

André de Peretti
Jean-André Legrand
Jean Boniface

TECHNIQUES POUR COMMUNIQUER

former, organiser
POUR ENSEIGNER



HACHETTE
Éducation

André de Peretti
Jean-André Legrand
Jean Boniface

TECHNIQUES POUR COMMUNIQUER

former, organiser
POUR ENSEIGNER



HACHETTE
Éducation

Les auteurs

André de Peretti : polytechnicien, docteur ès lettres et sciences humaines, il a assumé des responsabilités multiples : d'*ingénieur*, puis d'*ingénieur en chef* des manufactures de l'État (1945-1963) ; de *professeur* de Lettres en classe de Mathématiques spéciales (1951-1964) ; de *parlementaire*, comme membre de l'Assemblée de l'Union française (1947-1952) ; de *formateur*, comme directeur des études à l'Institut National d'Administration scolaire et universitaire (1963-1976) ; de *chercheur*, comme directeur de programme pour un département de psychosociologie de l'éducation à l'Institut National de Recherche Pédagogique (INRP, 1976-1982). *Conseiller* de plusieurs ministres de l'Éducation, il a présidé une commission ministérielle sur la Formation des Personnels de l'Éducation nationale (1981-1982) et assuré de nombreuses missions à l'étranger.

Il a publié chez Hachette Éducation : *Organiser des formations* (1991) et *Controverses en éducation* (1993).

Jean-André Legrand : psycho-sociologue, il a contribué au sein de deux entreprises nationales (la BNCI – l'actuelle BNP – et le groupe Elf Aquitaine) à la mise en place des plans de formation de l'enca-drement. En 1987, il a été détaché auprès du ministère de l'Éducation nationale et a assuré les fonctions de chargé de mission auprès du Président du Haut Comité Éducation Économie. Il est actuellement res-ponsable d'une revue de formation continue, *Rencontre*.

Jean Boniface : journaliste, il a participé à la revue pédagogique des coopératives scolaires, *animation & éducation*. Il est l'auteur de *Pas de loisirs pour les petits écoliers* dans la collection « L'École des parents » aux éditions Casterman.

Un certain nombre des documents ou des supports qui sont présentés dans cet ouvrage proviennent de travaux de conception et d'expérimentation qui ont été réalisés avec ou par divers collègues. Aussi sou-vent que possible, nous avons mentionné leurs noms. À tous nous adressons notre amicale gratitude.

Les auteurs.

Couverture et création maquette : Studio Favre-Lhaïk.

ISBN 978-2-01-181590-3

www.hachette-education.com

© HACHETTE LIVRE 1994, 43, quai de Grenelle, 75905 PARIS CEDEX 15.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des articles L. 122-4 et L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que « les analyses et les courtes citations » dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite ».

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français de l'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), constituerait donc une contrefaçon sanction-née par les articles 425 et suivants du Code pénal.

SOMMAIRE

<i>Le concept de communication</i>	5
------------------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

Gammes de techniques de groupe

<i>Chapitre 1. Les techniques et leur usage</i>	21
<i>Chapitre 2. S'organiser en sous-groupes</i>	29
<i>Chapitre 3. Interagir en situation plénière</i>	57
<i>Chapitre 4. Le rapport au réel</i>	71
<i>Chapitre 5. Techniques de créativité</i>	103

DEUXIÈME PARTIE

Exercices de communication

<i>Chapitre 1. Exercices versus techniques</i>	141
<i>Chapitre 2. Communication et développement personnel</i>	145
<i>Chapitre 3. Communication et maîtrise de l'expression</i>	191
<i>Chapitre 4. Communication et négociations</i>	227

TROISIÈME PARTIE

Formation à l'entretien

<i>Chapitre 1. Entretien et communication</i>	271
<i>Chapitre 2. Variété de comportements d'entretien</i>	277
<i>Chapitre 3. Dynamique d'une situation de face à face</i>	315
<i>Chapitre 4. L'écoute rogérienne</i>	327

QUATRIÈME PARTIE

Dispositifs de simulation

<i>Chapitre 1. Réalités et simulations</i>	341
<i>Chapitre 2. Situations de simulation</i>	343
<i>Chapitre 3. Jeux de rôles</i>	363
<i>Chapitre 4. Études de cas</i>	375
Bibliographie	391
Index des techniques et exercices	396
Liste des documents	399
Table des matières	403

LE CONCEPT DE COMMUNICATION

Le monde extérieur, la nature dans sa variété, mais aussi les multiples individus, les autres et parfois nous-mêmes, émettent des signaux, à la cantonade ou dans notre propre direction. Il nous arrive de recueillir, de recevoir ou de capter ces signaux et de leur donner, par leur référence à des expériences ou constructions antérieures, valeur de signes : nous devenons alors récepteurs d'informations que nous avons saisies au passage, même si elles ne nous étaient pas directement destinées.

SIGNAUX ET INFORMATIONS

Mais la transformation de signaux captés en signes qui nous alertent (et nous renseignent) sur des possibilités ou des menaces qui sont à notre portée, requiert leur interprétation par leur mise en rapport avec un code adéquat, préalablement exercé et choisi.

Pour être mis en jonction avec un code adéquat, il a fallu que le signal ait dépassé un certain seuil d'intensité et qu'il ait pu être discerné et trié malgré l'interférence d'autres signaux créant autour de lui du bruit.

Mais il a également fallu que l'indication que nous décidons d'en retirer en tant que *décodeur* ait acquis, au travers du tri opéré en relation avec le code, une valeur de probabilité suffisante pour étayer en nous quelque certitude.

Toutefois, il importe que l'impact des signaux et de leur décodage n'ait pas provoqué de choc et de surprise trop vive : lesquels auraient provoqué des processus émotionnels de défense qui auraient altéré la chance d'une indication utile à notre gouverne. Le stress ne nous guide pas, même et parce qu'il nous alarme.

