa puissance, ses limites.*

Robert Paris, lors d'un séminaire « d'Interpsychologie », sous la direction de madame Favez-Boutonier, le 12 décembre 1958<sup>26</sup>, reproche à Lewin d'avoir trop expérimenté sur les groupes. Il pense que Lewin a confondu l'expérimentation et l'organisation du groupe. A force de vouloir tout dévoiler des réalités du groupe, on voile sa vérité. Paris pense qu'il est temps de poser en 1958 la question de ce qui se cache derrière la théorie de « l'organicisme ». La notion de dynamique de groupe se rapporte au concept de force physique et donc produit l'idée de finalité du groupe, c'est-à-dire d'unité productrice de quelque chose. Alors la question se pose d'éliminer les phénomènes implicites, les aspects inconscients et qui « désobéissent » à l'objectif de la tâche. Lorsque Lewin décrit son modèle « d'espace social », comparable à une notion physique, s'agit-il d'une analogie, d'une métaphore utile ou d'une homologie qui donne une réalité structurelle au groupe ? Autrement dit, existe-t-il des lois universelles qui régissent les groupes ? Il est présupposé, dans ce modèle, une structure stable que les mises en situation viendraient déséquilibrer. Les processus de rééquilibration seraient naturellement (nécessité interne) programmables et donneraient les solutions d'équilibre

---

<sup>25</sup> Cet « espace de phase » est un système de coordonnées lié à une méthode d'analyse des changements sociaux, des aspects culturels, économiques, sociologiques et va même porter sur les phénomènes psychologiques de la vie de groupe. référence aux pages 274-281 de « Psychologie dynamique », Lewin, 1964.

<sup>26</sup> Cet exposé est rapporté dans le Bulletin de psychologie, 158-164, numéro spécial sur les groupes, p502. édité par l'Université de Paris en 1959.

à cet espace social.<sup>27</sup> Robert Paris ne conçoit pas les nouvelles recherches sur les groupes à partir de ce modèle. Il porte une critique sur la posture épistémologique de Lewin. Il lui reproche de ne considérer le groupe que comme un signifié, c'est-à-dire un « groupe-objet ». Il privilégierait, lui, une « *phénoménologie des significations engagées dans le groupe.* »<sup>28</sup> et la position du chercheur ne serait plus celle du physicien face à son objet et lui donnant du sens. IL serait de prendre en compte l'aspect signifiant du groupe qui en retour, réinvesti de sa fonction de signification, donne au chercheur son statut de chercheur (c'est le rôle de l'animateur recherché dans les T-group).

Naturellement, il n'est pas question d'envisager le groupe social sans les personnes qui le constituent. La prise en compte des aspects psychanalytiques montre les implicites de la vie du groupe. Apparaissent alors des significations cachées, des fantômes et le travail de l'inconscient. Dès 1959, R. Paris<sup>29</sup> reproche également à Lewin le caractère par trop distancié de sa démarche quand ce dernier affirme que le groupe est éloigné du langage qui le dévoile. Ce modèle masque certains phénomènes et Paris pense, qui plus est, qu'il en empêche la connaissance. Ce qui gêne Paris, ce sont des termes comme : mécanismes, tension, bonne forme ou mauvaise forme, bon équilibre ou pas... Les termes de tension, de régulation, de finalité, renvoient au modèle de connaissance qui permet de prédire, d'anticiper en cas de perturbation.<sup>30</sup> Si cela peut se révéler efficace concernant les groupes d'expérimentation, cela ne convient plus pour un groupe social envisagé dans un contexte plus général où il faut prendre en compte l'ensemble des finalités. Ces finalités sur lesquelles Lewin a travaillé sont locales certes, mais aussi beaucoup plus complexes et sortent de la situation micro-sociale limitée.

Germaine Montmollin, l'une des collaboratrices de Piaget et coauteur du livre IX du traité de psychologie, fait état de l'importance des travaux de Lewin et de ses successeurs. Quoique non achevée, l'oeuvre de Lewin laisse une idée essentielle : celle du « champ de force ». Il situe le groupe, non comme une série de variables extérieures que l'on pourrait appliquer à l'individu, ou comme une entité agissante, mais comme un champ de force dynamique organisé qui détermine les comportements des membres constituant le groupe. Lewin pense que le stimulus unificateur des membres du groupe

---

<sup>27</sup> Nous voyons là, comme chez Piaget dans le champ de l'équilibration des structures cognitives, le même présupposé d'une organisation interne, ontologiquement présente et qui permet les processus d'évolution du système.

<sup>28</sup> Psychologie sociale III : groupes ; dans Bulletin de psychologie, p 502.

<sup>29</sup> « Psychologie sociale III : groupes ; dans Bulletin de psychologie, 158-161. 6-9/XII. P500-504.

<sup>30</sup> René Thom dirait que « prédire n'est pas expliquer ». Thom (René), 1991, 2nd éd. « Prédire n'est pas expliquer », entretiens d'Emile Noël, rédigés par Yves Bonin, Paris, Eshel, 172 p.

entre eux, ce qui les amène à agir ensemble contre parfois leur envie personnelle, est le sentiment d'appartenance au groupe. Selon une perspective Gestaltiste, de ce champ de force, sont issus les phénomènes d'attraction, de cohésion, de pression. Chacun de ces phénomènes, étudiés par les expérimentations en laboratoire, ouvre des champs particuliers qui ont été explorés dans les années 50- 60 . Germaine Montmollin repère trois domaines de recherche: a) « *L'influence sans réciprocité qu'exerce une collection d'individus sur un sujet ...*

b) *Les interactions fonctionnelles mutuelles à l'intérieur du groupe qui doit réaliser une tâche...*<sup>31</sup>

c) *Les phénomènes qui découlent de ce que le groupe a pour ses membres une réalité, une valeur... »*<sup>32</sup>

Didier Anzieu, en 1975 critique aussi Lewin,<sup>33</sup> en interrogeant la réalité imaginaire des groupes. Il reconnaît que tout groupe est un acte de mise en commun, mais de quelle réalité commune s'agit-il ? Là où le sentiment d'appartenance au groupe suffit à Lewin pour déclencher la décision d'action d'une équipe, Anzieu estime qu'une décision sera suivie d'effet si le partage entre les membres porte sur les angoisses, les fantasmes, les émois les plus intimes et cachés des individus composant le groupe. Il pense que Lewin emprunte une voie trop rationalisée, pour expliquer une prise de décision. Didier Anzieu va même jusqu'à développer une thèse qui veut comparer, par analogie, le groupe et le rêve. Il pense que la dynamique du groupe est basée sur la « *réalisation imaginaire d'un désir* ». <sup>34</sup>

#### 4. La sociométrie

Si au départ Lewin et Moreno travaillaient ensemble, la sociométrie de Moreno s'oppose en théorie et en pratique à la conception du champ social de Kurt Lewin. S'agissant toujours de groupes restreints, le travail de Moreno porte sur le psychodrame, les groupes de thérapie. Moreno est proche des psychanalystes même s'il ne pense pas

---

<sup>31</sup> Anzieu et Martin, définissent en 1968 ,le groupe primaire ou restreint, avec les caractéristiques suivantes: nombre réduit d'individus, but commun à poursuivre, relations affectives et sous-groupe d'affinité, interdépendance des membres et sentiment de solidarité, différenciation des rôles, constitution de normes de règles de rites. Anzieu note que le groupe d'action privilégie la transformation de l'organisation interne du groupe lorsqu'il s'agit d'y mettre en place , des conduites de progression en plus des conduites d'entretien qui conservent la structure. « *La Dynamique des groupes restreints* » édit. de 1994, p 37.

<sup>32</sup> « *Traité de psychologie sociale* » sous la Direction de Paul Fraise et Jean Piaget, 1965, P.U.F, livre IX, IX-3.

<sup>33</sup> « *Le groupe et l'inconscient* » l'imaginaire groupal, 1975, Anzieu Didier, p 25-27.

<sup>34</sup> *ibid.* p 53.

nécessaire d'être psychanalyste pour travailler en psychodrame. La sociométrie est au sens large l'étude de la cohésion d'un groupe au travers de la communication entre ses membres. Au sens étroit du mot, la sociométrie est la mesure, le traitement quantitatif de toute relation humaine. Si la sociologie est l'étude des phénomènes collectifs, la sociométrie se préoccupe des phénomènes seulement humains en mesurant le degré d'attraction et de rejet qu'ils entretiennent au sein d'un groupe. D'après Schutzenberger, ce qui différencie le psychodrame du T-group<sup>35</sup>, ce sont les temps accordés au travail du jeu dramatique, le contact physique et la communication non verbale en psychodrame.

Pour Robert Pagès, les groupes de base qui sont au cœur des idées de Moreno et de Lewin cherchent à élucider des « aptitudes sociales » (social skills en américain). Ce sont des transformations comportementales concernant autrui ou les groupes. L'objectif étant de développer des aptitudes sociales de coopération interindividuelle. Robert Pagès se méfie de la transposition en Europe des procédés américains dans les années 1950-1960. Ayant lui-même participé à cette vague de formation en 1956, il reste critique quant à la méthode du groupe de formation ou de ce qu'on a coutume d'appeler le « T-group ». Avec Faucheux et Merrheim, il écrit un chapitre dans le bulletin de psychologie sociale de février 1959 qui fixe les critères internes et externes d'appréciation des méthodes de formation utilisées dans les T-group. Présentons rapidement les travaux à propos des groupes restreints.

### *5 Variété des objectifs des travaux sur les groupes*

Les objectifs de ce type de formation de formateur sont nombreux et différent d'un groupe à l'autre. Il s'agit aussi bien de sensibiliser à la perception de soi dans une situation sociale, de faire de l'auto-analyse, de l'analyse des phénomènes de groupe, de rendre efficace la communication. En fonction de la sensibilité de l'animateur du groupe, il y a plusieurs tendances à ce travail. La variabilité des travaux fait qu'on a du mal à trouver des critères stables d'évaluation de cette formation. L'efficacité qui pourrait être un des critères internes de validité n'est pas statistiquement mesurable. Faucheux pense qu'il faut contrôler les effets de groupe pour éviter de rester sur des rites plus ou moins conscientisés ou, au mieux, sur une intuition clinique. En ce qui concerne l'intelligibilité de ce travail, il faut distinguer le A-group (afternoon- groupe) qui, proche de Lewin, met l'accent sur le jeu dramatique. Ainsi cette méthode porte-t-elle plus sur des processus émotionnels que cognitifs. Le S-group (Skill- practice-

---

<sup>35</sup> Nous développons le sujet du T-group, ou « groupe de base », plus avant dans ce chapitre 26.

group), porte, lui, sur l'entraînement pratique pour développer les aptitudes sociales grâce au jeu de rôle.

#### *6. Les principes de base du T-group*

Une des caractéristiques communes à tous les travaux de groupe est celle de l'isolement des formateurs. Le groupe est coupé des contacts habituels, et les participants sont sortis de leur milieu naturel.

Un principe de base est l'égalité dans les rapports entre les participants y compris avec l'animateur et le non formalisme des relations entre les membres du groupe. Des procédés comme l'énonciation ostentatoire d'une amitié collective, la vie quotidienne en commun, la mise en situation de loisirs communs, entraînent des conséquences sur le milieu de formation. Il existe, en effet, peu de possibilité d'isolement et de travail individuel pour les participants. Une faible possibilité de former des pairs ou des sous-groupes stables. Rien ne prouve que ces conditions soient pertinentes avec les buts recherchés pour les animateurs de groupe. Accroître les interactions sociales est-il vraiment le meilleur moyen de développer des aptitudes individuelles ? Robert Pagès pose la question et Faucheux a des doutes quant à cette méthode pour vaincre les résistances au changement.

Ainsi, c'est en créant un milieu spécifique de formation par une série de procédés suggestifs que se fonde le laboratoire de T-group. Lors de leur importation en Europe, il s'agissait moins de technique que des prémices d'une nouvelle forme de formation de formateurs. La transposition s'est faite en modifiant quelques procédures. Les chercheurs ont tenté de développer une attitude plus objective par des discussions à propos des phénomènes de groupe et non à propos de conviction ou d'a priori. Ils ont tenté d'accentuer le contrôle des phénomènes humains et d'établir un lien entre l'apprentissage affectif (expérientiel) et l'apprentissage cognitif. Les Européens ont donc tenté d'apporter un cadre formel logique à une situation d'apprentissage affectif. Faucheux, R. Pagès ou Merrheim, ont désiré apporter des séances plus théoriques pour rationaliser les expériences en T-group. Ils ajoutent au programme une réflexion plus générale qui porte sur l'expérience vécue.

#### *7. Une sage mise à distance des expérimentations sur les groupes de base.*

Si l'intérêt pour le travail en groupe de base est de vouloir résoudre les problèmes autrement qu'en faisant appel à des sentiments moraux ou en appliquant des recettes

éprouvées par d'autres, avec Pontalis, sont examinés les présupposés de base qui sous-tendent le développement des travaux en psychologie sociale à propos des groupes restreints. La psychologie sociale montre que la mise en situation artificielle qui engage le travail en T-group procure des effets spécifiquement liés à cette mise en situation. On trouve, au sein des situations, ce qu'on a créé. Les conditions de réfutation et de démentis ne sont pas réunies. Cette mise entre parenthèses de la situation de groupe implique que cette expérience soit entièrement close sur elle-même. Mais cette condition permet aussi la grande implication dans les interactions des membres des groupes alors que dans les grandes organisations sociales, elle est diluée et l'on n'a souvent accès qu'à la forme superficielle du groupe et non aux interactions. Ainsi, le reproche peut-il être fait aux travaux sur les groupes de base. Néanmoins, il faut reconnaître à cette démarche qu'elle appréhende les phénomènes interpersonnels et l'étude des interactions, elle permet par ce changement d'échelle d'ajouter une perspective nouvelle à la psychologie sociale. Max Pagès lui reconnaît le statut d'une méthode d'éducation nouvelle appliquée aux relations humaines. La question reste néanmoins posée de savoir si le travail du T-group ne soulève pas le problème de la clarification des concepts de transformations d'ordre cognitif ou de transformations d'attitude utilisés en pédagogie et celle de savoir quelles sont les conditions de l'apprentissage.

