

## EXERCICE STRUCTURÉ DE DYNAMIQUE DES GROUPES

### REDISTRIBUER L'AVOIR DES AUTRES : L'EXERCICE D'UN POUVOIR LÉGITIMÉ

Pierre De Visscher

*Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, Liège, Belgique*

### Intentions

Élucider les modes d'exercice d'une prise de décision en groupe par une personne exerçant un pouvoir légitimé par une attribution démocratique.

### Objectifs

A. En ce qui concerne les participants au groupe, devenir plus capable :

- A1. de choisir en groupe un décideur, et ce en situation émotionnelle ;
- A2. d'élucider la nature et le niveau de prise de risque dans une situation hasardeuse ;
- A3. d'élucider les tentatives d'influence groupales et interpersonnelles sur les choix du décideur ;
- A4. d'analyser les attentes et les sentiments de chacun au vu des décisions à prendre ;
- A5. d'analyser les réactions émotionnelles et leur contrôle une fois les choix pris ; A6. de prendre conscience de la nature arbitraire du pouvoir de décision même légitimé par attribution démocratique ;
- A7. d'élucider l'impact sur le travail en groupe d'une mise en situation « réelle » (répartition d'argent).

B. En ce qui concerne la personne choisie comme décideur, devenir plus capable :

- B1. d'analyser l'évolution des critères de choix et les étapes de leur mise en œuvre ;
- B2. de prendre conscience de ses attitudes et modes de réponse face aux tentatives d'influence ;
- B3. d'élucider les effets groupaux des critères de choix d'une décision en situation de tension affective ;
- B4. d'analyser les effets sur soi quant aux réactions des participants au groupe suite aux décisions prises.

C. En ce qui concerne l'animateur-formateur appliquant l'exercice, devenir plus capable :

- C1 de répertorier les points critiques et d'appliquer avec prudence la procédure en situation émotionnelle ;
- C2 de mettre en pratique les constituants du paradigme d'une animation en dynamique de groupe restreint.

**Nature de la tâche :** Prise de décision

## Forme de la tâche : Réunion-discussion à support verbal

### Source :

Conçu par Pierre De Visscher.

S'est inspiré de l'exercice « Le partage du butin : exercice d'un pouvoir arbitraire » paru dans J.W. PFEIFFER and J.E.JONES, *A handbook of structured experiences for human relations training*, VoL III , p. 57-59, 1972, Iowa City, Associated Press.

A restructuré en un premier temps l'exercice, devenu « Le pouvoir avec fric », pour le transformer en une situation de négociation tacite avec le titulaire du pouvoir, dans le cadre de sessions à l'entraînement à la négociation menées à l'Université de Lausanne durant les années 1994 à 2002.

Le présent exercice est élargi dans ses modes d'application et recréé comme outil dans le cadre des activités du C.D.G.A.I.

### Domaines d'application de l'exercice structuré :

dans le cadre de formations en conduite de réunion et prise de décisions ; au travail en groupe ; en entraînement à la négociation ; en entraînement au « leadership » ; en entraînement à l'animation.

### Situation

Le groupe élit une personne qui exercera le pouvoir de décision. Elle sera chargée de distribuer l'argent récolté auprès des participants selon un critère de son choix après écoute des avis des participants.

### Nombre possible de participants : de 10 à 25 personnes

### Procédure et durées (4 heures)

L'exercice ne sera proposé que dans la mesure où les participants ont déjà acquis une certaine connaissance les uns des autres au cours de l'évolution d'un groupe de formation.

La première phase de l'exercice (celle de l'élection de la personne qui exercera le pouvoir) peut être séparée des phases suivantes, notamment si l'exercice prend place à la fin d'une matinée, juste avant la pause pour le repas.

#### \* Première phase : élection

L'animateur prie les participants du groupe de désigner, parmi eux, la personne qui, dans une ou des tâches futures, de nature indéterminée, exercera le pouvoir de décision.

*Il évitera soigneusement d'utiliser le vocable « arbitraire » à propos du pouvoir de décision. ABSOLUMENT aucune information n'est donnée au groupe, à ce stade, ni sur l'exercice lui-même, ni sur ce qu'il est censé induire, ni sur son titre.*

Temps : 20 minutes auxquelles on pourra ajouter cinq ou au grand maximum dix minutes, si le choix tarde.