L'information provient de signaux qui ne sont pas nécessairement orientés. Mais il est

possible qu'ils le soient. Une information intentionnellement dirigée devient un message. Celui-ci suppose l'existence d'un destinataire ou receveur et pas seulement d'un récepteur ou capteur : il implique aussi l'existence d'un émetteur ou destinataire, mais également d'un encodeur et pas seulement d'un décodeur¹.

INFORMATIONS ET MESSAGES

Tout message suppose l'émission d'une information, par signaux codés, mais en direction d'une cible déterminée, plus habituellement un interlocuteur, sans retour nécessaire. Et cela est vrai du monde végétal et animal. Toutefois cette émission s'effectue, s'il s'agit de personnes, (voir document 1) dans un environnement d'objectifs et de rôles, suivant un codage utilisé avec des distorsions possibles.

Celles-ci peuvent provenir de discordances d'attitudes et de conceptions (prévues ou non) entre l'émetteur et le récepteur, mais aussi de différences notables dans les registres langagiers utilisés, mais elles proviennent souvent des conditions imparfaites ou de perturbations matérielles qui peuvent affecter la transmission des signaux autant que leur réception.

1. On trouve bien tous ces termes dans les *Essais de Linguistique générale* de Jakobson, Points, Seuil, 1970, p. 32 : « Je pense que la réalité fondamentale à laquelle le linguiste a affaire, c'est l'interlocution. L'échange de messages entre émetteur et receveur, destinataire et destinataire, encodeur et décodeur. »

Cf. également, p. 95 : « Mc Kay nous met en garde contre la confusion entre l'échange de messages verbaux et l'extraction d'information du monde physique, deux choses qui ont été abusivement unifiées sous l'étiquette de communication. »

Les attitudes des interlocuteurs peuvent en effet être sujettes à des ambivalences ou des hésitations qui peuvent se traduire par des ambiguïtés sur la formulation ou l'interprétation des messages. Les représentations que les interlocuteurs peuvent avoir les uns des autres ou de leurs rôles réciproques risquent également de fausser l'interprétation des messages en perturbant la clarté ou la stabilité des identifications. Il est fréquent que chaque personne puisse aussi fermer, par inertie ou par impatience, les chances d'une interprétation plus conforme à l'émission initiale.

Au surplus aucun terme n'est aisément univoque. Toute forme de langage joue sur une polysémie qui peut faire énigme ou erreur dans les significations attribuées. Et aucun message ne peut être correctement et définitivement formulé ou reçu d'un seul coup : il aurait besoin de tâtonnements et de mises au point progressives, en vue d'éclaircir, dans le système foisonnant des indications qu'il porte, le sens qu'il transporte.

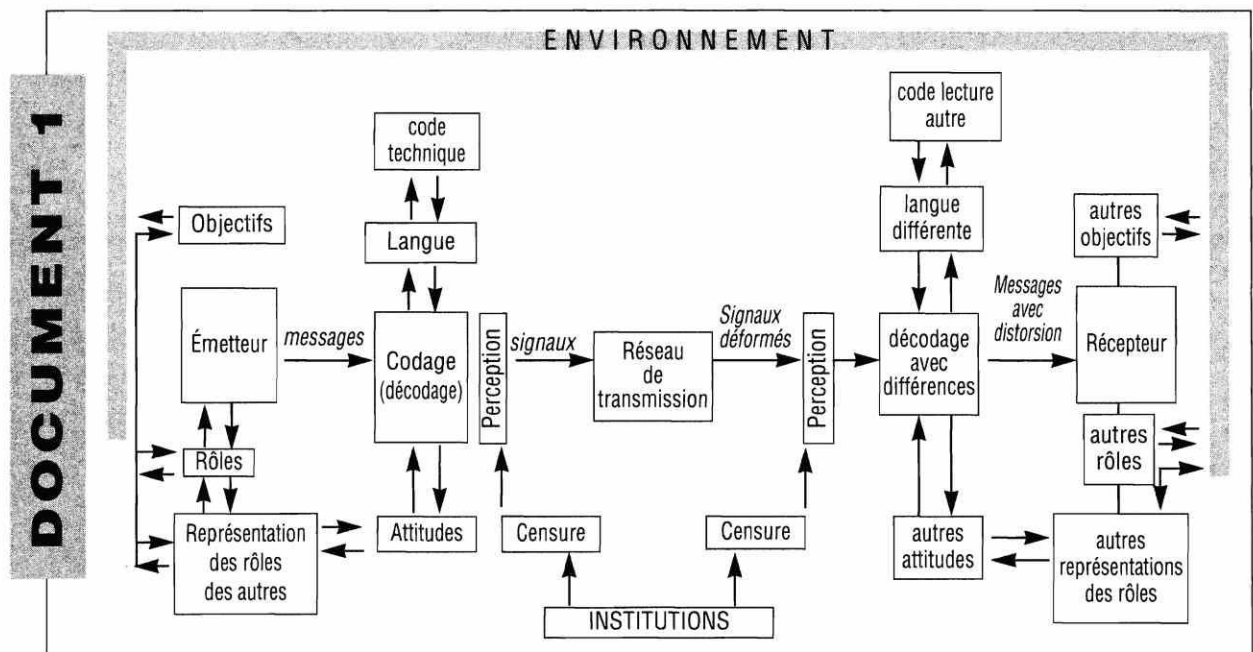
Par nature, tout message est incomplet, quoique pluriel. Par inertie, il ne peut être fait maîtrise de son incomplétude : car le message ne suppose pas de retour d'infor-

