

Ajustement d'images : la clé du succès des groupes

Daniel Chernet, Analyste transactionnel, TSTA-O

Parmi les apports majeurs d'Eric Berne figure le concept d'ajustement d'images. L'image¹ est un concept de la psychanalyse qui a été défini au début du siècle dernier par Jung.

Concept décrivant l'image maternelle, paternelle ou fraternelle en termes de complexes structurant la psyché humaine. C'est le personnage interne que l'enfant s'est fabriqué, prototype inconscient d'un personnage qui va orienter toutes ses relations aux autres par la suite. Ce qu'on pense, ce qu'on ressent d'un individu n'a rien à voir avec la réalité. Ainsi l'Image de la bonne mère s'exprime dans le personnage de la fée, tandis que l'Image de la mauvaise mère sera représentée par la sorcière.⁽¹⁾

Eric Berne va utiliser ce concept et va l'étendre de la relation duelle (l'image de la mère vient perturber les relations de tout homme aux femmes), aux relations de groupe. A noter que le Psychanalyste Didier Anzieu dans "Le groupe et l'inconscient - l'imaginaire groupal"²; présente de nombreuses interférences entre l'image paternelle et les attentes spécifiques d'un membre envers le groupe et envers son responsable.

Pour Eric Berne l'image de groupe est "toute représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente, de ce qu'un groupe est ou devrait être".³ Cette image inclut les croyances, les attentes illusoire et réelles issues des expériences précédentes de la personne (tous les groupes dans lesquels elle a vécu ont pu la marquer) depuis le groupe d'origine : la famille. Chacun a eu de nombreuses expériences de groupe où il a pu confirmer sa position au sein du groupe ou chercher sa place comme on le dit en langage courant. Par exemple, pendant ma scolarité j'ai pu être

¹ J'ai pris le parti de considérer l'image au féminin en suivant les recommandations du dictionnaire (Petit Robert) qui dit : Prototype inconscient acquis dans l'enfance par le sujet, survivance imaginaire d'un participant de sa situation interpersonnelle.

² Collection Psychismes, Editions Dunod (1984)

³ Eric Berne : Structure et dynamique des groupes et des organisations, Editions d'AT (2005), Glossaire

chahuté par les autres enfants, ne pas apprendre à me défendre, à me positionner, ne pas oser rechercher d'aide, ne pas être défendu par les adultes dans des situations qui le méritaient... Dans cette hypothèse, je vais pouvoir forger certaines croyances qui interféreront ensuite sur ma représentation des groupes dans lesquels j'entrerais : *"je ne suis pas fait pour vivre en groupe"* ; *"personne ne peut me protéger"* ; *"le groupe c'est la loi de la jungle, seuls les plus forts y ont leur place"* ; *"pour être accepté il faut se faire tout petit"*. Chacune de ces croyances, traduite dans mon imago de groupe va me conduire à un positionnement spécifique, l'adoption de rôles, de masques particuliers qui se traduiront en comportements particuliers. Je vais pouvoir dans le cas choisi me présenter en victime, avec un Enfant Adapté rebelle, ne pas chercher à m'intégrer. Très souvent je vais mettre en place des comportements qui vont m'amener à « prouver » que mes croyances sont vraies.

Dès qu'il entre dans un groupe Richard ressent des peurs, il ne prend pas la parole si on ne lui pose pas des questions directes, il cherche à se justifier dès quelqu'un lui demande une information, il cherche à se faire oublier. Il arrive à l'heure, part dès la fin du groupe, ne participe pas aux activités conviviales. Pour lui, le tour de présentation en formation est un vrai calvaire. Une de ses croyances, forgée au cours de ses premières années de maternelles difficiles, est « je ne suis pas à ma place ».

Chaque personne présente dans un groupe développe / possède sa propre imago de groupe. L'imago de groupe n'est pas l'image commune d'un groupe, mais l'image que chaque personne se fait du groupe et de ce qu'il devrait être.

Eléments constitutifs de l'imago de groupe

Chaque personne appartenant à un groupe a constitué sa propre imago du groupe, celle-ci est le résultat (la résultante plutôt) de nombreuses

pensées, émotions, croyances et attentes de la personne envers les autres membres du groupe et spécialement son leader.