Naturellement, le contexte socio-économique des années 1950-1970 n'est pas sans intervenir dans le besoin des entreprises industrielles à construire des relations plus humaines et à réfléchir à la façon de former leurs cadres. Ainsi l'amélioration de la productivité passe-elle par la modification des aptitudes sociales et des comportements collectifs, et donc de l'optimisation de la cohésion sociale. L'idéologie prévalante de ces années est celle d'un idéal démocratique qui vient conforter ses intentions.

La psychologie-sociale s'autorise donc à poser deux principes sur lesquels elle se construit :

- Il existe des phénomènes uniquement liés au groupe.
- Le groupe est une individualité, une totalité, il porte en lui-même sa charge symbolique.

Pontalis pose la question de savoir «*qu'est-ce qui assure l'être d'un groupe humain ?* »

Le courant américain du travail en groupe de base part du postulat que la structuration d'un groupe restreint est immanente à ce groupe. Cela implique donc qu'il



trouve en lui-même les ressources nécessaires à son propre fonctionnement. Il subvient, en tant que totalité, à la régulation de ses tensions et est en capacité d'évoluer et de progresser dans la coopération. Pontalis n'est pas d'accord sur le fait qu'à partir de situations micro-sociales on puisse généraliser pour l'ensemble des situations macro-sociales. Il ne souhaite pas que soient transposées aux groupes en situation naturelle, les perspectives de la psychologie sociale des groupes restreints. Il s'interroge vis à vis des techniques employées dans les groupes de diagnostic. Là encore, il retrouve le postulat qui sous-tend les efforts du leader à rechercher un accord et à faire accepter une décision qui vienne de l'ensemble des membres du groupe. C'est celui d'une forme homogène groupale de base, vers laquelle il serait nécessaire de tendre. Cela signifierait qu'en droit, les conditions d'une communication entière seraient d'ores et déjà remplies et il suffirait pour obtenir qu'elles soient effectivement satisfaites de réduire les écrans imaginaires qui bloquent, retardent ou brouillent un processus naturel. » De cela, Pontalis n'est pas persuadé, bien évidemment.<sup>36</sup>

Dans cette perspective, la notion de groupe boucle sur elle-même. Elle s'impose comme une idée et une pratique, ce qui fait sa puissance, mais la faiblesse de son modèle ; le groupe est ainsi objet du travail de groupe. Les individus ont à modifier leurs attitudes pour intégrer ce collectif au nom duquel ils sont réunis. Cette pratique n'infère-t-elle pas obligatoirement l'actualisation de la notion de groupe ? Les principes qui définissent le groupe sont progressivement mis en œuvre durant la «vie» du groupe, et ainsi se réalise dans les faits ce qui était posé antérieurement, à savoir «le groupe». Cela est vrai pour toutes les formes de travail de groupe, qu'il s'agisse de T-group lewinien ou des tendances psychanalytiques, le problème des présupposés est le même. Ainsi Pontalis remarque-t-il cet effet de bouclage particulièrement lors du groupe de thérapie. La perspective freudienne dans la psychosociologie est particulièrement intéressante, nous y consacrons plus avant quelques lignes.<sup>37</sup>

Sa critique porte sur l'idéologie qui sous-tend l'attitude du moniteur qui incarne «la bonne forme». Il s'efface derrière l'idéal du groupe, et reflète la structure de base qu'il faut atteindre. Sa convivialité, sa bienveillance, son calme, montrent le «bon chemin» à suivre. Le sous-entendu d'être le seul à posséder le schéma du groupe et de sa

---

<sup>36</sup> Nous non plus d'ailleurs. Car, bien au contraire, il nous semble que la réalité d'un groupe émerge lorsque l'imaginaire peut entrer en fonction comme un des processus essentiels de la constitution du groupe.

<sup>37</sup> Cf. FREUD p31, au point II Apport de la psychanalyse, A. La position freudienne de la « psychologie collective » .

progression vers une forme idéale lui procure le pouvoir. Rappelant ce que Freud pensait des phénomènes collectifs, les ramenant à l'image du chef et au sentiment collectif qui dérive de ce rapport, Pontalis pense que c'est la fonction de «l'idéal du moi » qui permet l'identification collective à l'image de l'animateur. Que cette fonction soit occupée par le leader, le moniteur, ou redistribuée d'une manière diffuse, ne change rien au fait que c'est elle qui sous-tend la cohésion du groupe. Il suffit donc d'avoir rassemblé en un même lieu plusieurs personnes pour que fonctionne l'identification collective. C'est ainsi que l'isolement institutionnel initial des groupes de base facilite le jeu symbolique dont parle Freud. Les limites des travaux sur les groupes de diagnostic sont donc l'impossibilité de prendre en compte les phénomènes plus complexes de la vie réelle ainsi que l'incapacité à donner un accès direct aux phénomènes psychologiques plus profonds qui sont voilés par le groupe.

Il est en effet important de ne pas réduire le désir de reconnaissance à l'acceptation de l'individu par le groupe et de rester vigilant sur le rôle d'interprète des phénomènes de groupe qu'occupe l'animateur. En 1984<sup>38</sup>, avec Moscovici, les perspectives en psychologie sociale ne sont pas unifiées, mais cela peut être l'indication d'une dynamique interne autocritique. Accepter le conflit peut garantir la possibilité de découvertes intéressantes. Même loin de la norme universitaire, dans le champ des recherches de l'entreprise privée, la psychologie sociale est une discipline qui mérite une place entière.

En ce qui concerne notre recherche, pour éviter le piège idéologique, nous tenterons d'adopter la posture intellectuelle de Yves Barel. Il expose sa représentation paradoxale de l'idéologie comme une « *névrose sociale* »<sup>39</sup>. Pour s'en guérir, ce n'est pas le raisonnement par la preuve qui est efficace, mais seulement « le transfert » au sens psychanalytique du terme. L'idéologie est la représentation autoréférente d'une société qui se porte à elle-même un regard auto-réflexif.

La redondance de l'actualisation de l'idéologie, reproduite en d'autres lieux, d'autres temps, d'autres espaces, permet de rompre, de ponctuer le flux organisateur des formes sociales. La représentation corpusculaire est possible et pose l'actualité idéologique, ainsi reproduite, comme un objet, une partie, un élément observable. Dès lors, cette rupture explore une limite. L'idéologie devient objet de référence (donc élément du

---

<sup>38</sup> Moscovici (Serge), 1984, « *Psychologie sociale* ».

<sup>39</sup> « *Le paradoxe et le système* », Barel, 1989, p 156.

système) et introduit la distance entre le système et lui-même, s'exportant à l'extérieur du système à cet instant. Cet instant étant celui de la ponctuation, il permet la sortie de l'idéologie, de la « névrose sociale ».

Dans le champ des processus individuels de développement des connaissances, et principalement celui concernant le problème de la socialisation, Piaget conçoit lui aussi, dans ses études sociologiques<sup>40</sup>, le problème de l'aliénation de l'esprit, dans une conception que nous trouvons analogiquement proche de celle de Barel. Il montre que pour sortir de l'idéologie, il est indispensable d'atteindre le niveau d'abstraction réflexif, et démontre la nécessité pour l'esprit individuel, mais aussi pour la science, d'opérer par réciprocité et réversibilité. Piaget pense les systèmes idéologiques moins solides, « *mais il en est de la pensée collective comme de l'équilibre social tout entier : les édifices totalitaires les plus rigides ne sont pas toujours les plus solides et la libre coopération conduit à une mobilité dont la souplesse est souvent gage de plus grande résistance.* »<sup>41</sup>. Il pense que ces systèmes sont nécessairement par leur nature hétéro-référente, (par contrainte extérieure) soumis au déséquilibre et que « *faute de réciprocité, le processus des contraintes est irréversible et ne saurait donc conduire à des vérités d'ordre opératoire.* » (Piaget, 1965, p 165) L'autoréférence est donc le seul processus qui permette au système de sortir de l'aliénation de l'idéologie.

## ***II. L'apport de la psychanalyse***

### ***A. La position freudienne de la « psychologie collective »***

L'apport de Freud à la psychologie sociale porte sur le modèle de la construction de « l'Idéal du Moi ». Dans un chapitre de ses essais de psychanalyse, Sigmund Freud consacre quelques pages à la contribution à cette psychologie qu'il nomme « *psychologie collective* ».

#### ***1. Le modèle de « l'Idéal du Moi ».***

Revenons sur le modèle freudien à partir duquel Freud va construire son point de vue sur la psychologie sociale. Le Moi se construit par identification, ou substitution aux objets sexuels perdus d'un autre objet à aimer. Ce dernier perd alors son caractère sexuel. La libido devient narcissique et renonce à l'objet sexuel externe. Elle peut devenir sublimation. On arrive à la naissance de l'Idéal du Moi. Car il s'agit du même

---

<sup>40</sup> « Etudes sociologiques », Piaget 1965, cf, p 83.

<sup>41</sup> « Etudes sociologiques », Piaget 1965, p 164.

processus d'identification qui porte sur la plus importante identification, (chez Freud) celle d'avec les parents et particulièrement celle du père. Mais il s'agit plus d'une concentration initiale sur un objet sexuel. Elle est immédiate (non médiatisée) et porte sur la mère ou le père dans la période dite primaire. Les identifications secondaires sur les objets renforcent cette première expérience directe.

Le Moi-Idéal est le même que le Sur-Moi. Il naît de la double identification (père, mère) qui persiste après la résolution du complexe d'Œdipe. Après que le Ça ait produit des choix d'objets sexuels. Le Sur-Moi permet de s'opposer aux choix de l'identification. Après le «sois comme ton père », il permet le «ne sois pas comme ton père » ou «ne fais pas tout ce qu'il fait ». Le Moi-Idéal joue le rôle d'un impératif catégorique (le père intériorisé qui se dresse comme censeur). Le Sur-Moi règne sur le Moi, c'est le moment des sentiments de culpabilisation, des scrupules, de la mauvaise conscience.

Pour résumer rapidement la position freudienne, nous dirions que «l'identification » est la forme primitive du lien affectif à quelque chose. Elle peut remplacer une forme secondaire d'attachement à un objet. Cela se passe par l'intégration dans le Moi de l'objet en question. Cette intégration peut avoir lieu, chaque fois que quelqu'un identifie un trait commun chez une autre personne, même en l'absence d'une attitude libidinale ajoute Freud. Le point de rencontre entre deux Moi tient à la volonté de se mettre en situation d'analogie à l'état du Moi de l'autre. Cette identification peut avoir lieu sans désir libidinal envers la personne copiée.

## *2. La nature du lien social chez Freud*

Freud pense la rupture dont nous parlions avec Moscovici, entre la psychologie et la sociologie, comme non pertinente sur le fond. Autrui tient toujours lieu d'un modèle à imiter, d'un objet associé ou d'un adversaire. Et donc les rapports de fratrie ou avec les parents sont de nature sociale et peuvent s'y rapporter des phénomènes sociaux.

Les phénomènes sociaux s'opposent au narcissisme. Le fait que les processus sociaux soient plus nombreux ou que les personnes soient extérieures à la famille ne change rien sur le fond. Les instincts restent de même nature dans la famille et dans le «mind group » qu'il envisage. Cette sorte «d'âme collective »<sup>42</sup> à laquelle Freud consacre un chapitre est lisible dans quelques phénomènes sociaux. Freud reprend les

---

<sup>42</sup> Freud (Sigmund ) «*Essai de psychanalyse* », édition de 1972, p 86.

travaux de Le Bon et de Mc Dougall et donne son propre point de vue à propos des phénomènes de foule. Il pose que la mise en situation d'un individu dans une foule d'autres individus lui permet de «relâcher la répression de ses tendances inconscientes» (p 89. ) Ainsi le sens de la responsabilité, anonymat de la foule aidant, disparaît et le sentiment d'invincibilité se développe, le nombre d'individus semblant le protéger. Si l'angoisse sociale qui forme ce que Freud nomme la « conscience morale » disparaît, alors la libération des plus bas instincts individuels est possible. La foule devient hypnotique et la conscience est suffisamment diminuée pour que les phénomènes de suggestibilité puissent jouer. Ce qui pourrait expliquer les phénomènes de contagion dans la foule décrite par Le Bon.<sup>43</sup> Il s'agirait d'un certain nombre de processus comme la disparition des inhibitions, la recherche de la satisfaction des désirs, l'influence de la suggestion, l'instabilité du niveau moral et la déresponsabilisation individuelle. Le Bon décrit aussi des phénomènes de coexistence d'une pensée contradictoire, avec une préférence donnée au principe de plaisir et non à celui de réalité ou bien de persistance à rester dans l'irréel, dans l'illusion simple. Il voit enfin, dans les phénomènes de foule un besoin de soumission à un chef, à un maître qui a une grande volonté de puissance et bénéficie d'un grand prestige aux yeux des autres.