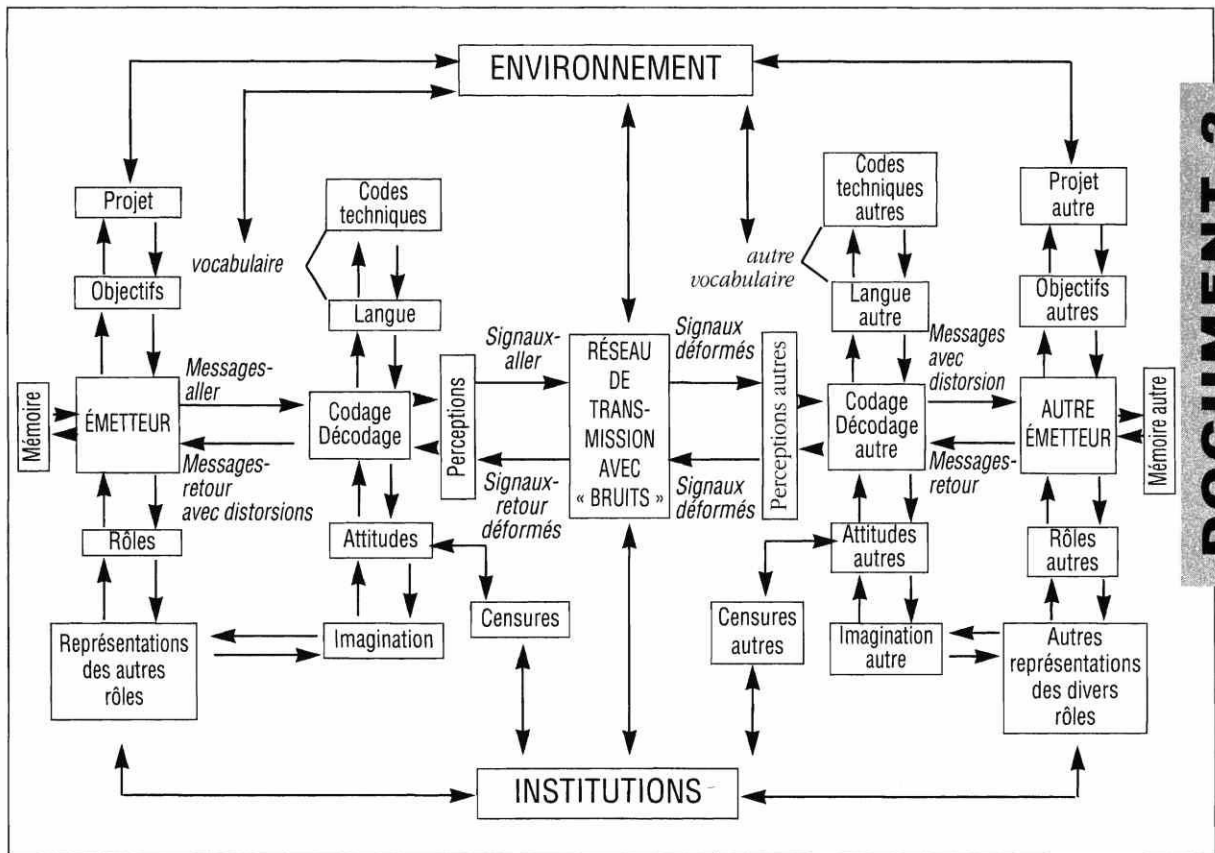
mation par le destinataire vers le destinataire, ni d'échange entre eux. S'il y a retour d'information, on entre dans le domaine de la communication, par la possibilité des redondances demandées.

LA COMMUNICATION

La communication suppose la réversibilité des messages dans la relation qui, alors, réunit deux entités, même si les messages ne sont pas de même ordre. Et elle implique la création de sens, selon des boucles incessantes entre nos facultés de perception de signaux, notre richesse de vocabulaire pour les décoder, notre imagination pour les interpréter, ainsi que notre mémoire pour nous maintenir en cohérence quand nous devenons à notre tour émetteur pour adresser des messages-retour.

Ces messages-retour peuvent être : en *feed back* ou *rétro-action*, des reformulations selon nos codes de langage général et de langages techniques (intégrés à nous) et qui forment notre vocabulaire propre ; ou bien des réponses personnalisées à ce que nous avons cru stabiliser comme signification des





messages-aller reçus. Dans tous les cas, la communication met en relation oscillante des champs et des dimensions multiples de nos fonctionnements mentaux et physiologiques autant que sociaux. Et ces champs et dimensions n'ont aucune raison d'être complètement identiques, ni même, parfois, compatibles.

Il en résulte que toute communication s'effectue par une suite de mises au point, réalisés en réciprocité, entre les mémoires, les vocabulaires, les imaginations et les perceptions respectives. Elle s'établit et crée du sens par une suite de boucles qui permettent de stabiliser les rapports de contraste ou d'opposition entre les objectifs, les rôles, les attitudes et les censures propres à chacun et qui, par leurs projets différents, se relient à l'environnement (comme ils sont également plus ou moins dépendants des institutions).

LA COMMUNICATION AVEC LES ANIMAUX ?

La communication serait-elle un processus seulement humain. Que non pas ! Avec les éthologues, Boris Cyrulnik nous rappelle que le « monde des animaux » est déjà transi de sens, même si ce sens n'est pas le nôtre (...). Dès qu'il perçoit, l'*animal confère du sens aux choses qui constituent son monde*¹. Et il propose de parler d'intelligence perceptuelle « pour désigner cette

1. B. Cyrulnik, *La Naissance du sens*, Hachette, Paris, 1991, p. 27 Cf. p.47 : « Dès qu'il répond à une stimulation, l'animal, si peu que ce soit, échappe aux strictes contraintes du monde extérieur : un minimum de sens se manifeste, lequel peut se présenter, dans certains cas, comme déjà très élaboré. »

activité de sélection et d'interprétation qui marque déjà la réception des stimulations effectuées par des animaux¹.