Jules a vécu depuis mon enfance des relations difficiles aux figures d'autorité, lorsqu'il rentre dans l'entreprise X, son imago sera constitué en référence à ces difficultés et il imaginera le leader comme ne pouvant pas répondre à ses besoins de sécurité ou de reconnaissance. Par cohérence et pour conserver intact son cadre de référence, il adoptera des comportements qui l'amèneront, par des jeux psychologiques, à confirmer ses croyances.

Un des éléments centraux de sa participation au groupe (de son engagement diront certains) sera ainsi la manière dont Jules imaginera ses relations au leader, par exemple au travers de certaines questions (conscientes ou non) : qu'attend-il de moi ? Comment le satisfaire ? Comment va-t-il me satisfaire ? Qu'est-ce qu'on fait ensemble ? Vais-je pouvoir exprimer mes caractéristiques ? Partage-t-on des objectifs en commun ?

L'ajustement d'imago

Ce sont les étapes qui vont permettre à une personne de rendre de plus en plus cohérente son image du groupe, des relations avec les autres membres, des relations au leader et entre les membres, en s'adaptant à la réalité telle qu'elle la perçoit. C'est l'adaptation de l'imago de groupe de Jules par sa confrontation au réel qui va lui permettre d'évoluer dans le groupe. Il sera nécessaire pour lui d'accepter de lâcher certaines attentes et certaines caractéristiques propres au bénéfice de son appartenance.

Eric Berne distingue ainsi plusieurs phases dans l'ajustement d'imago. Lorsqu'une personne entre dans un groupe, elle a une **imago indifférenciée**, elle est capable de distinguer les hommes des femmes et de reconnaître la personne qui l'a recrutée. Pour le reste, elle ne sait pas

qui est qui et il y a de grandes chances qu'elle ne connaisse pas grand chose des objectifs et inclinaisons de chacun dans le groupe. Berne nomme cette phase l'« imago provisoire » *« avant l'entrée dans le groupe ou avant que le groupe ne soit en activité ; elle est basée sur des fantasmes et sur les expériences de groupes antérieurs »*⁴

Petit à petit la personne va rencontrer d'autres personnes, parler d'elle, les écouter, comprendre ce qui est important dans le groupe en question. Son imago va devenir **partiellement différencié** ou adaptatif : *« modification superficielle en fonction de l'évaluation par le membre de la réalité à laquelle il est confronté. »*⁵

Puis la personne va chercher à développer sa relation au leader au travers de jeux psychologiques, elle va tester le leader pour savoir si elle peut lui accorder sa confiance. Cette phase est bien connue des formateurs, généralement au début de la seconde journée de formation, les remises en causes débutent. Selon l'habileté du formateur et sa maîtrise, cette phase de l'ajustement d'imago va durer ou non. Berne a nommé cette phase **l'imago opératif** : *« modification plus en profondeur, en accord avec la perception qu'a le membre de sa place dans l'imago du leader »*⁶.

Dans beaucoup de groupes l'ajustement de l'imago de groupe s'arrête à l'une de ses phases, tout simplement parce que le leader ne fait pas ce qui est nécessaire pour aider les membres du groupe à aller plus loin. Pour Eric Berne, la dernière phase de l'ajustement de l'imago s'appelle secondaire. La personne connaît les objectifs du groupe, les membres du groupe, leurs richesses et leur faiblesse, elle a fait le choix du groupe. Elle sait ce qu'elle peut attendre du leader, elle connaît ses objectifs et sa manière de mesurer l'atteinte des résultats. Elle connaît l'appréciation du leader sur ses compétences. Lorsque l'ajustement d'imago permet ces partages, chaque membre du groupe connaît les autres membres du groupe au delà de leurs masques, ce qui permet confiance, entraide, mutualisation des réussites et

⁴ Eric Berne : Structure et dynamique des groupes et des organisations, Editions d'AT (2005), Glossaire

⁵ Eric Berne : Structure et dynamique des groupes et des organisations, Editions d'AT (2005), Glossaire

⁶ Ibid.

des difficultés. L'ïmago secondaire est pour Eric Berne : [la] « *phase finale dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe.* »⁷

Redisons le à nouveau, l'ïmago est une image interne du groupe que chaque personne qui vit et appartient à un groupe se forge dans ses propres pensées (conscientes et préconscientes). Cette image comporte des idées concernant la relation de la personne au leader, aux autres membres du groupe (à qui elle peut attribuer des relations avec des membres de sa famille d'origine ou d'autres groupes anciens dans lesquels elle a vécu). L'ïmago comporte aussi une vision sur les objectifs, les modalités d'obtention des signes de reconnaissance, les modalités de motivation, de participation à la vie du groupe...