Freud s'oppose à cette représentation de la foule comme dangereuse, violente a priori. IL considère que Le Bon, n'ayant pris en exemple que des foules éphémères, donc n'observant que des personnes n'ayant rien en commun à partager, n'a perçu que des phénomènes négatifs. Freud pose deux exemples : une foule organisée et une foule inorganisée. Il pense que la psychologie sociale a son sujet d'étude dans la genèse de l'organisation d'un groupe d'individus. IL cite Mc Dougall et retient l'idée que ce qui organise la foule et réunit les individus entre eux tient au fait qu'ils éprouvent les mêmes sentiments lors d'une même situation. Les phénomènes de contagion que reconnaît la psychanalyse expliquent les processus de suggestibilité de proche en proche. La contagion affective débouche ensuite sur une action commune. Elle est issue du sentiment d'insécurité de l'individu face aux autres. Il ne peut s'opposer à cette nouvelle image de l'autorité qu'est la masse. Dans la foule inorganisée, l'individu perd toutes ses qualités ; dans la foule organisée, lorsque certaines conditions sont réunies, il est possible de les renforcer et de doter la foule d'une organisation positive.

---

<sup>43</sup> Le Bon (Gustave), 1921, «*Psychologie des foules* », 28 e édition Alcan.

### *3. Les conditions de l'organisation d'une foule*

Avec Mc Dougall, Freud reprend les conditions de formation d'une forme organisée collective.

- Il faut qu'existe un degré minimum de continuité matérielle et formelle.
- Il est nécessaire que chaque individu ait conscience de la place qu'il occupe dans l'organisation et de ce qu'on attend de lui.
- Il est souhaitable qu'existe en face de cette organisation, une forme identique face à laquelle la première puisse analogiquement se comparer, s'opposer.
- Une culture commune minimum doit être partagée entre les membres de la foule (langue, traditions, coutumes)
- Enfin, il faut que les fonctions et les rôles de chacun soient distinguer et clairement définis.

Pour Freud, Le Bon et Mc Dougall ont posé des arguments intéressants, il va les reprendre et continuer l'explication des effets de foule sur les modifications psychiques individuelles. A la description des phénomènes par la notion de suggestion, Freud substitue celle de «libido ». La libido étant l'énergie consacrée aux tendances des personnes à se rattacher entre elles. Elle désigne «l'amour » au sens large, qu'il soit sexuel, amical ou filial, qu'il s'adresse aux objets concrets ou abstraits. Il pense que le lien qui maintient la foule (et pour notre perspective, le groupe), est cette sorte d'«amour ». Freud prendra deux exemples, celui de l'armée et de l'Eglise, pour montrer comment ce besoin de se sentir en accord avec les autres peut être lu par une approche psychanalytique. Il ne prend pas d'exemple dans les foules non organisées qu'il préfère appeler «foules sans meneur » qui ne présentent pas d'intérêt particulier à ses yeux, si ce n'est celui de contre exemple.

### *4. Explication freudienne des phénomènes de foule*

La panique est considérée comme une rupture initiale du lien entre les individus. Elle le renvoie à sa solitude affective. Le danger n'est pas réellement considéré à sa juste proportion. Alors qu'avant la panique, le lien avec les autres pouvait diminuer ou faire disparaître ce sentiment de solitude face au danger, il considère, dans ce moment de panique, la menace comme immense, démesurée ; il en exagère la

puissance. C'est donc par l'explication du relâchement des liens qui structurent une foule que les mouvements de panique se décrivent chez Freud.

Le lien qui attache chacun des membres au meneur (Christ pour l'Eglise, et chef pour l'armée) crée un lien de fraternité entre les participants. La disparition de ce lien au meneur fait disparaître le second, advient alors la panique.

Le meneur (le chef ou le Christ) aime, en retour de l'amour qu'on lui porte, de façon égale tous les participants (soldats ou croyants). Dans la collectivité, le lien n'est possible que par «*la restriction du narcissisme qui résulte de l'action d'un seul facteur : de l'attachement libidinal à d'autres personnes* »<sup>44</sup> Les autres, considérés comme objets d'amour, limitent l'égoïsme individuel. Même lorsqu'il s'agit d'une simple collaboration, Freud voit dans l'explication d'un lien durable, autre chose qu'un intérêt commun à agir ensemble ; c'est sa nature libidinale.

##### 5. Lien social dérivé.

La libido est liée à la satisfaction des besoins vitaux et les personnes qui peuvent être à la source de cette libido sont les objets de cette libido. On trouve systématiquement une limitation de l'ego narcissique dans une organisation de groupe. Cette formation collective est due essentiellement à la naissance de nouveaux liens affectifs entre les participants. Les tendances érotiques qui soutiennent ces liens affectifs ont perdu leur but sexuel originaire. Elles sont déviées mais l'énergie reste la même. Le modèle du lien social peut être construit sur :

##### - L'IDENTIFICATION

On supprime celui qu'on aime. Le père est celui qu'on voudrait ETRE. L'opération d'identification implique le sujet du MOI.

##### - L'IDEALISATION

On s'aime SOI au travers d'AUTRUI. Le père devient objet sexuel, on en attend la satisfaction de son désir. Le père est celui qu'on voudrait AVOIR.<sup>45</sup> L'idéalisation, qu'on peut nommer « attachement », implique l'objet du MOI.

---

<sup>44</sup> Freud (Sigmund) «Essai de psychanalyse », édition de 1972, p 1213.

<sup>45</sup> A propos du jeu de l'être et de l'avoir, nous avons tenté de poser les deux dynamiques dans la relation de "Je" /" Autre", la phase d'identification correspond au niveau individuel et celle d'idéalisation correspond au niveau collectif. Ce que nous nommons l'objectivation est l'équivalent opératoire de l'attachement : autrui intervient dans l'identification. Nous faisons correspondre au champ peircien de la priméité, l'ego qui se construit par le processus narcissique. L'attachement est secondaire chez Freud, il

Ces deux dynamiques sont complémentaires. L'attachement est secondaire chez Freud.

#### 6. *Le Processus Einfühlung*

Freud nomme *Einfühlung* les processus d'assimilation des sentiments d'autrui. C'est ainsi qu'est adoptée une attitude d'entraide et de ménagement de l'autre. L'Idéal du Moi est l'instance introjectée dans le Moi, s'opposant au Moi initial. C'est en quelque sorte la conscience morale, l'observation de soi-même, la fonction du Soi pour ainsi dire. C'est lui qui assure le rôle de censeur dans le refoulement. L'individu va rechercher dans son environnement toutes les injonctions, et ainsi incorporées au Moi, elles viennent montrer à lui-même son incapacité à répondre à ses propres exigences. Comprendre les phénomènes de groupe à partir du modèle du rapport entre le MOI et l'Idéal du Moi impose de comprendre la position du leader. Comparé au père primitif, redouté car détenteur d'un pouvoir d'ordre divin qui le dépasse en tant qu'individu et en tant que groupe, le leader maintient le lien social. Tout fonctionne comme si le père primitif était : « *L'Idéal de la foule qui domine l'individu après avoir pris la place de l'Idéal du Moi.* » (p 156)

L'organisation en groupe pourrait donc, selon la théorie freudienne, trouver sa source dans « l'histoire primitive de la famille humaine ». Dans la réalité actuelle, chaque individu appartient à plusieurs organisations ; son Idéal du Moi a pu se construire à partir d'une multitude de modèles du père. Le renoncement à l'Idéal du Moi qui permet son remplacement par l'Idéal collectif n'est pas toujours total. Il arrive souvent que le Moi et l'Idéal du Moi ne soient pas divisés et coexistent. Le Moi est encore suffisamment fort pour conserver ses processus narcissiques. Le choix du chef procède soit par reconnaissance des propriétés recherchées et jamais réalisées du Moi, soit par l'Identification, c'est-à-dire par suggestion si l'Idéal du Moi n'a pas besoin de se constituer totalement. Ainsi Freud réduit-il l'organisation de la foule à l'opposition Moi et de Idéal du Moi. Il y fait se référer un processus particulier, l'identification et l'attachement. Au Moi est rattaché l'Identification ; à l'Idéal du Moi, la substitution d'un objet sexuel extérieur, le chef. Freud considère l'homme comme un animal de horde : ne pouvant exercer sa jalousie à l'égard de son frère, il partage avec lui l'amour du chef, ce qui le force à l'égalité de traitement.

---

pense l'identification comme primaire, comme première dirait Peirce. cf., p 189. Le tableau indique ce processus en zone I et II. Les Zones III et IV représenteraient la phase d'idéalisation.



## B. Le groupe conçu comme instance fantasmatique et affective

### *1. Les travaux de Ezriel*

Anzieu rapporte les travaux sur les groupes de thérapie de Ezriel. Le groupe est perçu dans «l'ici et maintenant», dans son ensemble. Les personnes ne sont plus traitées individuellement. Ezriel prend en compte les phénomènes de groupes et les phénomènes psychanalytiques. La situation de groupe est étudiée en tant qu'elle révèle le jeu de la projection des fantasmes inconscients. Le groupe est porteur des multiples relations d'objets que met en place chaque individu sur les autres personnes. Le travail consiste à dévoiler au groupe, à partir du contenu manifeste des échanges, sur quel point commun s'expriment les fantasmes inconscients. La «*tension commune du groupe*» sera investie par chacun, en fonction de la résonance de ses phantasmes et de sa réaction à ceux des autres. Si des résistances apparaissent à l'investissement dans cette tension, l'analyste les pointera. Nous ne travaillons pas dans le champ thérapeutique, cependant il reste intéressant de percevoir «la résonance des fantasmes» comme un événement possible dans la structuration globale du groupe. Il peut arriver, lors de notre étude du corpus, de conjecturer la présence de ce type de phénomène et nous la soulignons sans toutefois l'approfondir. Il n'est pas impossible d'associer cet événement à une plus ou moins forte structuration du groupe.

### *2. Les » hypothèses de base » dans l'appréhension du groupe*

Avec Bion, l'hypothèse de base est celle d'un affect inconscient partagé par l'ensemble des participants d'un groupe. Elle prône l'existence d'une origine groupale des affects. Bion pense qu'à un état momentané dans le groupe, correspond un fantasme, sorte de représentation inconsciente des rapports humains. Ce fantasme régit les affects de tous les membres du groupe. Il constate que cet inconscient collectif n'est pas régi par les lois de l'espace et du temps. La dimension instantanée est celle du phantasme où les hypothèses de base se propagent immédiatement entre les participants quelle que soit la distance. Chaque individu se voit attribué une valence. C'est-à-dire qu'on peut évaluer sa capacité à se mettre en lien avec les autres par une des hypothèses de base. La première est celle de dépendance : chacun trouve dans les autres le protecteur de tous ses maux, et ressent le besoin d'être protégé. La seconde est celle de la fuite action ou «Fight-flight». C'est-à-dire qu'est ressentie une agression qui provoque soit une réaction d'agression, soit un désir d'agresser ou d'être agressé soit la fuite. La troisième est celle de «pairing» traduit par couplage. C'est une formation de

sous-groupe ou de couple. Le climat est alors optimiste, l'espoir messianique, le bonheur est attendu de l'extérieur, quelqu'un va venir pour sauver le groupe ou le sous-groupe.

Les hypothèses de base entrent en conflit avec le travail rationnel du groupe. Ainsi, le groupe fonctionne-t-il dans ce conflit entre ce que Freud pourrait nommer les principes de plaisir et de réalité. La structure organisationnelle du groupe est donc lisible selon ce schéma. Le groupe est considéré comme une matrice originaire dans le sein de laquelle, tous les phantasmes d'anxiété primitive surgissent et se contredisent. La place du chef, comme Idéal du Moi, n'existe plus chez Bion. Le chef est au même rang que tous les autres membres du groupe. Il est lui aussi agi par les hypothèses de base qui surgissent à un moment dans le groupe. C'est pourquoi un autre membre du groupe peut, selon qu'il incarne plus ou moins bien le rôle de protecteur, agresseur ou frère, investir la fonction de leader.

Max Pagès estime que les perspectives de Bion sont fondamentales puisqu'il conçoit une structure affective d'ordre strictement groupale. Néanmoins il la trouve limitée puisqu'elle repose sur une hypothèse initiale d'ordre psychanalytique et renvoie les émotions à la petite enfance, voire à une origine anténatale. Pagès estime que Bion aurait pu dépasser les contradictions entre son intuition d'une hypothèse groupale de l'affectivité originaire et sa formation psychanalytique qui le renvoie à des émotions individuelles initiales. La relation, comme chez Rogers, est posée pour Pagès, «*comme reconnaissance mutuelle et immédiate de l'autre.* ». Il est dangereux de vider la notion d'interdépendance de l'affectif, comme le font les successeurs de Lewin.

La position de Pagès est de ne pas reconnaître l'individu comme premier et la structure comme seconde, ce que fait Lewin en considérant qu'il existe une spécificité groupale mais qui conçoit l'individu indépendamment du groupe. Chez Lewin, le groupe est la somme des transformations qui se produisent dans le groupe. C'est déjà une avancée, puisqu'on sort de la pensée d'une somme des parties. Mais nous allons encore plus loin avec Pagès qui, comme Jean Pierre Dupuy, conçoit le lien social ou les phénomènes de groupe comme n'étant pas issus des rapports interpersonnels mais comme en étant l'expression du moment. Le concept central est celui de «relation immédiate ». C'est une expérience sur laquelle se fixe l'origine des instincts de possession, de destruction (Freud) ; sur laquelle se construisent aussi les institutions et sont élaborées les interactions sociales.