Les animaux communiquent entre eux, chaque espèce avec son langage propre. Traitant des goélands, Cyrulnik note que « la perception du goéland ne correspond pas à l'idée d'une pure réception d'information, elle apparaît finement structurée et activement structurante. Elle manifeste l'existence d'une véritable sémiotique où s'articulent aux signaux sonores et visuels des signaux gestuels et spatiaux². »

Et comme « ce qui différencie l'homme des non-hommes... c'est surtout sa folle aptitude à sémiotiser. Dès lors tout peut faire signe³ », on comprend que l'être humain, même sans anthropomorphisme ou anthropocentrisme, puisse communiquer avec des animaux, c'est-à-dire échanger en réciprocité des signes et créer un codage commun, un langage opératoire et affectif. Les animaux familiers de l'homme (plus encore ceux qui ont été soumis à un patient dressage, chevaux, chiens, ou éléphants, lions) en font témoignage et démonstration : on ne peut omettre, *a fortiori*, les expérimentations de Conrad Lorenz avec les oies cendrées, celles de Cyrulnik avec les goélands, ou les essais californiens de langage sifflé avec les dauphins (en utilisant les compétences de tels langages chez les bergers pyrénéens), non plus que les essais d'éducation protestante de jeunes gorilles avec des langages gestuels (inspirés par les codes de communication entre non-entendants).

LA COMMUNICATION AVEC LA NATURE

Ainsi la communication homme-animal, sous la réserve d'un apprentissage par des contraintes répétées, est possible et même fréquente, souvent pratique et même sentimentale. Mais la communication avec la nature (comme avec des objets, ainsi que le notait Winnicott, les définissant transitionnels) ne peut être occultée. « Le ruisseau, la

rivière, la cascade, ont un parler que comprennent naturellement les hommes », constate Gaston Bachelard⁴.

Ce philosophe du *Nouvel Esprit scientifique* et d'une *Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, a évoqué « le plus extrême » de ses paradoxes : « Il consistera à prouver que les voix de l'eau sont à peine métaphoriques, que le langage des eaux est une réalité poétique directe⁵. » Plus généralement, « nous croyons possible de fixer dans le règne de l'imagination », assure-t-il, une loi des quatre éléments qui classe les différentes imaginations matérielles suivant qu'elle s'attachent au feu, à l'air, à l'eau ou à la terre⁶. »

Un parler ou un langage, une aide à l'imagination qu'elle structure et différencie suivant les éléments, un modelage de nos perceptions, voilà autant d'atouts qui rendent possible un dialogue avec la nature et la matière (« schème de nos rêves indéfinis⁷ ») : tant il est vrai que la communication demande, non seulement un aller et retour entre des entités, mais aussi cet échange incessant entre les modalités de perception et d'imagination, médiatisé par des constructions sémantiques. Et il est sûr que l'eau, par exemple, « en groupant les images, en dissolvant les substances, aide l'imagination dans sa tâche de désobjectivation, dans sa tâche d'assimilation⁸. »

LES COMMUNICATIONS ET LES CONTRAINTES INTERPERSONNELLES

Il n'est pas sûr que nous consentions à écouter la nature, ni à entrer en communion avec elle : tant sont excessives les informa-

1. *Ibid.*, p. 32.

2. *Ibid.*, p. 29.

3. *Ibid.*, p. 116.

4. Gaston Bachelard, *L'Eau et les Rêves*, Corti, Paris, 1942, p. 260.

5. *Ibid.*, p. 22.

6. *Ibid.*, p. 4.

7. *Ibid.*, p. 154.

8. *Ibid.*, p. 17.

tions et les messages qu'elle diffuse autour de nous et vers nous, et tant nos tris sont réducteurs. Il n'est pas fréquent, non plus, que nous nous appliquions à communiquer avec les animaux, en dehors de quelques professions liées à leur élevage, à leur dressage ou à leur conduite.

Mais il est, la plupart du temps, indispensable, obligatoire, que nous puissions entrer en communications avec nos congénères, les humains. Dans ce cas, (outre un partage des codes nécessaire) l'élasticité naturelle de la signification ou définition des termes échangés¹, l'afflux des connotations possibles, les flottements aléatoires de notre attention aux personnes multiples et à leurs intentionnalités, obligent à renforcer ou à rajouter des contraintes focalisantes et limitatives dans nos expressions et nos écoutes interpersonnelles.

Au niveau expérimental, les travaux mis en chantier par l'équipe de Kurt Lewin, sous le titre de *Dynamique des groupes*, ont montré, en effet, que si l'on diminuait les contraintes structurelles, (ni rôles marqués, ni tâches prescrites, ni méthode imposée, ni réseau d'échanges rationalisé, ni objectifs accentués, ni niveau d'échanges convenu), les rapports entre les différents membres d'un groupe devenaient difficiles, incertains, avec de fortes oscillations émotionnelles, ou bien évasifs et triviaux.

Dès lors que des individus sont réunis de façon impromptue, sans organisation prévue, chacun d'entre eux peut en effet ressentir une grande difficulté pour se situer. Car le caractère vague de sa position vis-à-vis de celle des autres suscite de multiples

possibilités dans le choix de ses attitudes et dans la mise en œuvre de ses forces et de ses idées. Son incertitude entre nécessairement en résonance avec celle des autres personnes, en même temps que croissent vertigineusement, à défaut de normes, les combinaisons possibles et prévisibles d'accord ou de désaccord, d'alliances ou de rejets, de bienveillance ou de comportements défensifs. Une insécurité, une angoisse, peuvent se développer, surtout si les autres individus se manifestent eux-mêmes plus incertains et plus imprévisibles dans leurs motivations et dans leurs expressions ou dans les dominantes de leur imagination.

