

La dynamique des groupes de Wilfred Bion et l'Ennéagramme

Synthèse générale des travaux de Wilfred Bion

Contexte et champ d'étude

Wilfred Bion (1897–1979), psychanalyste britannique, a étudié la dynamique des groupes et la transformation de l'angoisse en pensée. Il distingue :

- le groupe de travail, conscient et orienté tâche,
- des hypothèses de base, modes défensifs inconscients que le groupe adopte sous l'effet de l'angoisse (dépendance, attaque/fuite, couplage).

Il a introduit la notion de contenu/contenant : le rôle du leader ou du coach est de recevoir les émotions brutes (éléments β), de les transformer par la fonction α en pensées symbolisées (éléments α), permettant au groupe ou à l'individu de penser et d'agir de manière consciente et constructive.

Ses travaux sont donc centrés sur :

- La dynamique des groupes
- La pensée et le traitement de l'expérience émotionnelle
- La relation thérapeutique et le rôle du contenant

La dynamique des groupes

Un groupe de travail est souvent décrit comme étant :

- Dans un niveau conscient, orienté tâche
- Coopératif, rationnel, productif
- Capable de résoudre des problèmes de manière organisée

Trois grandes hypothèses inconscientes de base peuvent se mettre en place

Quand l'angoisse collective monte, le groupe bascule inconsciemment dans un mode défensif :

Mode	Caractéristique	Exemple pratique
Dépendance	Le groupe attend tout d'un leader sauveur.	« Que décide le formateur ? » « Dites-nous quoi faire. »
Attaque-Fuite	Le groupe se défend contre une menace réelle ou imaginaire.	Critique d'un membre ou changement de sujet « Combattons ! » ou « Évitons ! »
Couplage (Pairing)	Espoir qu'un duo trouvera la solution	« Eux deux vont s'en occuper » « Eux deux vont nous sauver. »

Clé : Ces modes ne sont pas conscients. Ils parasitent la capacité du groupe à travailler. Ces comportements sont normaux et signalent l'angoisse du groupe.

Contenant / Contenu et fonction α

Bion propose les concepts fondamentaux suivants :

- Éléments β (bêta) : émotions brutes, confuses, non pensables
- Fonction α : capacité à transformer ces émotions en pensées symbolisées, mise en sens
- Contenant : personne ou structure (thérapeute, coach, leader) qui reçoit et transforme l'angoisse
- Éléments α (alpha) : émotions et expériences devenues pensables et intégrées

Ce qui donne le schéma simplifié

Émotions brutes (β) → Contenant → Fonction α → Pensée symbolisée (α)

Clé pratique : rendre les affects pensables permet au groupe ou à l'individu de fonctionner de manière consciente et efficace.

———— Applications pratiques des travaux de Bion

- Supervision de groupes : identifier les basculements défensifs et nommer les dynamiques
- Formation / coaching : contenir l'angoisse et ramener le groupe au travail productif
- Relation thérapeutique : aider à transformer les émotions brutes en pensées réfléchies
- Gestion de réunions ou associations :
observer et gérer les mouvements inconscients pour maintenir l'efficacité

———— Quelques citations essentielles

- « La tâche du leader n'est pas de supprimer l'angoisse, mais de la contenir. »
- « Les mouvements inconscients du groupe sont le miroir des mouvements inconscients de chacun. »
- « Un groupe est souvent plus puissant que ses membres conscients ne le croient. »

———— Points clés à retenir

- Le groupe fonctionne simultanément sur deux niveaux : conscient (travail) et inconscient (défenses)
- Les hypothèses de base sont des indicateurs de l'angoisse collective
- Le rôle du facilitateur / coach / leader : contenir, transformer l'émotion en pensée symbolisée
- La conscience et le langage sont essentiels pour permettre au groupe de travailler efficacement

Pour l'Ennéagramme

Dans nos associations, nos groupes de pairs, nos supervisions ou nos équipes de formateurs, nous faisons régulièrement l'expérience d'un phénomène paradoxal :

Nous sommes des professionnels formés, conscients, compétents...

et pourtant, certains moments de groupe deviennent confus, tendus, inefficaces, voire infantiles.