### *3. Naissance, adolescence et mort du groupe : un schéma original.*

D'autres apports théoriques viennent compléter les expériences en groupes restreints. Didier Anzieu ou Robert Pagès considèrent la structuration du groupe dans son évolution. La description que fait Didier Anzieu à propos de son expérience à Béthel<sup>46</sup>, d'un travail en T-groupe, est intéressante car il choisit un schéma génétique. Il met en parallèle le développement du groupe et le développement d'un individu. Cet éclairage, à propos de la constitution d'un groupe, pose la possibilité de comparaison des logiques individuelle et collective. Sans tomber dans le danger de personnification du groupe, l'analogie est riche de nouveauté, car les transformations collectives y sont mises à jour. Anzieu compare la naissance du groupe à la naissance de l'enfant, le jeu des essais – erreurs à ses premiers pas, les temps d'apprentissage des premières connaissances communes aux études d'un enfant. Anzieu voit « une crise d'adolescence » : comme le jeune, le groupe cherche à expliquer ses motivations à exister et hésite à continuer son activité. Puis c'est la maturité, à la quatrième séance, les « nous » surgissent, les règles apparaissent et tout s'organise.<sup>47</sup> La dépendance au moniteur est analogiquement ressemblante à celle du jeune face à l'adulte. Cette période est marquée par des aspects de politesse courtoise et les règles de groupe s'y perfectionnent. Mais tout est à refaire dès la cinquième séance. Les tensions internes du groupe éclatent, des sous-groupes se fortifient faisant éclater le groupe dans son entier. Puis arrive la tentative de montée en niveau de prise en compte de la situation et l'essai d'analyse apaise les tensions qui ne semblent pas avoir été exprimées assez fortement. D'après Anzieu, sans la tension, la dynamique collective manque de puissance. L'énergie consacrée à la tâche fait défaut. Les séances qui suivent semblent payer le prix de cette tentative de se montrer capable de coopération. La dernière séance montre que le problème fondamental est de résoudre le problème de dépendance au moniteur du groupe. Le problème est renvoyé toujours à l'extérieur du groupe, on recherche des boucs émissaires, on ne révèle jamais le vrai problème directement. Le groupe s'édicte des règles de discipline, d'éthique. Enfin, le

---

<sup>46</sup> Anzieu consacre un chapitre dans « *Bulletin de psychologie Psychologie sociale III* » intitulé « *Observation de groupe de diagnostic* » p 371.

<sup>47</sup> Pour notre travail à propos du second groupe, nous avons également remarqué une progression, à la quatrième séance de groupe. Les conditions n'étant pas égales par ailleurs, puisque notre observation se situe en milieu naturel, les remarques de Didier Anzieu nous révèlent des phénomènes semblables. Pouvons-nous considérer que l'on peut rencontrer des invariants dans le développement des groupes, qu'il s'agisse de groupes restreints en milieu naturel ou expérimental ? La prise en compte de cette recherche rend intelligibles certaines étapes de la conversation du groupe. Naissance, premiers pas, étude, crise d'adolescence, socialisation par coopération réussie ou pas, angoisse de démantèlement, autonomie.

groupe prépare sa mort, il essaie de conclure, il revient sur son histoire, il récapitule. Chacun se promet une survie et se réalise la première séance d'activité collective réussie.<sup>48</sup>

Max Pagès a lui aussi repéré durant une expérience de T-group, des étapes qu'il pointe au nombre de quatre : au début, on voit se dessiner des tentatives de manipulation du leader, on essaie de choisir un président, de chercher un sujet de discussion, d'imposer des règles de discussion, mais l'échec de ces tentatives provoque l'anxiété. Les problèmes émergent. Durant la seconde étape, le groupe s'interroge sur lui-même avec beaucoup d'anxiété, mais cet effort n'aboutit pas ; les problèmes sont toujours là et un sentiment d'échec et de perte de temps inutile submerge les participants. Se mettent en place, dans un troisième temps, des essais de coopération, comme l'a repéré Anzieu, cette phase est superficielle, les propositions ne durent pas. Chacun tente d'être gentil. Le climat s'améliore, nous y verrions le moment messianique décrit par Bion, mais là encore le fond de la pensée ne s'exprime pas, les désaccords plus profonds sont latents. Puis petit à petit, on prend du recul sur les difficultés du groupe. On les exprime et recherche des solutions qui ne sont plus plaquées et déjà connues. On recherche les vraies raisons profondes des désaccords. Progressivement le groupe se détache de l'animateur, ce sont les accords collectifs qui sont recherchés. Les solutions arrivent, une dynamique positive renaît et chacune reprend espoir de sortir avec les autres des difficultés. Enfin, à la fin du travail, l'ensemble des participants du groupe est capable de décider et de s'en tenir à une décision. Il n'est plus nécessaire de faire appel à la conduite du groupe. Chacun se sent profondément impliqué dans les efforts collectifs.

#### *4. Les événements du groupe, une autre approche génétique*

Robert Pagès<sup>49</sup> montre, lui aussi, les étapes repérables dans le travail de groupe. Il en repère six qui correspondent globalement à l'analogie de D. Anzieu et les décline ainsi : la construction élémentaire du groupe ; le flottement athématique et inorganisé ; le travail impulsif et rigide, tourné vers l'extérieur du groupe, inattentif au possible et à l'impossible, organisé de façon explicite mais précaire ; le travail flottant à organisation et à thèmes latents ; le travail à stimulation endogène et exogène ; et enfin le travail

---

<sup>49</sup> Dans le chapitre à propos des « Remarques sur les groupes de base », p 468-469 du bulletin de psychologie, psychologie sociale III : groupes.

moins organisé formellement avec l'apparition de description de procédures donc d'une organisation plus profonde, soutenant l'organisation formelle.

Le travail en groupe de base est considéré comme un stimulant à la formation. Car il permet de stimuler l'attitude exploratrice et créatrice des participants par la mise en situation de rupture sociale avec les habitudes de vie sociale. Mais il faut lui adjoindre un complément d'étude modélisatrice et une réflexion méthodologique pour qu'elle soit une situation de formation complète. Un principe sous-tend les travaux en T-group : ce n'est pas tant en faisant qu'on apprend, mais en innovant, en recréant des savoirs et en réinventant des techniques. Le rôle de l'animateur du groupe de base est de rendre possible cette situation de stimulation en étant garant du cadre de formation, et en ayant une attitude descriptive qui redonne au groupe sa propre histoire. Sa fonction d'analyste est restituée petit à petit à l'ensemble des membres du groupe, le groupe devenant responsable de son propre apprentissage.

#### *5. T-group et formation des dirigeants*

Jean Maisonneuve<sup>50</sup> décrit les formations en psychologie sociale des cadres et chefs d'entreprise. Ces formations en relations et ressources humaines sont issues des travaux des groupes de bases. Si ce mode de formation doit résoudre d'autres types de problème, il s'agit toujours de modifier les comportements et de trouver la meilleure efficacité face à la tâche à exécuter dans et par la collectivité. Les problèmes à résoudre sont de rétablir un dialogue au sein de l'entreprise, pouvoir et savoir participer à un travail collectif. Pour cela le travail porte en premier lieu sur l'écoute d'autrui, donc à opérer sur des situations de conversation et d'entretien. Les techniques de l'entretien dirigé ou non directif (Rogers) sont comparées dans leurs effets. Le travail consiste aussi à intervenir dans la prise de conscience des attitudes envers autrui comme des siennes envers soi. Le jeu de rôle est investi, soit dans des situations quotidiennes connues et imitées, soit dans des situations arbitrairement jouées en répartition de rôle et de situation problème plus générale. L'étape suivante étant celle de restitution au groupe des ressentis individuels, des repérages des incidences sociales des rôles, l'observation des relations affectives. Le travail porte aussi sur la conduite de réunion et de discussion par la tenue à tour de rôle de cette fonction dans le groupe et son analyse par l'ensemble des participants. Il est vrai que ce type de formation a l'inconvénient de provoquer un

---

<sup>50</sup> Jean Maisonneuve transpose le travail du « T-group » à la formation des adultes encadrants dans les entreprises. Il repère quelques fondamentaux de la formation aux relations humaines. p 440-445 du «*Bulletin de psychologie, psychologie sociale III : groupes.* »

moindre degré de participation et d'implication qu'en situation de T-group, mais il permet un gain de temps et d'énergie considérable.

Remarquons avec D. Nylén<sup>51</sup> que toutes ses formations en ressources humaines ou en groupe de base tiennent à la qualité du formateur. C'est-à-dire à son degré de professionnalisme. Certaines conditions initiales lui sont demandées. Nylén les décline ainsi : l'animateur doit avoir une maîtrise de soi, de ses inquiétudes, et connaître ses limites. Il doit avoir confiance en lui, en l'individu et dans le groupe, c'est-à-dire, les reconnaître assez puissants à résoudre seuls leurs problèmes.<sup>52</sup>; il doit être ferme dans ses propres jugements afin de pouvoir les soumettre à la critique d'autrui. C'est la recherche d'un équilibre entre émotion et travail. Il faut que l'animateur soit suffisamment qualifié dans le domaine sur lequel il intervient et posséder les outils et les techniques de son domaine. Son objectif est de réaliser pour le groupe le maximum de potentiel et pour l'individu, la plus grande intégrité.

### ***III. Apport de la théorie de l'institution***

#### ***A. Approche de la théorie de l'institution***

L'organisation sociale est l'instance par laquelle la coordination entre le fonctionnement des règles et celui de l'individu peut s'actualiser dans un contexte social. L'organisation en tant qu'institution est à la fois instituante et instituée.<sup>53</sup> L'institution pour René Lourau est un concept essentiellement dialectique, il pose la structure et l'événement. Prenant l'exemple de la langue, il dit ceci : une langue peut à la fois être instituée par sa capacité à être reconnue, par l'universalité de sa forme, et pourtant, étant parlée, elle s'actualise et est instituante. Elle exprime le présent d'un individu. Elle exprime aussi la présence d'un groupe d'individus. En exprimant cela, elle parle aussi de son passé.

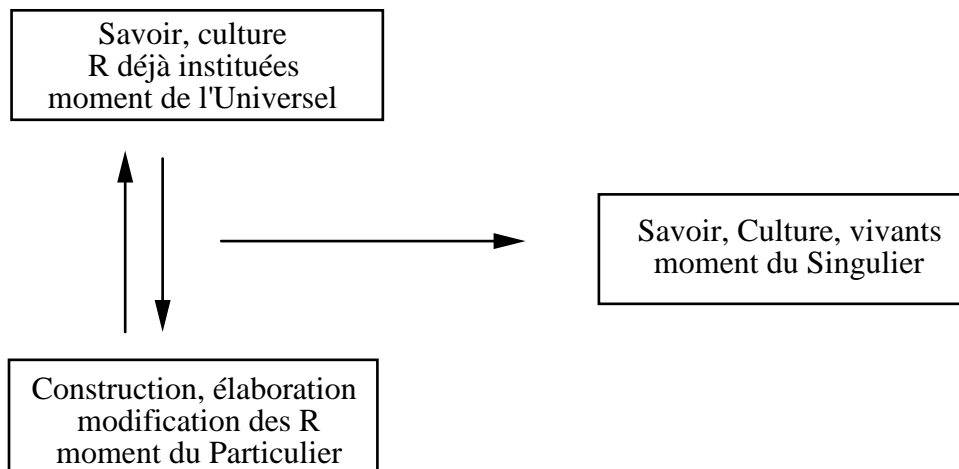
---

<sup>51</sup> « *Bulletin de psychologie, psychologie sociale III groupes* » p 446.

<sup>52</sup> On rencontre là la reconnaissance inconditionnelle décrite par Rogers, nous y reviendrons P 60

<sup>53</sup> René Lourau, 1970, « *L'analyse institutionnelle* » édit de Minuit 296p. Sallaberry schématise le concept d'institution en lui redonnant toute sa puissance dynamique. Voir Sallaberry, 1996, p 26.

Le concept d'institution est dynamique<sup>54</sup>, il se situe entre deux systèmes de référence. Le premier établissant le lien social comme un droit objectif, une norme sociale contraignante ou consensuelle, l'autre système de référence niant l'institution comme « chose » et la plaçant comme une « instance imaginaire ». Jean-Claude Sallaberry 1997<sup>55</sup>, ajoute une dimension particulière à cette dynamique de l'instituant/institué, en y faisant entrer le concept de représentation. Il pose le schéma que nous avons repris ici pour illustrer son propos<sup>56</sup> :



«L'interaction du moment de l'Universel et de celui du Particulier produit un troisième moment, celui du Singulier (institué éventuellement nouveau, qui interagit aussitôt avec les particularités des sujets). »

L'articulation des niveaux logiques, individuel et collectif, est au cœur de l'émergence de « l'être-social ». Sallaberry pense cette articulation analogiquement proche de la « co-émergence élément-forme ». La société fonctionne dans et par l'institution. Castoriadis conçoit l'institution comme première et seconde, mais au

<sup>54</sup> Bien entendu, derrière cette pensée, se dessine la théorie d'une dialectique hégélienne ; nous verrons, avec Barel ou Wazlawick, qu'elle sera dépassée. Cf p 274 Chapitre VIII.

<sup>55</sup> Jean-Claude Sallaberry, 1997, Les cahiers de recherche de l'A.F.C. numéro 3 « Cognition « sociale », cognition « individuelle » et paradoxe du sens.

<sup>56</sup> « *Dynamique des représentations dans la formation* », Sallaberry, 1996, p30.

même niveau de hiérarchie. C'est à dire que ce qu'il nomme les institutions secondes (l'entreprise, par exemple) sont des institutions sans lesquelles l'institution première (le capitalisme par exemple) ne saurait fonctionner. « *Dans et par la totalité de ces institutions secondes est assuré et continué le fonctionnement de la société comme société instituée.* »<sup>57</sup> Le groupe, étudié comme une instance dynamique avec Lewin, puise dans cette théorie de l'institution une dimension complémentaire. Le système de référence, issu de cette dialectique, introduit une dimension singulière de l'institution qui est celle d'une signification symbolique. Castoriadis dit très justement : « *Tout ce qui se présente à nous, dans le monde social-historique, est indissociablement tissé au symbolique. Non pas qu'il s'y épuise. Les actes réels, individuels ou collectifs –le travail, la consommation, la guerre, l'amour, l'enfantement- les innombrables produits matériels sans lesquels aucune société ne saurait vivre un instant, ne sont pas ( pas toujours et pas directement) des symboles. Mais les uns et les autres sont impossibles en dehors d'un réseau symbolique.* »<sup>58</sup>.