LES STRUCTURATIONS DE GROUPES FRUSTES

Sans doute, l'absence de structure contraignante est-elle inexorablement compensée par l'émergence de structurations frustes que l'anglais Bion a su décrire. À défaut d'être situés en position de travail (*working group*), les individus se placent, en effet, les uns les autres, suivant des assumptions de base : soit celle de dépendance affective et pratique de tous à un seul (*dependancy group*), soit celle de couplage, deux à deux, ou en deux sous-groupes s'opposant (*pairing-group*), soit celle d'une succession d'affrontements et de dérobades (*fight-flight-group*)². Il n'en demeure pas moins que l'oscillation entre ces structurations n'accorde guère de chance à une quelconque performance, ni à un équilibre affectif entre les personnes : leur anxiété réciproque peut croître dangereusement.

1. Pierre Bourdieu et al., *Le Métier de sociologue*, Paris, Mouton-Bordas, 1968, p. 28 : « L'obéissance inconditionnelle à un organon de règles logiques tend à produire un effet de fermeture prématurée en faisant disparaître, pour parler comme Freud, l'élasticité dans les définitions ou, comme dit Carl Hempel, la disponibilité sémantique des concepts, qui, au moins à certaines phases de l'histoire d'une science ou du déroulement d'une recherche, constitue une des conditions de l'invention. »

2. Bion, *Experiences in groups*, Tavistock Publications, 1961. Cf. *ibid.*, p.146 : « L'activité du work-group est entravée, déviée et, à l'occasion, assistée, par certaines autres activités psychiques qui ont en commun la qualité de poussées émotionnelles puissantes. »

Or, comme le remarquait Eric Berne, les êtres humains ont un appétit de structure (*structure hunger*¹), et le besoin d'armatures sociales grâce auxquelles ils peuvent réduire leur « anxiété paranoïde », teintée d'agressivité à l'égard des autres : afin de pouvoir coexister et œuvrer au coude à coude, c'est-à-dire se déplacer en groupe vers un programme spécifique et des buts communs². On peut donc concevoir qu'une structure définie par l'imposition d'une technique, imposant des contraintes (en termes de normes, valeurs, rôles, tâches, méthodes, niveaux et buts) puisse permettre à des individus de maîtriser leur dynamique de groupe potentielle et toujours sous-jacente en évitant le jeu du flottement tous azimuts des articulations sociales³.

LES PROCESSUS DE STRUCTURATION

Les contraintes selon lesquelles vont alors se construire, autour des individus, par des échanges définis d'énergie et d'information, des armatures de sécurisation et des articulations de relation peuvent être classées suivant les processus qu'elles mettent en jeu. Ceux-ci peuvent être d'extériorisation, ou plus précisément, de projection et de clivage ; ou bien d'intériorisation, c'est-à-dire d'introjection ou de censure.

C'est ainsi que, dans une situation de groupement ou réunion qui les met en interaction et qui les stimule, les individus ont

intérêt à mettre en commun, par **projection**, les représentations des façons de percevoir relativement accordées, en vue d'éviter un isolement ou un émiettement excessif : ils édifient, de la sorte, une *sous-culture commune de groupe* qui les rassemble informationnellement dans un *nous* distinctif. Cette *sous-culture* est conditionnée par la culture sociale régissant généralement les rapports aux êtres et aux choses dans l'environnement de ce groupe. Mais, tout en activant, entre les individus de celui-ci, l'influence de *valeurs* et la pression des *normes* habituelles, elle peut leur ajouter des particularités d'allègement ou de renforcement ou des modifications spécifiques. Une certaine cohésion sera obtenue par l'effort que mettent les individus à actualiser leurs références communes dans leurs conduites singulières ; ils œuvrent ainsi à rendre apparente l'armature des dites valeurs et des normes.

Mais en ayant renforcé leur relative identité distinctive par rapport à l'environnement et aux gens de l'extérieur, les membres du groupe en formation sont portés à intérioriser leurs « *inégalités de situations* », comme l'explique W. J. H. Sprott. Sous leur commune particularité, ils ont besoin de localiser leurs différences⁴ et leurs originalités singulières, en s'inspirant des formes de rapport réciproque déjà en service dans leur environnement. Ils se placent dans une situation de *rôles* complémentaires, (sinon antagonistes), en accommodant à leur façon, par **introjection**, des *modèles* de comportement (convenant à leurs rôles respectifs et justifiant leurs actes) de nature à réduire les incertitudes de leur relation complexe et à permettre des prévisions rassurantes. Ils peuvent en retirer, selon les cas, des distinc-

1. E. Berne, *The Structure and Dynamic of Organizations and Groups*, Ballantine, New York, 1983, p. 215.

2. Cf. Elliot Jaques, « Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution », in André Lévy, *Textes fondamentaux de Psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1965, pp. 546 et 547 : « On peut penser des individus qu'ils projettent à l'extérieur les pulsions et les objets internes qui, sinon, seraient la source d'anxiétés psychotiques et qu'ils les mettent en commun dans la vie des institutions sociales où ils s'associent. »

3. Pour une réflexion plus approfondie, on pourra consulter *Risques et chances de la vie collective*, Epi, 1971 ; *Du changement à l'inertie*, Dunod, 1981 ; *L'Administration, phénomène humain*, Berger-Levrault, Paris-Nancy, 1968.

4. W. J. H. Sprott, *Psychologie sociale*, Payot, Paris, p.14.

tions de *statut*, qui aident à différencier leurs diverses représentations personnelles. Les armatures des rôles introjetés dans le groupe, assortis de leur échelonnement de statuts et supportés par les modèles de comportement, peuvent en conséquence stabiliser l'équilibre oscillant des inégalités et des différences de situation ou de caractéristiques entre les individus, instituant une possibilité de « moral » pour le groupe.