Que se passe-t-il ?

La rencontre entre la pensée de Bion et l'ennéagramme offre un éclairage particulièrement fécond.

Dans nos groupes — formations, supervisions, week-ends associatifs, groupes de pairs, équipes de formateurs — nous faisons souvent l'expérience d'un phénomène étrange, d'un phénomène paradoxal :

Tout semble aller bien... Nous sommes des professionnels formés, conscients, compétents...

Puis soudain, l'énergie change, la réflexion ralentit, la tension monte, les échanges se polarisent
ou au contraire, le groupe devient flou, confus, dispersé, inefficace.

La rencontre entre la pensée de Bion et l'ennéagramme peut offrir un éclairage particulièrement fécond :

- l'ennéagramme nous aide à comprendre les dynamiques individuelles.
- les travaux de Bion nous éclairent sur les dynamiques **collectives inconscientes**.

Correspondance Hypothèses de base × Centres

Hypothèse de base	Dynamique émotionnelle	Centre en résonance
Dépendance	Peur, recherche de sécurité	Centre mental (5-6-7)
Attaque	Colère, opposition	Centre instinctif (8-9-1)
Fuite	Évitement, dispersion	Centre mental (7 surtout)
Couplage	Espoir relationnel	Centre émotionnel (2-3-4)

Centre mental (5-6-7)

Quand l'insécurité augmente :

6 → dépendance à l'autorité

7 → fuite vers d'autres options

5 → retrait silencieux (fuite intérieure)

➔ Le groupe peut devenir hésitant ou dispersé.

Centre instinctif (8-9-1)

Quand la tension monte :

8 → confrontation directe

1 → critique

9 → évitement passif (fuite douce)

➔ Le groupe peut polariser ou s'enliser.

Centre émotionnel (2-3-4)

Quand le lien est menacé :

2 → recherche d'alliance

3 → coalition efficace

4 → dramatisation relationnelle

➔ Apparition du couplage ou de micro-coalitions.

Rôle du coach / facilitateur : intégrer les 3 centres

La question n'est donc pas : « Quel est le type de ce groupe ? »,

mais plutôt : « Quel centre est activé en ce moment ? »

Bion parle d'une fonction essentielle : la capacité de contenir.

Quand les émotions sont brutes, non élaborées, elles envahissent le groupe.

Quand elles sont nommées, pensées, symbolisées, le groupe retrouve sa capacité de travail.

Concrètement : « Je remarque que nous attendons une décision extérieure. »

« Il y a beaucoup de critiques ; qu'est-ce qui nous inquiète ? »

« Nous semblons éviter le désaccord. »

Nommer sans accuser. Mettre en mots sans dramatiser. Ramener à la tâche sans rigidifier.

ANGOISSE COLLECTIVE

—> Réactions automatiques des centres

—> COACH CONTAINANT (présence – mise en mots – cadre)

—> Retour au groupe de travail

Question puissante pour les coachs / facilitateurs

L'ennéagramme nous rappelle une dimension essentielle : le facilitateur n'est pas neutre.

Un 6 peut entrer en dépendance.

Un 8 peut amplifier l'attaque.

Un 2 peut soutenir un couplage.

Un 7 peut fuir la tension.

La première régulation commence donc en soi.

Quel centre s'active chez moi quand le groupe devient inconfortable ?

Pour conclure :

En reliant Bion et l'ennéagramme, l'angoisse collective révèle toujours une peur plus profonde :

peur de perdre le lien, le contrôle, la sécurité, la reconnaissance.

Autrement dit : le groupe traverse les mêmes mécanismes que l'individu.

La croissance d'un collectif suit le même chemin que celle d'une personne :

passer de la réaction automatique à la conscience.

Annexes

Jeu de rôle des schémas de Bion : « Le groupe qui dérape »

Objectif pédagogique

- Repérer les bascules vers les hypothèses de base
- Expérimenter la fonction contenante
- S'entraîner à ramener le groupe au travail

Répartition des rôles (groupe de 6 à 10)

- 1 animateur/coach
- 4 à 6 participants
- 2 observateurs (si groupe plus large)

Scénario de départ

Vous êtes un groupe de coaches qui doit décider du thème d'un prochain week-end professionnel.