#### B/ La fonction de l'institution

Max Pagès pense que les institutions sociales ont un rôle non négligeable dans la transformation des contradictions psychologiques, mais il pense que les contradictions, si elles sont déterminées par le champ social, ont une origine qu'on pourrait situer dans l'affrontement du désir et des limites. Les organisations seraient des systèmes de défense contre la conscience de la mort. René Kaës fait, comme Pagès, des interventions dans les groupes en situation, dans les institutions dont ils dépendent. Il répond à la demande d'aide à la compréhension et à la transformation des processus institutionnels perturbés. Il répond également à une demande d'écoute concernant les malades et leur lien avec l'institution. Kaës travaille avec des équipes sur la difficulté des cas auxquels les groupes professionnels sont confrontés. Par ce biais, il accède «aux processus psychiques qui organisent ou désorganisent l'équipe dans le cadre institutionnel.»<sup>59</sup> Sa méthode, contrairement à celle de Freud dans la situation de cure, consiste à entrer dans un champ institutionnel préexistant en y appliquant néanmoins des pratiques psychanalytiques. Comme Pagès conçoit l'organisation et son emprise sur l'individu, Kaës conçoit l'institution comme une instance de maintien et de transformation. Elle est

---

<sup>57</sup> Castoriadis, 1975, « L'institution imaginaire de la société, Seuil, p 496.

<sup>58</sup> Castoriadis 1975, « *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, p 162.

<sup>59</sup> Kaës ( René), 1999, « *Groupe et institution* », dans le numéro 32 de la revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, p10.



conçue comme « une complexité ». C'est en agissant sur le lien aliénant de l'institution que peut agir le thérapeute de groupe. Considérée comme un champ de tension au sein duquel plusieurs niveaux de logique se nouent, l'institution met en jeu des processus de transformation. Kaës pense aussi l'institution comme une « unité imaginaire » qui contient (maintient dedans) les conflits. Il compare la structure psychique de l'individu, par isomorphisme, à celle du groupe avec lequel la personne entretient une relation illusoire. Il dessine diverses forces en action dans l'institution. Les unes œuvrant vers l'unité, les autres vers la dispersion et la rupture. L'institutionnel est selon Kaës perçu comme « l'ordre par lequel est instituée, originée, fondée une collectivité dotée de lois d'organisation et de transmission. » (p 13).

Pagès et ses coauteurs (M. Bonetti, V. de Gaulejac, D. Descendre), déclinent précisément les fonctions médiatrices des organisations, puisqu'elle mettent en œuvre à plusieurs niveaux logiques, des systèmes de régulation des contradictions.

- En premier lieu, au niveau économique, la mise en place d'une politique de hauts salaires dans l'entreprise donne la possibilité de faire carrière, ce qui réduit les inégalités de diplôme, de sexe, de milieu social d'origine. Tout cela contribue à l'acceptation d'un travail excessif.

- En second lieu, au niveau politique, les techniques de management assurent le respect des directives et le développement des initiatives individuelles. Ainsi la médiation passe-elle par l'intériorisation de la règle par l'individu.

- En troisième lieu, au niveau idéologique, l'idéologie dominante est elle-même produite par l'organisation. Elle reste souple pour que des variantes individuelles puissent avoir lieu. L'individu produira ainsi une idéologie pour le moins conforme à celle de l'organisation, en tout cas qui ne la remet pas en cause profondément.

- Enfin, au niveau psychologique, la contradiction « avantages – contraintes » se transforme en « plaisir - angoisse » ; Max Pagès ne réduit pas la fonction des organisations sociales à ce niveau de résolution de contradiction interne. Dans un ouvrage collectif, «*L'emprise de l'organisation* », M. Pagès et ses collaborateurs posent deux niveaux de contradiction en plus du niveau intra-psychique. Celui de la lutte des classes, donc des travailleurs ou des forces productives face aux systèmes de contrôle et celui des travailleurs entre eux, conflits interpersonnels ou de citoyens.

Mais pour développer la dynamique de l'institution, nous pensons plus pertinent de développer la théorie dans la partie suivante qui envisage l'organisation sociale au delà du groupe restreint, d'une manière plus globale.

### *C. L'organisation collective conçue comme instance institutionnelle.*

Nous avons, là encore, pour aborder l'organisation sociale, trois points de vue à présenter.

#### *1. Conception objectiviste*

Comme système de règles, l'institution définit un champ social déterminé. Ainsi les règles de fonctionnement sont-elles fixées de l'extérieur. La finalité est la reproduction du système social. L'articulation des règles internes et externes assure la stabilité et la

cohésion des institutions et par-là même, de la société. C'est l'école de Durkheim. Or, avec Bourdieu, on ne peut plus laisser définir le «ressortissant» d'une organisation comme uniquement «un *institué*». Les règles de fonctionnement doivent être consenties par les acteurs. Les relations collectives instituées ont une double réalité. Pour fonctionner, les règles doivent avoir une dimension interne à l'individu. A la limite c'est par cette «dimension *intégrée*», que la règle existe. Et tant qu'elle existe dans la tête des gens, elle peut toujours réapparaître dans la réalité. Bourdieu explique cela en 1977<sup>60</sup>

« *Je crois que les classes sociales, que les hiérarchies sociales, existent toujours deux fois. Dans la réalité et dans les cerveaux. Il est probable que si elles cessaient d'exister dans la réalité, elles risqueraient toujours de revenir à l'existence, parce que les gens les projeteraient sur la réalité aussi longtemps qu'elles hanteraient leur cerveau.* »<sup>61</sup>

## 2. Conception subjectiviste.

L'école inspirée de Freud conçoit l'institution comme un système de production symbolique. C'est un mode d'expression des désirs individuels ou collectifs qui se substitueraient à la réalité dans laquelle la satisfaction des désirs ne peut avoir lieu. Ainsi garde-t-on à l'acteur la capacité de construire son institution. Il a, de manière plus ou moins consciente, besoin de mettre en place des règles de fonctionnement. Le rôle de l'organisation consiste alors en un mécanisme de défenses, de transpositions et de déplacements. Elle actualise, au présent, le passé imaginaire de l'individu. L'acteur est alors «*instituant*» et non plus institué.

## 3. Conception de l'organisation comme «*instituant/institué*»

Certes, les règles de l'organisation sont institutantes. Mais elles sont aussi instituées par un système social de reproduction de la société elle-même. L'Education Nationale reproduit les stratifications sociales, par exemple. L'acteur est, lui aussi, placé dans cette contradiction de l'instituant/ institué. L'organisation est donc cette instance par laquelle la coordination entre le fonctionnement des règles et celui de l'individu peut s'actualiser dans un contexte social. L'organisation en tant qu'institution est à la fois institutante et instituée.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Pierre Bourdieu, 1977, dans l'article du Monde d'octobre.

<sup>61</sup> Cette idée de double existence de la réalité est intéressante, elle amorce la conception dialogique mais ne va pas jusqu'à considérer la réalité comme un construit par les personnes qui la vivent.

<sup>62</sup> René Lourau, 1970, «*l'analyse institutionnelle*» édit de Minuit 296p. Sallaberry schématise le concept d'institution en lui redonnant toute sa puissance dynamique. Voir Sallaberry, 1996, p 26.

L'institution pour René Lourau est un concept essentiellement dialectique, il pose la structure et l'événement. Prenant l'exemple de la langue, il dit à peu près ceci : une langue peut à la fois être instituée par sa capacité à être reconnue, par l'universalité de sa forme ; pourtant, étant parlée, elle s'actualise et est instituante. Elle exprime le présent d'un individu. En exprimant cela elle parle aussi de son passé. Après une rationalisation introduite dans la théorie des organisations (portée par le code civil), l'approche psychologique (école de Freud) a ouvert une brèche dans un système de pensée du savoir universel, par l'installation du doute.

L'analyse institutionnelle apporte une autre forme de réponse, non en terme de synthèse des approches sociologiques et psychologiques, mais en tentant d'articuler les manques de l'une et de l'autre. « Elle s'intéresse à la totalité (universalité) en tant qu'elle est «plurielle» (particularité) et «partielle» (singularité). ». Elle invoquera des moments, des niveaux d'analyse. L'institution se situe donc dans les rapports entre la rationalité établie (les règles, les formes sociales, les codes...) et les événements (développements, mouvements sociaux...)... ».<sup>63</sup> Le système de référence, issu de cette dialectique, introduit une dimension singulière de l'institution qui est celle d'une signification symbolique.

Ainsi l'organisation est-elle une instance institutionnelle pour la psychosociologie. L'aspect dynamique de la théorie de l'institution permet une lecture pertinente de notre corpus. Nous lui associons le travail de Sallaberry. Celui de l'élaboration de la catégorisation des représentations en fonction des trois moments (universalité, particularité et singularité). L'approche psychosociale permet d'appréhender le passage d'un niveau logique individuel à un niveau logique collectif.<sup>64</sup>

#### ***IV. L'apport de la psychologie-sociale des organisations***

Suite à la présentation des théorisations à propos du groupe, nous pensons intéressant d'élargir notre point de vue, en donnant quelques perspectives théoriques concernant les organisations. Le cadrage à partir de la notion d'organisation permet l'élargissement du contexte de notre étude. Nos groupes restreints observés pour notre recherche sont plongés au cœur d'une complexité d'organisations (au sens courant du terme) et nous

---

<sup>63</sup> Considérant l'aspect dynamique de l'organisation groupale, nous nous sommes efforcée de porter notre attention sur, les moments, les règles, les événements, après avoir décrit la forme rationnelle.

<sup>64</sup> René Lourau dans «l'analyse institutionnelle», 1970, aux éditions de minuit, p98, différencie la structure (moment de l'universalité) de l'événement (moment de particularité), pour voir apparaître la structure-événement (moment de singularité).

avons à prendre en compte ce contexte, mais aussi à décrire l'organisation (au sens de processus organisant) du groupe en interaction avec l'organisation des autres formes qui forment son environnement. Là aussi, divers points de vue se confrontent.

#### A. L'organisation collective conçue comme totalité.

La définition de l'organisation par les rationalistes classiques est résumée par E. Schein <sup>65</sup> comme « *une coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue d'atteindre un but commun explicite, par la division du travail et des fonctions, et par une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités.* »

Nous pouvons remarquer quatre idées principales qui sous-tendent cette définition :  
1- On n'a donc qu'une seule et une bonne organisation possible. 2 - La division rationnelle du travail implique donc une division sociale légitime dans l'organisation. 3 - Le but est communément partagé de tous et est le même pour tous. 4 - La hiérarchie d'autorité est légitimée par le caractère rationnel de la division du travail.

L'organisation est posée en un système défini comme « *un ensemble d'éléments doté de la capacité de se réguler grâce à un dispositif qui, mesurant son activité à un moment donné, la corrige en fonction d'une norme pour maintenir un état ou atteindre un objectif malgré des perturbations d'un environnement* »<sup>66</sup>. Le système a une fonction de transfert (transformation) ; nous trouvons d'un côté les entrées, de l'autre les sorties. La «boîte» contient des technologies correspondant à des savoir-faire, des outils et des méthodes de production ou de mémorisation de gestion mais également des structures comme des réseaux de communication des niveaux formels de hiérarchisation. Enfin des personnes au sens d'individus.

#### *Limites de la conception rationaliste.*

Notons, dès à présent, les limites de la conception rationaliste, en trois points : le but commun, la finalité du système, est-il le même pour tous les individus ? Est-il certain que l'objectif du P.D.G. d'une grande entreprise de distribution soit le même que celui de la caissière d'une grande surface ? Comment ne pas penser à la notion d'interdépendance dans les groupes et les organisations ? Elle est définie par Jean Dubois depuis 1972 comme suit : « *L'organisation est un instrument collectif au moyen duquel chacun des acteurs cherche à atteindre ses objectifs* ». <sup>67</sup> Michel Crozier,

---

<sup>65</sup> E. Schein, 1971, in «Psychologie et organisations», Ed. Hommes et techniques, p9.

<sup>66</sup> Paul Morin, 1971, « Le développement des organisations », Dunod, p9.

<sup>67</sup> Jean Dubois, 1972, «Psychologie des groupes et management» Dunod.

<sup>68</sup>évoquant les organisations modernes, dit ceci à propos de leur efficacité : « (...) elles ont réussi plus ou moins consciemment à élaborer des modèles de jeu où les participants, tout en continuant naturellement à chercher leur avantage, ont intérêt à communiquer... » L'implication des acteurs, dans l'organisation, doit être reconsidérée.

- La division du travail (liée à l'activité organisée ) implique une vision déformée ou partielle, de la part des acteurs, des objectifs de l'organisation.
- En tant qu'elle est un moyen, l'organisation n'a pas de finalité propre, si ce n'est celle de se maintenir.
- Tous les bénéfices et avantages distribués sont limités et les individus entrent en compétition pour ce partage.
- Toute activité professionnelle au sein d'une organisation génère une rétribution en contrepartie d'une contribution.

Or l'échange n'est pas équitable, et souvent perçu comme déséquilibré. On arrive alors à définir l'organisation comme un lieu d'échange, de relation de pouvoir. L'individu participe à ce jeu de puissance et d'impuissance<sup>69</sup> ; seul, il ne peut atteindre ses objectifs. Il aura à composer avec ses désirs et ceux des autres. L'organisation peut alors rendre la personne puissante ou impuissante. Pour les rationalistes classiques l'organisation est caractérisée par, d'une part, un réseau de communication, la structure et d'autre part, un système d'autorité. Il se dessine toujours un organigramme dans une organisation. S'il reste caché, nous supposons qu'il peut y avoir une crise de légitimation du pouvoir. Lorsqu'il est connu de tous les acteurs, il existe toujours un écart entre son fonctionnement et celui de la structure informelle. La structure informelle désignant ce qui est vécu dans l'organisation. La théorie des organisations tente de comprendre l'origine de l'écart entre les structures formelles et informelles des organisations. Elle pose trois tentatives de réponses et donc trois types de courants auxquels on peut se rapporter.