L'animateur peut décider d'assister ou de ne pas assister à cette séquence, et ce en fonction de l'évolution de la dynamique du groupe. Il prie toutefois le groupe de lui fournir, après le temps imparti, sur papier, le nom de la personne choisie.

### **\* Deuxième phase : lancement de l'exercice : consignes**

Temps : de 15 à 20 minutes

A. L'animateur invite les participants à s'asseoir sur des chaises disposées en cercle, aucune table ne se trouvant à l'intérieur du cercle. Il se place aux côtés de la personne investie du pouvoir de décision.

B. L'animateur rappelle alors l'objection parfois entendue : « lors d'une session utilisant des exercices simulant des situations existantes : quelle raison a-t-on de penser que dans une situation « réelle » les résultats ne seront pas différents ? »

Aussi, « pour permettre de participer à un travail groupal sur des données 'réelles' », l'animateur prie chaque participant, à l'exception de la personne qui exercera le pouvoir de décision, de lui remettre la somme de dix euros.

La vérification doit être très stricte : le montant total doit correspondre au nombre de participants multiplié par la somme fixée (personne investie du pouvoir de décision non comprise)

Prévoir de la monnaie pour les changes éventuels. Si des participants se prêtent la somme, les laisser faire.

C. À ce moment, l'animateur pose la question de savoir si quelqu'un refuse de faire l'exercice ? La personne qui a refusé est invitée fermement à sortir. En aucun cas il ne faut accepter la présence d'une personne qui a refusé et ce à aucune des phases ultérieures de l'exercice.

D. L'animateur s'adresse au groupe : « X..., la personne à qui vous avez attribué le pouvoir de décision, va devoir décider d'un ou de plusieurs critères en vue de redistribuer inégalement cette somme totale de manière à ce que le total soit réparti en au moins cinq niveaux distincts de retour individuel, étant entendu que la personne qui exercera le pouvoir de décision ne s'attribue rien. Le partage sera fait par elle-même en fonction du ou des critère(s) qu'elle aura choisi(s) d'ici au plus tôt 45 minutes ».

L'animateur prie la personne qui exerce le pouvoir de décision de mettre cette somme en poche ou dans un sac.

E. L'animateur déclare ensuite : « Pendant les 40 minutes à venir, vous êtes invités à débattre entre vous, face à la personne qui dispose du pouvoir de décision, de critères éventuels que vous souhaiteriez lui suggérer. En aucun cas la personne qui exerce le pouvoir de décision ne peut vous révéler le ou les critères qu'il choisit, ni même participer à la discussion. Cependant, éventuellement, il pourrait vous questionner en vue de vous faire clarifier ce qu'il n'aurait pas bien compris. »

F. « Allez-y ».

### **\* Troisième phase : jeu d'influences**

L'animateur, se plaçant hors du cercle, n'interviendra aucunement pendant le débat, sauf pour rappeler les consignes, dans le cas où elles ne seraient pas respectées. Temps : 40 minutes

### **\* Quatrième phase : préparation des décisions**

Temps : 30 minutes

A. L'animateur prie la personne qui a le pouvoir de sortir et s'isoler dans un autre local afin :

- 1° de noter par écrit le ou les critères choisis par elle ;
- 2° d'effectuer les calculs nécessaires ;
- 3° de lister les membres du groupes et d'inscrire à côté de chaque nom le montant lui attribué.

Pour rappel, les différences de montants attribués aux participants sont au minimum au nombre de cinq niveaux distincts

S'il y a un co-animateur ou un observateur de groupe, il accompagnera la personne chargée du pouvoir de décision, quitte à l'aider à terminer la tâche dans le temps imparti, à lui fournir la monnaie éventuelle en échange de billets,

à procéder à une stricte vérification des calculs

B. S'adressant aux participants, l'animateur les prie de noter individuellement, dans un temps de 30 minutes, leur réponse personnelle aux questions suivantes :

- 1° qu'est-ce qui vous a semblé difficile dans le choix de la personne qui exerce le pouvoir ?
- 2° qu'est ce qui vous a paru difficile dans l'élaboration d'un essai de négociation avec la personne au pouvoir ?
- 3° quel montant estimez-vous que vous allez recevoir ?
- 4° quelles sont les deux personnes qui, selon vous, recevront les plus hauts montants ?
- 5° qui a adopté la stratégie la plus efficace et quelle est-elle ?
- 6° si vous aviez exercé la fonction de décision, quels critères de redistribution auriez-vous adoptés ?
- 7° jusqu'à quelle somme auriez vous accepté la prise de risque (gain ou perte) dans une autre situation ?
- 8° comment avez-vous vécu la relation avec l'argent ?
- 9° qu'est-ce qui, dans cette situation miniature, est le plus inducteur de tension ?