En même temps que s'établit la répartition des rôles et que se complète ou s'affirme la sous-culture commune, un dispositif approprié des communications est appelé à se construire, en forme de *réseau* sélectif. Celui-ci introduit, par des consignes ou des dispositifs, une discrimination entre des communications utiles et des échanges sans intérêt ou perturbateurs. Une **censure** vient, de la sorte, aider à trier la multiplicité foisonnante des informations et des messages ou des interactions ; elle marque également l'attribution sélective des *secteurs* et des *moyens* d'action qui sont confiés aux individus autant que possible en fonction de leurs rôles ; elle se manifeste enfin par un sous-système de *sanctions*, positives et négatives, qui viennent renforcer l'armature de différenciations intériorisées dans le groupe : en vue d'assurer une dynamique équilibrée des échanges et des contributions. Cette dynamique s'accommode donc d'une organisation des communications et des relations grâce à des dispositifs de sous-groupements diversement articulés.

Les armatures précédentes ont rendu possible une économie des énergies individuelles. Au lieu d'être placées, par incertitude et instabilité, en mouvement brownien, celles-ci peuvent donc être appliquées, par **clivage**, à des *tâches* extérieures, plus ou moins distinctives, avec les moyens et selon les rôles et les secteurs attribués à chacun. Mais, afin d'éviter une dislocation des efforts sur l'environnement et une confusion des visées, un lieu de convergence des poussées individuelles est établi par l'armature d'un but commun ou d'un nœud d'*objectifs* clivé sur le monde extérieur et auquel peuvent se relier les diverses

visées et activités individuelles : du moins si la distinction de communes *méthodes* de procédure est suffisamment réalisée, en vue d'éviter les phénomènes de déviance qui menaceraient l'unité cohésive du groupe.

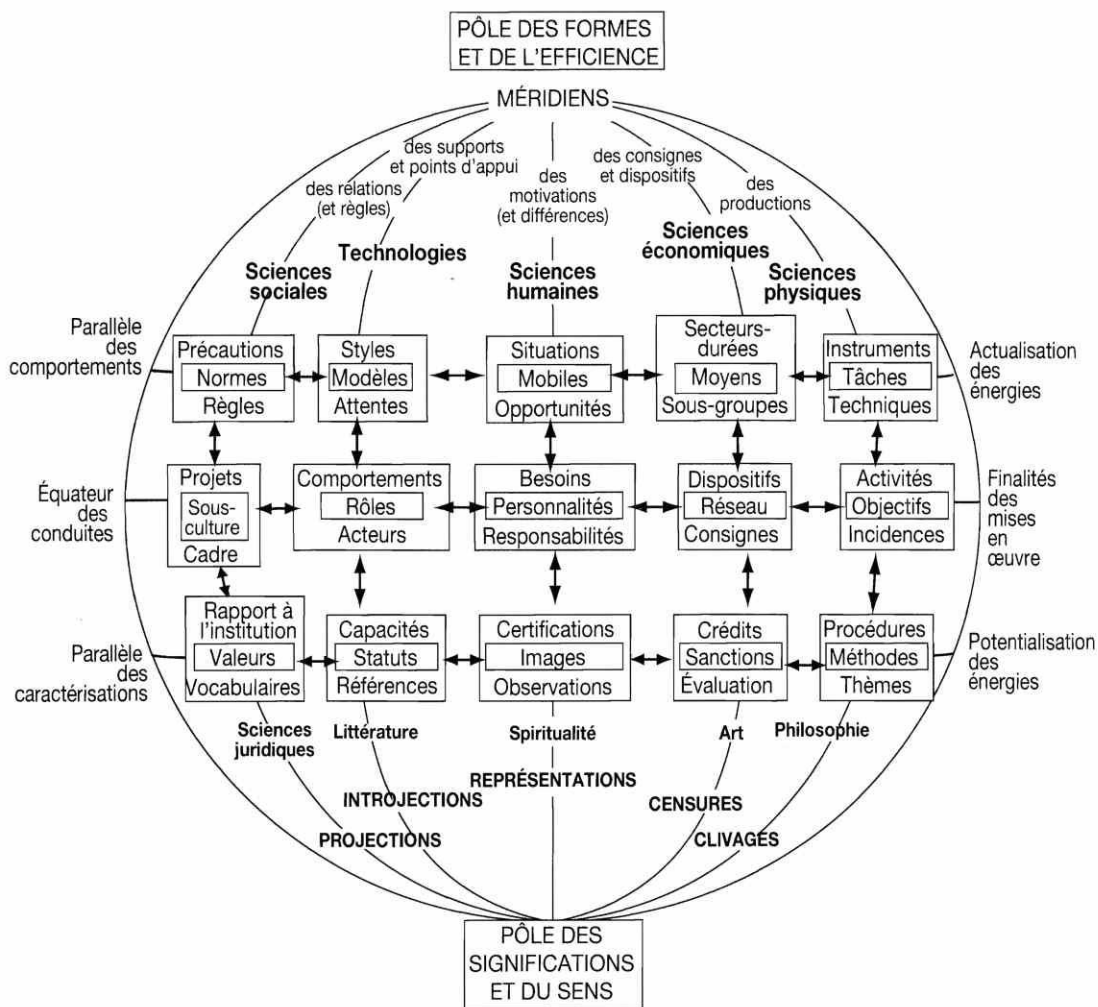
LA SPHÈRE DES INTERACTIONS ET STRUCTURATIONS

On voit, sur ces considérations rapides, comment le groupe peut fonctionner en intégrant les personnalités individuelles, avec leurs mobiles distincts et leurs images originales, dans le treillis systémique de circulation des énergies établie sur ses armatures : imprégnées par la sous-culture, nanties du poids de rôles, organisées en réseau et lancées à la poursuite des objectifs désignés, les personnes peuvent potentialiser et actualiser leurs énergies d'une façon particulière par rapport à d'autres groupes. L'ensemble des armatures (et articulations) peut être schématisé sur une sphère des interactions et des structurations¹. Le document 3 (page suivante) rappelle l'interdépendance généralisée de chacune de ces armatures et des pôles de structuration et information qu'elles édifient : selon les cinq méridiens des relations (et règles), des supports (et points d'appui), des motivations (et différences), des consignes (et dispositifs), ainsi que des productions (et résultats) ; et suivant trois niveaux de latitudes, aux parallèles de comportements et de caractérisations, comme à l'équateur des conduites où celles-ci interfèrent.