1) Le courant rationaliste classique. Il s'agit alors d'un défaut dans le mécanisme de régulation. Par exemple d'une insuffisance de définition des rôles et des tâches à accomplir ou d'un manque de rationalité dans la coordination de l'activité.

2) Le courant des relations humaines, pour lequel l'écart provient de la résistance des individus à fonctionner comme une machine. La solution étant alors de satisfaire les besoins individuels en adaptant la structure formelle à la structure informelle.

---

<sup>68</sup> Crozier Michel, 1971, «*Le phénomène bureaucratique* », Seuil, p 10.

<sup>69</sup> Crozier (Michel) et Erhard Friedberg, 1977, «*L'acteur et le système* », p 64, donnent comme titre à l'un des chapitres de leur ouvrage : « *Le pouvoir comme fondement de l'action organisée.* »

3) Le courant néo-rationaliste (avec M. Crozier et J. Dubois, H. A. Simon et J. G. March<sup>70</sup>) résout le problème en considérant la structure formelle comme un régulateur des luttes de pouvoir qui naturellement se jouent dans l'organisation entre les individus. Les acteurs tiennent leur pouvoir de l'imprévisibilité de leur comportement et du contrôle qu'ils peuvent avoir sur une zone d'incertitude.

Il est à remarquer que les concepts d'action et de construction sont à l'œuvre chez Crozier. Cependant, ce dernier veut analyser ce qu'il appelle «*la dynamique de la vie organisationnelle*»<sup>71</sup> dans ses fondements et c'est à la notion de pouvoir qu'il rattache le principe initial de l'organisation. L'intérêt du travail de Crozier et de ses collaborateurs est d'avoir décrit ces stratégies de pouvoir des acteurs-participants, dans des phénomènes d'organisation sociale, considérés comme des construits culturels.

#### *Limite de la structure formelle.*

Le système, défini par les rationalistes, pose un problème de conception. Si l'on veut situer les individus, se pose alors la question du : Qui est dehors ? Qui est dedans ? Qui appartient au système, qui ne lui appartient pas ? Si on considère le système éducatif, par exemple, peut-on facilement laisser hors du système les élèves entrant ? Pour le système hospitalier, les malades ?

Il n'est pas pris en compte la place et le rôle que les individus exercent sur le système, sur les décisions qui y sont prises. Cette approche mécaniste est remise en cause dès les années 1970. L'organisation fait plus que s'adapter à son environnement. Elle agit sur lui, elle n'est pas qu'une totalité mais bien plutôt un processus. Une tentative répétée de «totalisation». Elle cherche à fonctionner comme un tout. Elle se construit en construisant son environnement. La considération de l'organisation, comme un support sur lequel chaque acteur va s'appuyer pour atteindre ses objectifs personnels, implique alors d'analyser son mode de fonctionnement et principalement ce qui permet de réguler les conflits.

Si ce point de vue est intéressant, il n'en est pas moins vrai qu'il pose comme hypothèses que : 1) les sujets sont volontaires, autonomes et toujours conscients de leur objectif. (avec Freud, il peut en être autrement<sup>72</sup>). Même si Crozier pense cette rationalité limitée, il n'en est pas moins vrai que les relations construites entre les

---

<sup>70</sup> J.G. March et H.A. Simon, 1964, «*Les conflits dans les organisations*», Dunod, chapitre 5 et 6.

<sup>71</sup> «*L'acteur et le système*» p 63.

<sup>72</sup> Voir le point sur la nature du lien social selon Freud, cf p 31.

membres d'un groupe sont basées sur des relations de conflits dont le principe universel, le pouvoir, règlent toutes les situations de coopération. 2) l'existence même de l'organisation dépend des sujets eux-mêmes. 3) l'impasse est faite sur le rôle imaginaire de l'organisation et qu'elle est, elle-même, intégrée à d'autres organisations.

## **V. La notion de pouvoir dans la théorie des organisations**

### A. Le pouvoir et l'autorité

Le pouvoir doit être posé en terme de relation entre individus<sup>73</sup>. Il n'est pas un attribut de l'un ou de l'autre. L'autorité serait plutôt, elle, le processus par lequel le pouvoir accède à une légitimation. - Pour les rationalistes, le pouvoir et l'autorité se confondent, une structure est toujours une structure d'autorité. - Pour le courant des relations humaines, l'autorité tient sur un système inconscient de défense collective contre l'angoisse de séparation. C'est une hiérarchie particulière qui ne serait pas dépendante de données objectives de réalisation d'une tâche ou de caractéristiques exceptionnelles d'une personne. C'est une croyance qui veut que le chef soit supérieur à ses subordonnés parce qu'il est chef. Il suffit que le chef soit donné au groupe comme figure d'aliénation, pour que chacun s'identifie. La figure d'autorité est l'objet collectif envers lequel les sentiments d'hostilité ou d'amour vont être entretenus.<sup>74</sup>

- Pour les néo-rationalistes comme Michel Crozier<sup>75</sup>, la relation de pouvoir se décline en deux champs : - a) une zone d'incertitude. - b) une règle du jeu. Nous résumerons sa pensée comme suit :

a) Un individu A a besoin, pour atteindre son objectif, que B adopte un comportement lui facilitant l'accès aux moyens de réalisation de son objectif. B peut ou pas répondre à ce besoin. Cette incertitude de B, quant à savoir s'il adoptera ou n'adoptera pas son comportement à l'objectif de A, est ce qui déterminera une partie du pouvoir de B sur A. Il faut qu'il y ait un déséquilibre des échanges entre A et B pour que la relation soit une relation de pouvoir.

---

<sup>73</sup> Le statut donné au pouvoir dans l'organisation du lien social est un sujet depuis bien longtemps débattu. Entre Jean Jacques Rousseau et son contrat social, Montesquieu et l'idée d'un marché régulateur des tensions de la foule, l'approche de Benjamin Constant nous paraît révolutionnaire. Il déplace le problème de l'ordre social qui n'est plus une question de pouvoir des uns sur les autres. Il n'est pas question de considérer la loi comme agissant sur les hommes, mais comme l'expression précisément de cet ordre social. Voir à ce sujet la conception émergente de l'Etat selon Jean-Pierre Dupuy «Libéralisme et justice sociale »p 304\_306.

<sup>74</sup> Pagès Max, 1984, Bordas, «*La vie affective des groupes* », p 211 et p212.

<sup>75</sup> Crozier Michel et Friedberg E., 1977, «*L'acteur et le système* », Seuil, première partie.



b) La règle du jeu consiste alors à conserver son propre comportement le plus imprévisible possible, tout en réduisant l'imprévisibilité de celui de l'autre. La capacité de contrôle de B sur A dépendra également de trois données : des solutions de rechanges qu'aura ou que n'aura pas A, de la position de contrôle qu'aura B sur les autres sources d'incertitudes de l'organisation et enfin de la capacité de B à manipuler les règles de l'organisation afin de réduire l'incertitude dans le comportement de A.

C'est ainsi qu'une organisation, par sa structure formelle, peut réguler les rapports de pouvoir. Elle instaure des règles par lesquelles l'imprévisibilité du comportement des individus ira en diminuant. Si pour les rationalistes, la structure et la technologie sont distinctes, pour les néo-rationalistes, la technologie permet de réduire l'incertitude et agit donc sur les relations de pouvoir. La rétention de l'information par l'acteur A lui permet d'avoir une monnaie d'échange dans sa relation avec l'acteur B. B, s'il veut réduire les sources d'incertitude, devra accéder à l'information pertinente. Il devra négocier avec celui qui la détient. La transparence est plutôt de l'ordre de l'illusion des membres de l'organisation. Elle peut, par sa structure, réguler à la fois la mise en place de règles et ces jeux de pouvoir. Pour mettre à jour ces jeux il faut étudier l'informel afin d'accéder aux écarts et donc à ce qui se passe entre A et B.

### *B. Processus de légitimation du pouvoir.*

Plusieurs points de vue s'affrontent sur les déterminants et les processus de légitimation du pouvoir dans les organisations. Les trois points de vue, sociétal, psychologique et organisationnel, reprennent la structuration des courants de pensée dont nous avons développé quelques aspects.

#### *1) Le point de vue sociétal*

On s'interroge plus sur les formes que sur les processus. Il existerait trois formes d'autorité légale issues des privilèges des nobles et des rois.

- La forme charismatique du pouvoir, qui est la forme de soumission des sujets à une personne dont on pense qu'elle a des vertus extraordinaires. Elle est spontanée et ne comporte aucune règle rationnelle.

- La forme traditionnelle basée sur une croyance en la routine. La norme est inviolable, tout se passe comme si l'autorité avait toujours existé et qu'elle perdurera toujours.

- L'autorité légale. Par laquelle on commande au nom d'une norme élaborée rationnellement. Cette norme n'est pas rattachée à la personne. Le donneur d'ordre agit au nom de la norme impersonnelle connue de tous. Il s'agit encore d'une croyance en un devoir. La valeur légale est la valeur collective dominante à une période donnée. C'est par conditionnement qu'on acquiesce cette valeur.

### *2) Le point de vue psychologique*

Pour les psychologues, on estime que le conditionnement n'est pas la seule explication de la légitimation de l'autorité. Il existerait aussi un phénomène de médiation psychologique entre le sujet et le pouvoir. L'identification à autrui est un acte du sujet vers l'autre, il n'est pas seulement passif. Il construit lui-même son rapport à l'autre par identification. La psychanalyse précise la relation à l'autre. C'est pour satisfaire, nous explique-t-elle, son désir de fusion (avec la mère pour le garçon, avec le père pour la fille), que l'individu est supposé prendre la place du parent, pour lui prendre sa puissance, pour l'égaliser puis le dépasser. Il est difficile d'avouer sa volonté de prendre le pouvoir, cela est de l'ordre de l'inconscient. Il s'installe une culpabilité d'exercer le pouvoir qui devient dangereux. Il existe une ambivalence du pouvoir, on a le désir mais dans le même temps on le repousse.

### *3) Le point de vue organisationnel.*

Le processus de légitimation du pouvoir tient à ces trois formes dont l'existence est reconnue dans l'organisation. Cependant les discours légitimant les pouvoirs ne sortent pas de n'importe où dans l'organisation.

- La légitimation charismatique est toujours l'apanage de celui qui a le moins de pouvoir dans l'organisation. Il y aurait une justification, par la dépendance affective au chef, d'une dépendance objective réelle.

- Les nouveaux maîtres seraient les nouveaux experts. Par le respect des traditions on reconstruit des domaines réservés, des clans professionnels, ainsi perpétue-t-on les luttes de territoire.

- Entre les deux précédentes légitimations, on voit le positionnement de celui qui est l'organisateur. Il a le pouvoir de manipuler les règles au nom du savoir qu'il possède, des sciences de l'organisation. On prône alors la rationalité de l'organisation.

Pour Bourdieu et Passeron<sup>76</sup>, il existerait aussi un pouvoir symbolique construit sur la méconnaissance de l'inconscient social inscrit dans l'organisation comme au plus profond de nous. Son emprise serait d'autant plus violente qu'elle bénéficierait d'une implicite complicité des sujets eux-mêmes. Pour s'en libérer, il faudrait porter au jour (grâce au sociologue) l'inconscient social. Ainsi l'individu pourrait-il sortir de l'implacable acceptation de «*l'ordre des choses*». Dans ce champ de la psychologie sociale, Max Pagès décrit un «*espace socio-mental*» ; dans l'étude d'une grande société multinationale, il repère, avec ses collaborateurs, le rôle de médiation occupé par l'organisation.<sup>77</sup> Pagès perçoit l'organisation comme une «*réponse*» aux contradictions sociales. Il décline la notion de contradiction sociale en trois niveaux :

- 1) Contradiction entre les travailleurs et le système social.
- 2) Contradiction entre les travailleurs entre eux.
- 3) Contradiction intra-psychique, interne à l'individu.

Système de défense contre l'angoisse de mort, l'organisation structure à la fois la psyché et les rapports entre les individus. Cependant Pagès ne réduit pas l'origine des contradictions ou des conflits inter et intra-psychologiques, au domaine social. Il conserve toutefois une «*autonomie relative à l'instance psychologique*». La position de Pagès est intermédiaire, il place l'organisation dans un espace «*socio-mental*» qui intègre les structures psychologiques et les structures sociales, et qui permet d'articuler les contradictions sociales et psychologiques : «*La genèse des rapports de pouvoir est à la fois sociale et psychologique, à la fois exogène et endogène*»<sup>78</sup>

Nous complétons l'interprétation des rapports de pouvoir dans les relations entre les partenaires d'un groupe, en révélant la trace d'une peur, d'un désir. Le groupe, comme mode d'organisation, peut en effet, être une réponse ponctuelle à une contradiction sociale et réguler aussi conjointement, les formes d'angoisses inconscientes.

En résumé, l'approche psychosociologique de l'organisation établit qu'«*une organisation peut être considérée comme un processus de totalisation ou une instance institutionnelle*». L'objet social observé fonctionne au pouvoir, en tant qu'organisation, mais aussi à l'autorité en tant qu'institution. L'acteur a une conduite stratégique active

---

<sup>76</sup> Bourdieu et Passeron, «*La reproduction*», 1970, Ed Minit, p18 à 26.

<sup>77</sup> «*L'emprise de l'organisation*», Pagès, Bonetti, Gaulejac, Descendre, 1979, quatrième édition de 1992 p 37 à 42.