L'animateur veille à ce qu'aucun échange quelconque, oral ou écrit, se fasse, à ce stade, entre les participants

### **\* Cinquième phase : distribution motivée**

Temps : 10 minutes

La personne qui a exercé le pouvoir de décision exprime à haute voix le nom de chaque participant tout en lui remettant la somme attribuée, en mains propres.

Lorsque le tour complet est fait, la personne ayant exercé le pouvoir de décision est invitée à s'asseoir à sa place et à lire à haute voix le ou les critère(s) qu'il a choisi(s).

### **\* Sixième phase : élucidations**

Temps : de 1.15 heure à 1.30 heure

*Il est conseillé à l'animateur, avant de passer à la phase d'élucidation, de prévoir une pause-détente suffisamment longue, utile notamment comme exutoire affectif de la tension que l'exercice est susceptible d'avoir induit chez certains.*

*Il est également conseillé de suivre la chronologie suivante (à rebours) en ce qui concerne l'élucidation phase par phase.*

- 1°) Quels ont été les sentiments, le « vécu », de X., la personne qui a exercé le pouvoir pendant la distribution de l'argent ?
- 2°) Qu'ont ressenti les participants pendant cette phase de distribution motivée ?
- 3°) Qu'a envisagé et ressenti X. au moment où, seul, il a décidé de et effectué la répartition sur papier ?
- 4°) Pendant ce temps, qu'ont ressenti les participants lorsqu'ils tentaient de répondre individuellement aux questions posées ? dans le temps d'attente qui a précédé le retour de X. ? Souhaitent-ils communiquer aux autres les montants qu'ils espéraient et les personnes qu'ils croyaient devoir recevoir le plus ? Et pourquoi ?
- 5°) Qu'est ce que chacun, X. compris, a ressenti et fait pendant les 40 minutes réservées à proposer des critères ?

X. a-t-il été réellement influencé ? Par quoi ? Par qui ? Pourquoi ?

Comment les participants ont-ils vécu et analysent-ils l'éventualité et/ou la crédibilité d'une négociation avec la personne qui dispose du pouvoir de décision ? Quelle a été leur action ? Quelles stratégies ont été mises en route ? Y eut-il des essais d'alliances, des séductions, des peurs, et par rapport à quoi, à quels critères possibles éventuellement ?

Des stratégies d'évitement ont-elles été esquissées (« on rendra l'argent après », « on fera un pot commun, un gueuleton avec le total » ... ou bien on a tenté de ridiculiser l'exercice et ...d'escamoter le problème)

6°) Comment les participants (et X.) ont-ils réagi, lorsque on les a priés de remettre dix euros ? Quelle a été leur acceptation d'un risque à prendre ? comment vivent ils leur relation avec l'argent ? La situation a-t-elle été admise comme « réelle » ?

7°) Comment chacun a-t-il vécu et qu'a-t-il décidé de faire lors de la désignation de la personne chargée du pouvoir ?

Quels traits de personnalité souhaitait-on retrouver chez la personne dotée du pouvoir de décision ? Quelles ont été les réactions interindividuelles et intragroupales significatives lors du processus d'élection ? A-t-on alors pris conscience de ce que, lors de l'élection démocratique d'une personne obtenant un pouvoir considéré comme légitime, le pouvoir de décider reste potentiellement en tout cas arbitraire ?

8°) Au niveau de l'évaluation de l'exercice, qu'en est-il des tensions vécues ? des thèmes abordés ? des associations transférables à des situations sociales ou sociétales effectives ?

*De façon générale l'animateur-formateur veillera, autant que faire se peut, à ce que l'élucidation aide à la réussite des objectifs formulés au départ.*

*En ce qui le concerne, il aura le souci de répertorier soigneusement les points critiques du processus d'animation, d'appliquer avec prudence la procédure en situation émotionnelle, de veiller à mettre scrupuleusement en pratique les constituants du paradigme d'une animation en dynamique de groupe restreint.*

## Référents bibliographiques

Ces référents sont prioritairement destinés aux animateurs-formateurs appliquant le présent exercice et susceptibles, dans le cadre de l'élucidation, d'induire des apports théoriques, généralement sur une base homéopathique, au vu des expériences vécues en session de formation.