Bien sûr, cette image est personnelle et interne à chacune des personnes présentes dans le groupe.

Chaque membre du groupe va ajuster ses comportements en fonction de la nature de l'ïmago qu'il s'est construit. Berne parle d'adaptabilité et de flexibilité. Ces deux qualités permettent à la personne de mettre en relation son scénario avec le fonctionnement réel du groupe.

Prenons un exemple simple. Pour accepter une place de premier ministre avec notre actuel président quelles sont pour vous les qualités nécessaires ? Dans ce groupe particulier, le gouvernement, il est nécessaire d'être très adaptable pour accepter les changements de cadre, d'objectifs, d'organisation, les nouvelles personnes choisies par le leader qui vont prendre des responsabilités. Quelqu'un qui ne serait pas adaptable ne peut pas rester dans le groupe à long terme, car son scénario va l'amener à prendre des positions contraires au leader ou à vivre des souffrances importantes, tiraillé qu'il sera entre son envie de répondre à ses propres objectifs et valeurs et son envie de participer, de faire partie.

⁷ Ibid.

L'ajustement d'imgo, c'est le travail (non conscient) que mène le membre du groupe pour ajuster son scénario au fonctionnement perçu du groupe.

Dans le scénario de Jacques, les leaders ne sont pas fiables (un père absent et soumis à son épouse ; une mère arbitraire, jalouse de ses réussites). Lorsqu'il rentre dans un groupe, il a très rapidement des attitudes rebelles, il cherche à s'opposer au leader, à mettre en place des situations qui le confirmeront dans son attitude. Lorsqu'il débute une formation de coach avec Philippe, son imago de groupe comporte cette croyance sur le fonctionnement des groupes, souvent remise à jour dans les formations qu'il a déjà suivies (Jacques est en thérapie avec moi, je dispose de nombreuses informations sur son histoire). Mais la relation avec Philippe est excellente, il va donc modifier son imago de groupe (particulièrement ses croyances sur le leader) et ainsi s'adapter au groupe, par exemple accepter une relation sans bagarre avec Philippe ; accepter de confronter le leader sur ses incohérences, sans le dénigrer, ce faisant, il fait bouger son scénario.

Rôle du leader dans l'ajustement d'imgo

Le leader a la responsabilité d'organiser son groupe pour permettre l'ajustement d'imgo des membres. Pour cela, il va intervenir pour permettre le passage des différentes étapes d'ajustement telles que décrites par Eric Berne.

Dans un groupe qui débute, où les membres se rencontrent pour la première fois, le temps d'inclusion (selon le mot choisi par Shutz qui n'est pas un analyste transactionnel) est essentiel, chacun va commencer à percevoir la personne (le masque social) des autres au travers du temps de présentation, c'est une étape essentielle, car elle permet de débiter la compréhension de l'histoire que chacun propose pour lui (identité narrative sociale). Si de plus le leader met en œuvre une vraie écoute et fait des liens avec sa propre histoire, il montre une facette de sa personnalité qui permet de clarifier sa place dans l'imgo de groupe de chaque membre. Comme le

précise Gilles Pellerin (analyste transactionnel spécialiste du changement et du management relationnel) ce qui n'est pas dit et connu du groupe au moment du tour de table sortira plus tard. Le temps passé à la constitution du groupe n'est jamais du temps perdu.

Pour aider à l'ajustement d'imgo, il est essentiel de partager, dans un groupe qui veut atteindre à une forme d'intimité, une bonne connaissance des visions de chacun, des objectifs, des compétences, des capacités, des difficultés. Ceci doit être favorisé par le leader au travers de chaque rencontre des membres du groupe. Bien sûr c'est souvent le principal effet d'une action de team building que de permettre l'ajustement d'imgo. D'autres actions sont possibles :

- interroger au début d'une réunion une personne qui donne peu son avis,
- fêter les évolutions et réussites de chacun,
- permettre à quelqu'un qui revient d'une formation de restituer les idées clés de la formation,
- organiser des temps de régulation, d'échanges de timbres,
- prendre le temps de dire au-revoir aux personnes qui partent,
- prendre le temps de dire bonjour et de connaître les personnes qui arrivent,
- partager les émotions vécues dans les situations professionnelles et les évènements du groupe,
- profiter de chaque occasion pour libérer la parole sur les multiples identités de chacun...

Daniel Chernet 2009

Reproduction autorisée avec mention de la source