<sup>78</sup> Ibid. p 41.

dans cette organisation. La recherche sur les fonctionnements de l'institution nous révèle comment le pouvoir se transforme en autorité. La recherche sur la forme de l'organisation nous apprend comment l'autorité devient pouvoir. Nous présentons le premier groupe de travail selon cette perspective. Nous pensons que, d'un point de vue descriptif, cette approche est très efficace. Cependant, si elle ébauche une tentative de compréhension de ce qui "fait" le groupe, par l'étude des écarts entre l'organisation formelle et informelle, cette modélisation n'en demeure pas moins limitée pour répondre à nos interrogations sur ce qui "fait sens" dans une structure groupale. La théorie de l'institution permet de redonner un éclairage dynamique à l'organisation, nous l'utiliserons également. Nous tenterons de comprendre la structuration d'un groupe et principalement, le passage d'un niveau logique individuel à un niveau logique collectif, dans la construction des savoirs du sujet et du groupe de sujets.

## **VI. Communication et interaction sociale**

Nous avons plusieurs fois abordé dans ce chapitre le sujet de l'interaction sociale et de la communication. Revenons y néanmoins quelques lignes encore. Moscovici est le premier à s'opposer dès les années 1970, aux théories du comportement. En effet au moment où se développait l'idée d'un déterminisme des attitudes et que les études en psychosociologie recherchaient les conditions déterminantes des comportements et des opinions des individus et des groupes, Moscovici a voulu faire concevoir la communication comme autre chose qu'un outil de perfectionnement de l'interaction.

### *A Le lien social, un tiers exclu*

Moscovici et Faucheux étudient la structure centralisée ou non d'un groupe pour vérifier que la créativité est favorisée par la structure décentralisée ; ils renvoient à l'adéquation fonctionnelle entre la structure objective de la tâche et celle du groupe. Il ne s'agit pas d'écarter la dimension symbolique des phénomènes de groupe, car *« toute réalité quelle qu'elle soit est toujours appropriée par les individus »*.<sup>79</sup> C'est la représentation de la tâche et non la structure effective de cette tâche qui participe, pour ces auteurs, à la structure des communications et des échanges dans le groupe. Moscovici ne cherche ni à définir les déterminants de l'intelligence ni à définir comment transmettre au mieux l'information dans un groupe. Avec Moscovici et ses collaborateurs, on peut aussi envisager la psychologie sociale sous l'angle d'une co-

---

<sup>79</sup> « *Psychologie sociale* », 1984, collectif sous la direction de Serge Moscovici. p 204.

construction de la réalité sociale. C'est ce que fait aussi Rodolphe Ghiglione<sup>80</sup> en 1990. On note un changement dans la conception de la communication qui fait passer du courant béhavioriste au courant cognitiviste et implique une nouvelle appréhension des phénomènes sociaux.

Les schémas de la communication changent, on passe de celui de l'émetteur – récepteur - soit dit en passant fondé sur celui de stimuli – réponse - , à une conception de la communication comme elle-même processus et produit de l'interaction sociale. On abandonne le modèle de la boîte noire de la première cybernétique, dans laquelle on entrait des informations et d'où sortaient des informations transformées. Il suffisait de contraindre et de conditionner la transformation des informations pour obtenir le bon comportement. Les mots ne sont plus conçus comme de simples véhicules de la pensée, ils deviennent aussi des réalités à étudier par et pour eux-mêmes. Ghiglione souligne un événement important dans la position de Serge Moscovici et de ses collaborateurs comme Abravanel et Ackermann (1973, «*Langage et communication* », in Moscovici, «*Introduction à la psychologie sociale* », tome II, Paris, Larousse p 171-194). La communication, et principalement le langage, se voit attribuée de nouvelles fonctions et qualités. La première, la fonction adaptative, montre ses capacités d'adaptation et de créativité. On montre aussi à partir de l'analyse de contenu qu'elle exprime de l'affectivité, des aspects culturels et cognitifs (par exemple avec les travaux sur la comparaison cognitive). La communication est aussi comprise comme l'espace de régulation de l'interaction sociale ( structure de la tâche et de la communication). Sortir du courant béhavioriste et de sa causalité linéaire pour entrer dans le courant cognitiviste d'une causalité circulaire implique un changement de paradigme. De l'action à l'interaction, il était encore aisé de concevoir une continuité, mais de l'interaction à la conception d'une potentialisation / actualisation, le passage est délicat et radical. Le schéma simple « Emetteur – Récepteur » ou « Emetteur – Message – Récepteur (E – M – R) », n'est plus aussi transparent. La parole est envisagée comme l'actualisation d'un code opaque dont l'interprétation reste à tout moment incertaine. La conversation est étudiée comme un espace où, comme l'écrit Ghiglione (1990) « *dès lors « je / nous » œuvre et négocie dans un espace interlocutoire ou « ça » se négocie*

---

<sup>80</sup> Ghiglione (Rodolphe), Bonnet (Claude), Richard (Jean François), 1992, « *Traité de psychologie cognitive 3* », p 178-226.

(...), *il ne peut plus s'agir que d'ouvrir un espace co-interlocutoire et de co-construire un réel négocié.* »<sup>81</sup>.

Pour Moscovici, communiquer c'est transmettre et influencer, il substitue donc au schéma classique E – M – R, celui d'un « alter ego objet », ou « sujet individuel - sujet social - objet », mais nous reconnaissons que l'on a toujours, même avec ce nouveau regard sur la communication, le tiers exclu que représente l'objet.<sup>82</sup> de la communication. Nous nous rapprochons de la conception de Ghiglione lorsqu'il propose que se joue dans cet « espace interlocutoire » un « ego / alter » qui à la fois pose la limite de l'espace et multiplie ses formes possibles. Le tiers est alors inclus, le travail réflexif du versus est à l'œuvre.

### B. Le lien social, un tiers inclus

Le dialogisme paradoxal de la situation de communication est pris en compte avec Francis Jacques<sup>83</sup>. Le modèle de Germaine Montmollin<sup>84</sup> éclate et l'on peut aborder la communication comme un objet complexe où les individus sont mis de nouveau dans un espace psychosocial. Espace dans lequel les sujets concrets énoncent des paroles qui, sans eux, n'auraient pas d'existence. Les paroles expriment l'essence même de la réalité sociale. Le signe est lui-même le médiateur de la relation sujet/objet de connaissance. Avec la pragmatique qui redonne droit de citer au sujet qui vit l'interlocution, Armangaud reprend un des axiomes de Peirce concernant la sémantique, qui dit que: « *la production triadique de la signification est orientée vers l'action, et que l'idée que nous nous faisons des choses n'est que la somme des effets que nous concevons comme possibles à partir de ces choses.* »<sup>85</sup>

La référence théorique du dialogisme en communication est ce que Ghiglione décrit comme « *une situation potentiellement communicative* »<sup>86</sup>. La parole actualise ce qui est co-construit dans la communication potentielle. La co-construction de sens opère dans le discours. Des références à des mondes possibles se rencontrent alors et construisent la réalité, ou ne se rencontrent pas, et rien ne change. Ghiglione élabore le schéma de l'homme communicant. Nous retenons de cette conception l'idée qui nous paraît

---

<sup>81</sup> p 205 de « *Traité de psychologie cognitive 3*, Dunod.

<sup>82</sup> Nous rencontrons, ici, la ternarité du positionnement « Sujet - Autrui – Objet », que nous abordons à propos de la médiatisation d'autrui chez Vygotski, cf p 180.

<sup>83</sup> Jacques (Francis), 1979, « *Dialogiques. Recherches logiques sur le dialogue* », PUF, Paris.

<sup>84</sup> Dans son chapitre « *Le changement d'attitude* », p 93 de « *Psychologie sociale* », PUF sous la direction de Serges Moscovici, 1984.

<sup>85</sup> « *La Pragmatique* », Françoise Armangaud, PUF, 1985, p 4.

<sup>86</sup> « *Traité de psychologie cognitive 3* », 1990, p 213.

importante du renvoi à un référent concret et à un contrat qui est implicitement ou explicitement passé entre les interlocuteurs, nous développons les modalités du contrat de communication avec F. Jacques et Grice dans le chapitre concernant l'approche pragmatique de l'organisation groupale.

Bien consciente de renoncer à des domaines fort passionnants, dans cet ensemble de travaux, nous réduisons notre champ de recherche au point «des interactions fonctionnelles» dans le champ de la psychologie des groupes. Nous n'hésiterons pas, parfois, à marquer par une interprétation psychanalytique des moments facilement repérables par cette approche. Cependant nous centrerons notre attention principalement sur le phénomène de cohésion du groupe. Nous considérons l'ensemble des éléments et les relations entre ces éléments dans le groupe. Avec Paul Watzlawick, nous ajoutons que ce qui nous intéresse ce sont les comportements de communication mais « *dans les systèmes en interaction, la meilleure manière de décrire des objets n'est pas de les décrire comme des individus, mais comme des personnes-en-communication-avec-d'autres-personnes (...)* Ce qui importe n'est pas le contenu de la communication en soi et par soi, mais l'aspect «relation» de la communication humaine. »<sup>87</sup>

## ***VII. L'apport du courant existentialiste***

### ***A.. Une structure affective du groupe***

Max Pagès fait une «*esquisse de théorie de la relation humaine*»<sup>88</sup>, il revient sur la horde primitive décrite par Freud. Il n'en retient que l'idée géniale de l'unification de la psychologie et de la sociologie. Il reproche à Freud d'abord de ne pas avoir remis en cause le principe énoncé chez Le Bon de «*mémoire de la race humaine.*» Pagès privilégie l'idée de transmission culturelle. Puis il critique l'utilisation que fait Freud du complexe d'Œdipe pour décrire l'organisation de la foule. Comme nous l'avons montré plus haut, en effet, Freud donne à la foule le fonctionnement psychanalytique et l'origine de la famille. Chez Pagès on ne retrouve pas l'idée d'une forme universelle (complexe d'Œdipe) qui déterminerait l'organisation. On ne retrouve pas non plus la distinction entre culture et individu qui marque une séparation entre leur évolution. Les aspects psychologiques ne sont pas les conséquences d'un développement économique, chez Pagès qui se sent proche de l'idée phénoménologique d'un «moi non isolé». Il

---

<sup>87</sup> « *Une logique de communication* », Paul Watzlawick, p 120.

<sup>88</sup> Pagès (Max), 1968, «*La vie affective des groupes Esquisse d'une théorie de la relation humaine*», Paris, Dunod Bordas, édition 1994.

s'agit d'une relation immédiate sur laquelle se fondent à la fois le lien social et le développement psychologique individuel. « La réciprocité des perspectives » est reprise par M. Pagès. Il ne veut pas la laisser aux mains de ceux qui continuent à séparer psychologie et sociologie. Il voit dans ce concept, énoncé par Lippitt, le point de réunification des deux perspectives. C'est une expérience, une coïncidence du «je » et du «nous ».

### **Le «nous » et le «je »**

D'autres auteurs n'ont pas suivi Freud dans son analyse de la foule. L'organisation étant fondée sur un langage spécifique qui exclut le processus instinctif freudien. Ils mettent l'accent sur la manière d'investir la relation. A partir de l'angoisse de base provoquée par la solitude, l'individu recherche des comportements adaptés, il crée son propre scénario de vie, sa «self réalisation ».

Pagès se sent proche de la position rogerienne qui lui semble enfin ne plus tenir compte du postulat d'une structure initiale de base de la personnalité. L'individu n'a pas d'attitude de résolution de besoin a priori mais est en capacité d'autonomie et d'auto-détermination. La position de Rogers vis à vis d'autrui équivaut à un retour métaphorique à la relation originellement immédiate de la rencontre avec autrui dans le vécu de l'ici et maintenant. Contrairement à la position freudienne qui s'initialise sur la position narcissique, celle de Rogers pose l'origine de la personnalité dans la relation sociale. Le «nous » est premier. Le choix théorique est de privilégier l'immédiateté, l'instant vécu et d'y trouver toutes les possibilités de créativité, de changement. L'existence est, à tout moment, une invention possible.

Le changement dans la situation de relation chez Rogers est possible. Qu'il s'agisse d'une relation duale ou de groupe, l'autre peut être un groupe ou un individu. Rogers pense que la volonté d'au moins l'un des protagonistes d'aider l'autre à grandir est suffisante. Favoriser la croissance, le développement, la maturité, aider l'autre à affronter la vie, c'est l'aider à apprécier les ressources internes qu'il a et est en capacité de mobiliser ou d'améliorer. C'est ouvrir avec l'autre d'autres possibles. On peut agir sur quatre variables que Rogers repères<sup>89</sup> comme : a) le *degré de compréhension* et d'empathie vis à vis de l'autre ; b) l'attitude positive, l'aptitude à développer une considération positive inconditionnelle et donc de développer un *haut degré*

---

<sup>89</sup> Rogers (Carl R.), 1968, «*Le développement de la personne* », Dunod, Paris 1972, 286p



*d'affectivité* ; c) le *degré d'authenticité* (ce qu'il appelle la congruence), c'est-à-dire la capacité à écouter et à comprendre, voire même à transmettre ses sentiments, à être capable de rendre concordants ses paroles et ses sentiments dans le moment vécu de la relation d) le *degré de concordance* dans l'intensité affective entre les deux personnes en relation.