Contrainte : - Budget limité - Divergences de vision - Temps court (15 minutes pour décider)

Consignes secrètes (à distribuer discrètement)

Donner à certains participants une posture à jouer :

- Profil A – Dépendance

Tu attends que l'animateur décide.

Tu dis régulièrement : « Qu'est-ce que tu en penses, toi ? »

- Profil B – Attaque

Tu critiques les propositions.

Tu trouves que certaines idées sont irréalistes.

- Profil C – Fuite

Tu changes de sujet.

Tu proposes de parler logistique au lieu du fond.

- Profil D – Couplage

Tu valorises fortement deux personnes du groupe :

« De toute façon, X et Y ont plus d'expérience... »

L'animateur ne connaît pas les rôles distribués.

Déroulé

Phase 1 – Jeu libre (10–15 min)

Laisser le groupe fonctionner.

Vous observez : - montée de tension ? - attente ? - coalition ? - évitement ?

Phase 2 – Stop et méta (10 min)

Interrompre et demander : - Qu'est-ce qui se passait dans le groupe ?

- Qui a ressenti une perte d'efficacité ?

- L'animateur : qu'as-tu ressenti ?

Puis révéler les rôles.

Débriefing structuré

Relier aux 3 hypothèses de base :

Comportement observé	Hypothèse de base
Attente du leader	Dépendance
Critique / opposition	Attaque
Changement de sujet	Fuite
Survalorisation d'un duo	Couplage

Deuxième tour (optionnel et très puissant)

Rejouer 10 minutes, mais cette fois :

L'animateur doit exercer la **fonction contenant** :

Nommer ce qui se passe - Mettre en mots l'angoisse - Redonner la tâche

Exemples d'interventions contenantantes :

« Je remarque que nous attendons une décision extérieure. »

« Nous semblons éviter le désaccord. »

« J'entends beaucoup de critiques ; quelle est l'inquiétude derrière ? »

« Nous avons tendance à déléguer à deux personnes. »

Questions finales

Qu'est-ce qui fait basculer un groupe ?

Comment rester contenant sans contrôler ?

Dans vos groupes réels, quel mode apparaît le plus souvent ?

Variante avancée (pour votre public expérimenté)

Introduire une contrainte émotionnelle :

- Annonce fictive : baisse de budget

- Désaccord éthique

- Absence d'un membre clé

- Observer si le groupe bascule plus vite.

Tableau récapitulatif : Hypothèses de base × Ennéagramme × Centres

Type Ennéagramme	Centre dominant	Réaction typique face à l'angoisse collective	Hypothèse de base dominante	Comment rester contenant / coach
1 - Le Perfectionniste	Instinctif	Critique, rigide, cherche la faute	Attaque	Nommer la critique sans juger, ramener au cadre
2 - L'Altruiste	Cœur	S'allie fortement, soutien d'un duo	Couplage	Remarquer le favoritisme, inviter à la responsabilité collective
3 - Le Battant	Cœur	Valorise l'efficacité d'un petit groupe	Couplage	Redonner le focus sur la tâche collective plutôt que sur la réussite individuelle
4 - Le Créatif	Cœur	Dramatisation, émotions intenses	Couplage	Mettre en mots les émotions, canaliser vers l'objectif
5 - L'Observateur	Mental	Retrait, analyse excessive, évitement	Fuite	Encourager la participation, transformer l'observation en action
6 - Le Loyaliste	Mental	Attente d'un leader, doute, anxiété	Dépendance	Nommer l'attente, solliciter la prise de décision autonome
7 - L'Épicurien	Mental	Évitement, fuite vers d'autres options	Fuite	Ramener au présent, limiter la dispersion, clarifier la tâche
8 - Le Protecteur	Instinctif	Confrontation, domination, prise de pouvoir	Attaque	Canaliser l'énergie, reformuler les tensions, rappeler le cadre
9 - Le Médiateur	Instinctif	Évitement, fusion passive, silence	Fuite	Inviter à exprimer son point de vue, rappeler l'importance de l'engagement collectif