On peut concevoir que, toutes les fois qu'on privilégie des dispositions particulières sur l'un des quatre *méridiens* et l'un des trois *parallèles* de structuration, des échanges de densité d'énergie s'effectueront d'un pôle à un autre et qu'il pourra en résulter des formes d'équilibre induites : lesquelles

1. On trouvera, p. 117 de *Organiser des formations*, Hachette Éducation, 1991, une sphère analogue, avec quelques modifications.

Sphère des interactions et des structurations



permettent de révéler certains aspects, qui ne seraient pas perceptibles dans une situation plus globale, tout en occultant d'autres. On peut faire l'hypothèse qu'une succession de situations caractérisées par des consignes variées permettent : d'une part de traiter des problèmes déterminés et différents ; d'autre part d'aider les individus à se découvrir et à se développer sur certaines dimensions de personnalité. Moreno nous avait jadis rappelé que celle-ci émerge d'une série de rôles essayés et joués au cours d'une série de situations et de projets successifs.

TECHNIQUES ET POTENTIALISATIONS

Plus précisément, par rapport à ces armatures et articulations, chaque technique, en ces conditions, peut permettre, dans sa spécification interactive, de mettre en acte certaines potentialités disponibles dans le groupe.

Par les contraintes distinctives qu'elle infère, elle peut avoir pour effet, sur le méridien des relations, d'accroître la cohésion du

groupe et d'assurer une participation aussi personnelle et consensuelle de chacun des membres. Elle peut inciter à dépasser l'usage de la langue de bois et le laisser aller à des banalisations hors valeurs.

Elle peut faire assigner à certains individus des rôles facilitateurs, et aux styles plus ou moins habituels, pour le traitement des données et des idées, suivant des modèles opératoires et selon des références mises en accentuation, sur le méridien des supports.

Elle peut, sur le méridien des productions, déterminer des buts et des exigences, imposer la mise en œuvre de techniques et d'instruments, faire pratiquer des procédures définies, ou mettre à l'étude des thèmes variés ou non, prescrits ou découverts.

Elle peut enfin, en revenant au méridien des consignes, proposer des réseaux sélectifs de communication, ne serait-ce que par la répartition du groupe en sous-groupes diversement situés et dotés de moyens identiques ou différents ; elle peut aussi établir des modalités et des exigences d'évaluation particulières, inattendues ou habituelles ; elle peut assurer la coordination des sous-groupes, ou des individus, par des types variés de rapports ; elle peut rythmer les échanges et la mise en œuvre des moyens selon des durées définies.

TECHNIQUES ET MAINTENANCE DES GROUPES

Dans ses rapports aux diverses armatures et articulations, chaque technique, dûment expérimentée et validée, a pour fonction essentielle d'empêcher le groupe de tomber, par inertie, et donc de dégénérer dans le vague d'une dynamique sans régulation et sans redressement. Elle peut, par suite, éviter que les individus ne soient pris dans aucune des structurations frustes ou *assomptions* dégagées par Bion.

Par les précautions ou limitations restrictives que les techniques introduisent dans le jeu des interférences entre les individus et les

armatures, elles réduisent nécessairement, en effet, les pesanteurs qui portent, dans un groupe, par implosion : à faire s'établir un *leadership*, abusif et monopoliseur, d'un de ses membres (auquel tous s'en remettraient, par abandon, pour les décisions et même l'expression des idées ou la conformité des sentiments, non sans des ressacs affectifs, plus ou moins imprévisibles) ; ou bien à développer un antagonisme dénué de sens entre deux parts du groupe (s'affrontant selon un couplage quasi sexuel) ; ou encore à précipiter une compétition généralisée où des luttes et des fuites, plus ou moins nettes, apparaissent sans ordre et servent à éviter les problèmes réels, à repousser la communication profonde entre les personnes et à se dérober aux tâches utiles ou même nécessaires.

Tous ces risques de dégradation des relations humaines sont inhérentes à l'absence de techniques imposant des consignes organisatrices et régulatrices. Car celles-ci protègent des dérives, conversationnelles ou triviales, les échanges entre individus : on ne le sait que trop dans la vie courante ou dans les réunions d'enseignants ! Elles permettent également de déjouer des oppositions factices, créées par une déviation de l'esprit critique, aussi bien que l'imbroglio de réactionnalités orgueilleuses et sans fin. Elles rendent possibles les décisions et les actions opportunes.

L'*homo faber* a dû sa survie au développement persévérant d'outils et de techniques appliqués au monde matériel pour en tirer des ressources. L'*homo sapiens* ne peut se détacher de l'*homo faber* : il a besoin d'instruments et de techniques applicables au monde humain pour rendre cohérente la mise en œuvre des énergies individuelles et des connaissances multiples.

LIMITES ET OPPORTUNE VARIÉTÉ

Toutefois, par les accentuations sélectives et les limitations qu'elle met en cause, chaque technique ne peut prétendre avoir une effi-

capacité ou même une convenance universelles pour tout groupe et en toute situation. Chacune a ses indications, et ses contre-indications ; sa sphère de fécondité et sa sphère de stérilité ; sa force et sa faiblesse. Même dans sa meilleure application, elle ne peut convenir adéquatement qu'à une fraction du groupe et non pas à sa totalité, elle peut assurer une part de la progression vers des objectifs sans qu'il soit possible de tout en attendre.