### B. La position de C. Rogers sur le groupe

Agir sur ces variables pour rendre possible le changement, c'est créer un climat de liberté, c'est d'ailleurs le titre d'un des livres de Rogers.<sup>90</sup> Dans un groupe de formation, il est indispensable de créer un climat de liberté, pour développer les apprentissages. Rogers reprend les quatre variables et les transposant au groupe, on retrouve la congruence, l'authenticité, la considération, l'acceptation, la confiance. Celui qui veut faciliter les apprentissages doit être en accord avec ses propres sentiments, être soi-même, ce qui laisse à l'apprenant la possibilité de considérer le formateur comme un personnage réel. Le formateur accepte l'autre dans ses peurs, ses apathies, ses hésitations et ses erreurs, il le considère comme une personne à part entière, et travaille pour lui-même avec l'autre à reconnaître et à se sentir proche de ses propres sentiments. L'empathie est le maître mot de la position rogerienne vis à vis de l'apprentissage. L'enseignement en «self-directed » c'est-à-dire en autodétermination est favorisé par la compréhension de la part du formateur du vécu intérieur de l'apprenti, il a un réel souci de l'autre. Cette posture qui élimine toute attitude de jugement s'apprend, elle n'est pas naturellement acquise.

Cette capacité du formateur passe par l'incertitude, la prise de risque analysée en retour, mais son efficacité est puissante. Concernant la situation de formation C. Rogers écrit ceci : « *Lorsqu'un enseignant parvient à créer, fût - ce très modestement, un climat scolaire caractérisé par toute l'authenticité, la considération et l'empathie dont il est capable, lorsqu'il fait confiance à la tendance constructive de l'individu et du groupe, à ce moment il découvre qu'il a inauguré une véritable révolution dans l'enseignement. Il se produit alors un apprentissage d'une qualité différente, progressant à un autre rythme, et avec une pénétration plus profonde.* »<sup>91</sup>

Les recherches de Carl Rogers sont sorties de l'enseignement et ont pénétré l'entreprise. On l'a vu avec le travail dans les groupes de base, on vise à améliorer les

---

<sup>90</sup> Rogers (Carl R.), 1969, édition Bordas 1976, «*Liberté pour apprendre* », Dunod, Paris, 364p.

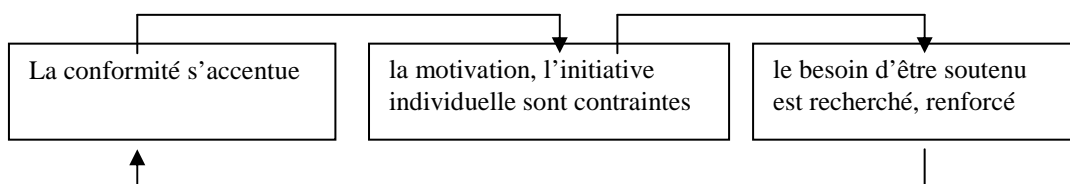
<sup>91</sup> Rogers (Carl R.), 1969, édition Bordas 1976, «*liberté pour apprendre* », Dunod, Paris, p 114.

relations interpersonnelles dans les organisations sociales. Le climat de liberté stimule l'apprentissage et le développement personnel auto-déterminé.

Rogers, à propos du travail des T-group, retient la grande importance du rôle de facilitateur de l'animateur. Il constate la difficulté à faire démarrer le processus de changement dans les groupes, et la nécessité de prendre en compte une progression dans le changement. Il pense aussi que le travail dans le groupe doit être prolongé par la possibilité d'aider les personnes après la fin des séances de groupe.

Les situations de groupe doivent être vécues dans des climats d'objectivité et l'interdépendance qui se joue entre les membres du groupe ne doit pas être considérée comme pathologique. L'interdépendance signifie que le groupe fonctionne comme un ensemble de personnes dépendantes les unes des autres des actes de chacun. Pour satisfaire les motivations individuelles et atteindre les projets propres à chacun, chaque individu du groupe a besoin des actes des autres.

Il peut arriver que des groupes développent des climats de surconformité aux règles. Cela implique l'oppression des initiatives individuelles. Il arrive alors des phénomènes d'accentuation des liens sociaux. Les personnes du groupe ont la sensation de perte de puissance face aux autres membres du groupe ou face à l'un d'entre eux. Dans ce cas, l'apparition d'une telle sensation entraîne le besoin d'être soutenu par les autres ou par une autre personne. Cela renforce la conformité et ainsi, un cercle vicieux s'installe.



Cette situation névrotique schématisée ici est régulièrement rencontrée dans la vie sociale. D'une manière générale, il n'y a pas de situation névrotique sans manifestation d'une relation de dépendance. Freud la pose comme étant autrefois nouée dans la petite enfance par l'enfant vis à vis de ses parents, mais ensuite elle tend à être transférée instinctivement dans toutes les situations de la vie. La situation d'analyse, permet au thérapeute d'aider son client à sortir de cette relation de dépendance. De Pereti<sup>92</sup> s'intéresse aux comportements qui viennent perturber le fonctionnement objectif du

<sup>92</sup> « Liberté et relations humaines », 1967, De Pereti, p 18.

groupe, il les considère comme des perturbations de la relation. Il pense que certains systèmes d'autorité génèrent des phénomènes de dépendance, des ambivalences affectives provoquant des rapports dominant - dominé.

#### Le « counseling » rogérien

La position rogérienne tient compte du phénomène de transfert, mais plutôt que de rechercher les situations dans lesquelles le sujet va revivre la relation initiale de dépendance, pour la dépasser, il souhaite privilégier les relations dans « l'ici et maintenant » et ne pas renvoyer à la situation aliénante. Il postule que les événements du passé ne sont pas plus importants que le présent à vivre dans la construction psychologique. L'expérience de la confiance inconditionnelle rend au sujet son autonomie. Il s'agit de la position paradoxale d'être présent à l'autre tout en étant authentiquement présent à soi. C'est une activité qui influe sur l'autre sans l'influencer. C'est rendre à l'autre sa confiance perdue en lui renvoyant celle que l'on a en lui.

Pagès relève un autre paradoxe dans <sup>93</sup>la relation sociale. C'est celui qui nous fait accepter de changer. Assumer l'angoisse de mort, la solitude, la séparation, et l'impossibilité de pouvoir communiquer avec l'autre sa propre intimité. La fuite de soi se transforme en découverte de soi si l'instant est vécu comme une prise en charge de l'affectivité immédiate. La puissance est cet espace de la relation des hommes entre eux. L'acceptation de l'autre comme un porteur de l'universalité, comme potentiellement actualisable dans la relation d'intimité. <sup>94</sup>

Dans le modèle de la structure sociale, M. Pagès fait intervenir quatre dimensions : politique, économique, idéologique et psychologique. Il ne voit pas de prédominance des unes ou des autres, elles fonctionnent à tous les niveaux ensemble. Ces quatre dimensions s'étayent et se renforcent réciproquement.

Au-delà d'une structure affective, Pagès fonde l'organisation d'un groupe sur la rencontre en tant qu'elle provoque un sentiment inconscient de solidarité lié à celui de l'angoisse de la séparation. Les phénomènes de groupe sont les expressions de cette angoisse et du lien de solidarité qui se jouent entre eux, au niveau inconscient et non

---

<sup>93</sup> Pagès (Max), « *L'orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale* », 1969, Paris, Dunod, p 66.

<sup>94</sup> Nous développons cette position paradoxale de la relation de « je » à « l'autre », mais il s'agit bien de la même instance décrite par Max Pagès.

intentionnel.<sup>95</sup> Ils établissent ainsi un système de défense commun. (p 119)<sup>96</sup>. Il ne s'agit pas de concevoir le lien social comme étant fondé ailleurs, dans la petite enfance comme le pense Freud, mais il n'est fondé que sur et par lui-même. Cette expérience humaine n'est pas isolée, elle est sans cesse réitérée. Elle est sans cesse esquissée avec plus ou moins de réussite, mais elle tend à faire émerger l'universalité humaine.<sup>97</sup>

### C.. Le tragique de la condition sociale

L'unité paradoxale du lien social est de faire vivre ensemble, les moments d'angoisse de la séparation et ceux de l'amour. L'angoisse de la séparation, nous explique Max Pagès, c'est l'expérience du refus. Celui de soi et celui des autres. C'est aussi la peur du vide. L'identité se modifie qu'elle soit individuelle ou groupale. Elle vit donc des moments de transformation qui procurent la sensation d'un saut dans le vide. C'est l'expérience de la solitude, du tragique de la condition humaine, matérialisée par le silence des autres qui nous renvoie à notre rapport à nous-mêmes. L'expérience de la solitude peut être différemment vécue au sein d'un groupe. Pour certaines personnes, il peut s'agir d'un sentiment de vide, pour d'autres d'échec de la relation à autrui. Le doute surgit alors sur l'existence de sa propre substance profonde. La personne peut se percevoir comme vidée de sa propre substance. C'est toujours autour de l'angoisse de vide, de la séparation par le néant, que se vit ce profond désespoir souvent implicite. Pourtant ce sentiment absolu circule dans la vie sociale, il est partagé, car il concerne une valeur universelle de la condition humaine. Il n'est pas particulièrement lié aux personnes ni aux situations, il résonne au delà ou en deçà de la situation de groupe. En face de cette angoisse, Rogers pose «l'amour authentique» qui ne nie pas la séparation, qui ne tente pas de combler le vide (amour possessif), mais qui pose le partage intime de ce sentiment de solitude. Dans la rencontre avec l'autre, «je» se réconcilie avec lui-même, se sent intègre, c'est-à-dire non scindé ni vidé de sa substance. L'amour authentique permet le discernement dans la relation à autrui. Cet amour authentique n'est pas dévié, dérivé, ou comme le dirait Freud, le processus n'est pas de substitution

---

<sup>95</sup> Rappelons que Jean Pierre Dupuy ne situe le lien social qu'en dehors de toute intentionnalité ou de volonté de chacun, il n'est pas accessible à chacun, mais résulte de l'action même d'agir ensemble des hommes.

<sup>96</sup> Pagès Max, «*La vie affective des groupes*», p 119.

<sup>97</sup> Avec Pagès, et Hannah Arendt, nous pensons l'universalité du SOI, de la RE-CO-Naissance entre humains. Nous pensons que ce qui différencie l'humain de l'animal, est que si les deux utilisent des signes, seul l'humain, à notre connaissance, utilise le symbole.

de l'être à l'avoir, comme dans l'amour possessif dans lequel «je » capte l'autre, pour le posséder. Cette forme d'amour-là est première. Il nourrit le Moi, et non l'Idéal du Moi. Il intègre et ne scinde pas. Freud a défini l'amour possessif lorsqu'il parle de l'état amoureux ou de l'état d'hypnose. Mais tous deux diffèrent du processus d'identification qui conserve les qualités de l'objet désiré ou imité. Lorsque Freud considère l'éros, il précise que l'identification peut remplacer l'attachement par intégration dans le Moi de l'objet de désir. Ce phénomène peut avoir lieu même en dehors d'une attitude libidinale et peut porter sur l'identification d'un seul trait commun.

### *En conclusion*

Avec Lewin, une ouverture épistémologique se crée vers une nouvelle conception du groupe. Il s'agit de saisir la relation indépendamment des termes reliés. Lewin invente la théorie du «champ ». Il postule des liaisons. Les objets, mis en relation par une fonction, sont secondaires. Ils deviennent des fonctions de la fonction. L'environnement, l'objet de connaissance, est une fonction de la personne connaissante, et réciproquement, la personne est une fonction de l'environnement. Dans la théorie du champ, c'est l'interdépendance du sujet et de l'objet qui est étudiée. Cette fonction d'interaction est toujours située dans un espace et un instant donnés. Avec Anzieu, nous avons indiqué le point de vue psychologique à propos de la communication. Il fait référence à un système de symboles, cadre de référence.<sup>98</sup> Le jeu de l'instituant/ institué peut concilier deux points de vue, celui des flux de Lewin et celui du système imaginaire d'Anzieu. Sur le fond, les institutions ne peuvent être regardées sans observer des groupes. Nous sommes bien dans le même type de problématique. En ce qui concerne l'élaboration des représentations dans le groupe avec les trois moments (universalité, particularité et singularité). L'aspect dynamique de la théorie de l'institution nous aidera à concevoir le passage d'un niveau individuel à un niveau collectif dans l'acte cognitif.<sup>99</sup>

Mais cette approche dialectique, au sens hegelien du terme, procède par l'assomption d'un troisième moment, présenté comme celui de la synthèse qui, comme principe

---

<sup>98</sup> Notre étude va se préoccuper du symbole et de sa fonction dans l'élaboration d'un groupe. Cependant, nous avons délibérément choisi le travail du symbole dans le contexte précis de la linguistique. Plus précisément encore, nous avons placé le symbole au sein de la pragmatique peircienne. C'est-à-dire au cœur d'une trichotomie du signe qui pose la fonction symbolique comme une interaction entre le travail de l'icône (monde de l'imaginaire) et celui de l'indice (monde de l'existant, de l'action concrète).

<sup>99</sup> René Lourau dans «*L'analyse institutionnelle* », 1970, aux éditions de minuit, p98, différencie la structure (moment de l'universalité) de l'événement (moment de particularité), pour voir apparaître la structure-événement (moment de singularité).

unificateur, va réunir les contraires et de ce fait nier la fonction négative. Nous pensons que l'apport majeur de la complexité est de maintenir ensemble, dans la même logique, la transformation identique et la transformation négative. Pour le dire autrement, le « nous » n'est pas la synthèse d'un « je » et d'un « autre », mais bien au contraire, il marque la mise en tension des deux instances et permet le changement, l'évolution. Cette dynamique autorise « la vie du groupe ». Nous y reviendrons dans les chapitres qui vont suivre. L'approche pragmatique nous sera d'une grande utilité pour saisir comment s'exprime le lien social, comment il s'actualise dans les moments d'échange conçus comme instants d'invention des réalités sociales. Nous tenterons de saisir principalement comment les groupes eux-mêmes sont organisateurs de l'ordre social qu'ils font advenir en de multiples formes par des constructions de significations diversement centrées – ou sensées – c'est-à-dire auto-organisantes.