De surcroît ils s'adressent à tout acteur psychosocial, ayant participé à la situation miniature de l'exercice, soucieux d'enrichir son expérience par la confrontation avec les auteurs ayant écrit sur le sujet.

Cependant le choix des référents est délibérément non exhaustif : il ne prétend aucunement se référer aux seuls ouvrages en pointe sur le plan scientifique ni aux derniers textes parus dans les périodiques internationaux. Il s'adresse aux praticiens des groupes. Il met l'accent certes sur la pertinence des textes mais aussi sur leur pragmatisme et leur lisibilité.

En ce qui concerne le pouvoir :

- G. MORGAN, Explorer le pouvoir, ch.6, p.178-213 in *Images de l'organisation*, 1989 (traduit de l'anglais 1986), Québec, Presses de l'Université Laval ;
- A. FORTIN, *Le gestionnaire et la psychologie du pouvoir*, in vol. 4 , Pouvoirs et cultures organisationnels, p.1-33, R.TESSIER, Y.TELLIER, *Changement planifié et développement des organisations*, 8 volumes, 1991, Sillery, Presses de l'Université du Québec ;
- S. LANDRY, La zone de pouvoir, ch. 11, pp. 309-397, in *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, 2007, Québec, Presses de l'Université du Québec ;

En ce qui concerne le pouvoir de décision :

- K. LEWIN, *Décision de groupe et changement social*, ch. 22 p.329-350 (traduit de l'anglais 1947) in A.LEVY et S.DELOUVEE (Ed.) *Psychologie sociale.Textes fondamentaux anglais et américains*, nouvelle édition 2010, Paris, Dunod ;
- J. KLEIN, La prise de décision comme comportement instrumental, p.139-152 (traduit de l'anglais 1956) in *La vie intérieure des groupes*, Paris, Editions ESF, 1970;
- D. JOHNSON, F.JOHNSON, Decision making, p.219-283 , in *Joining Together, Group theory and Group Skills*, Boston, Allyn and Bacon, 1994 ou rééditions ;
- D. BOISVERT, Fr.COSSETTE, M.POISSON, La résolution de problèmes et la prise de décision, ch.3, p.151-197 in *Animateur compétent. Groupe efficace*, Cap Rouge, Québec, Presses Interuniversitaires, 1997 ;

En ce qui concerne le souci démocratique :

- J. et L. GIBB, *Une théorie humaniste de la croissance des groupes*, ch.17, p.211-225, in J.Bugental, *Psychologie et libération de l'homme*, Verviers, Marabout 1973, traduit de l'anglais ;

- J.L. BEAUVOIS, *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, Grenoble, Presses Universitaires, 2005 ;
- M. GOFFIN, Insertion individuelle ou émancipation collective ?, *La Revue Nouvelle*, novembre 2007, n°11, p.36-45 ;
- J.P. NOSENT, D'un décret à l'autre, *La Revue Nouvelle*, novembre 2007, n°11, p.62-70 ;

#### En ce qui concerne la formation à l'animation :

- R. NAPIER, M. GERSHENFELD, *Making Groups Work. A guide for Group Leaders*, Boston, Houghton Mifflin, 1983 ;
- J-M. DE KETELE et al., *Guide du formateur*, Bruxelles, De Boeck, 1988 ;
- Y. ST-ARNAUD, *Connaître par l'action*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992 ;
- B.DE HENNIN, Plaidoyer pour un raisonnement paradoxal, pp.229-251 in BONAMI, DE HENNIN, BOQUE, LEGRAND, *Management des systèmes complexes*, Bruxelles, De Boeck, 1993 ;
- R. DELHEZ, Les procédés de l'animateur : leur but et leur place, ch. II, p.65-113 dans *Réflexions sur une pratique de l'animation de groupes*, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 43-44, 1999 ;
- P. DE VISSCHER, Du paradigme à l'animatique. Une mise en pratique, 3<sup>ème</sup> partie, pp. 207-274, in *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, P.U.F., 2001 ;
- J. BAIWIR, R. DELHEZ, P. DE VISSCHER, Méthodologie de construction d'exercices structurés, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°64, 2004, p.57-70 ;
- P. DE VISSCHER, Articulations et emboîtements des pratiques d'animation des groupes restreints – Un vade-mecum, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°89-90, 2011, p.163-176.