La sagesse n'est donc pas de rechercher ou d'imposer une technique parfaite et universelle, mais bien de chercher à disposer d'une gamme, suffisamment étendue, de techniques. Seul, un usage varié, en effet, peut préserver des risques d'usure par répétition ou de satisfaction partielle des individus, voire de résultats incomplets. C'est la recherche de variété, en conformité avec la loi d'Ashby (ou loi de la variété requise¹) qui nous a conduits à proposer le large clavier de techniques réunis dans cet ouvrage. La pluralité des possibles que ce clavier comprend permet, au surplus, à chaque utilisateur des choix et donc une personnalisation de ses propositions ou compositions, s'il est formateur ou enseignant.

Il nous est toutefois judicieux de séparer les techniques qui sont utilisables dans des situations multiples de techniques qui semblent plus appropriées à des moments de formation : nous avons alors marqué cette différence en enveloppant les consignes et les contraintes qui définissent celles-ci sous le terme d'exercices.

1. On peut formuler la loi d'Ashby de façon simple : un système (ou encore un groupe, une équipe, une classe) dans lequel foisonne une certaine variété (ou hétérogénéité) ne peut être régulé (et stabilisé dans la dynamique des échanges entre ses multiples éléments) que par un sous-système régulateur – un ou plusieurs formateurs ; des responsables – qui dispose d'une variété au moins égale. À défaut de cette variété nécessaire, le sous-système deviendra réducteur.

Dans les gammes de techniques, on trouvera, dès lors, un ensemble de déterminations visant à répartir les individus d'un groupe dans des sous-groupes, distincts, mais diversement articulés. En symétrie, des techniques peuvent assurer, en réunion plénière d'un groupe, des interactions délimitées par des proximités organisées.

S'il importe, d'autre part, que certaines consignes conduisent à se replacer dans le cadre du réel, d'autres consignes doivent inciter à opérer de façon imaginative, en créativité, à distance du réel.

En ce qui concerne les exercices destinés à entraîner les individus à mieux organiser leurs communications, on pourra, selon les besoins, recourir à des gammes qui traitent de la communication et du développement personnel, ainsi que de la communication et des maîtrises d'expression, mais aussi de la communication et des prises de décision, ainsi que de la communication en situation d'affrontement.

En ce qui concerne le rapport au réel, on aura l'opportunité d'utiliser des exercices développant des capacités de conduite d'entretien. Pour le recours à l'imagination, on trouvera l'utilité d'exercices de simulation et, également, dans la créativité.

UNE INGÉNIERIE EN DÉVELOPPPEMENT

Pour nous résumer, dans tous les cas d'animation de groupes ou dans la conduite de formations, les responsables, institutionnels ou non, ont la charge d'assurer avec compétence des communications qui demeurent denses et qui soient préservées des dissipations ou des « bruits » inutiles. Il leur revient, d'autre part, de canaliser les échanges entre les individus, de façon avisée, afin qu'ils aboutissent à des réalisations recherchées : que celles-ci soient de l'ordre de productions concrètes ou de celui du développement ou perfectionnement des individus. Mais la facilitation ou la régulation des

communications aussi bien que les concrétisations opératoires ou les épanouissements personnels requièrent alors une richesse suffisante de pratiques (en procédures techniques ou en exercices d'entraînement) : si l'on entend non seulement éviter des monotonies réductrices que permettre des choix personnalisés.

À défaut d'une ingénierie suffisamment développée, en effet, les responsables ou les formateurs seraient en risque permanent d'improvisation tâtonnante sinon de bricolages plus ou moins hasardeux ou d'élitisme factice. Depuis nombre d'années, un souci de mettre au service de tous des pratiques

et des instruments éprouvés s'est donc manifesté à juste titre. Nous avons cherché à nous associer au mouvement qu'il anime et qui répond à une logique de communication sur la communication. Nous espérons que les contenus qui suivent cette introduction pourront servir aux collègues qui accepteront de les consulter, de les mettre en application, ou de les transformer en de nouvelles pratiques. Leur multiplicité répond à la conception explicitée par Belaval à propos de la philosophie (et « *théodicée* ») de Leibniz : selon laquelle « *le meilleur des mondes "possibles"* [serait] *celui dont la variété dans l'unité est la plus grande*¹. »

1. Y. Belaval, *Histoire de la Philosophie*, tome II, La Pléiade, Gallimard, 1973, p. 544.

PREMIÈRE partie



AMMES

**DE TECHNIQUES
DE GROUPE**



L' introduction générale a montré la signification d'un recours à des techniques : maîtriser les risques d'incertitude et de dissipation d'énergie dans les rapports entre les individus, aux fins d'assurer une stabilisation de la structure et de l'activité d'un organisme ou d'un groupe.

Comme nous l'avons annoncé, on trouvera, dans cette première partie, des fiches concernant des techniques appropriées à l'organisation d'un groupe en sous-groupes, comme à la mise en interaction des individus en situation plénière de groupe (que celui-ci soit de taille moyenne ou de plus grande taille). On trouvera, d'autre part, des pratiques visant le rapport au réel ainsi que des techniques de créativité.

Une introduction permettra également de situer les consignes telles qu'elles se précisent : tout d'abord, sur le plan de l'espace ou celui du temps ; au niveau des phénomènes, affectifs et émotionnels, rationnels, ainsi qu'imaginatifs ; ou enfin suivant des formes pluralistes d'échanges ; en second lieu, dans la répartition des sous-groupes, soit par l'attribution de fonctions identiques ou différenciées, soit enfin par l'attribution des moyens.

Rappelons encore que chaque technique, si générale d'application soit-elle, permet par la signification des consignes qu'elle institue, d'atteindre certains objectifs définis : aucune cependant ne permet de répondre à toutes les visées que peut légitimement avoir un formateur (ou un enseignant) en vue d'organiser des communications ou d'étayer des développements personnels.
