

“ARTICULATIONS ET EMBOÎTEMENTS DES PRATIQUES D'ANIMATION DE GROUPES RESTREINTS – UN VADE-MECUM”

Pierre De Visscher

Président-fondateur du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, Liège, Belgique
Professeur émérite, Université de Liège (psychologie sociale et dynamique des groupes), Liège, Belgique

La correspondance pour cet article doit être adressée à Pierre De Visscher, 75 route de Liège, 4141 Louveigné, Belgique.
Courriel : <Pierre.DeVisscher@ulg.ac.be>.

Une mini taxinomie¹

– *Articulation* désigne d'abord « jointure des os, formant un assemblage fonctionnel », ultérieurement XVI^{ème} siècle « prononciation nette des sons du langage », aussi « énonciation point par point, article par article », beaucoup plus tard « manière dont un système complexe est organisé fonctionnellement ».

Le verbe *articuler* s'emploie pour « joindre, unir de façon fonctionnelle » ; au pronominal *s'articuler* s'entend pour « être réuni en un assemblage mécanique », aussi « se succéder en étant en rapport », enfin « exposer en détail, article par article ».

– *Emboîtement* se dit de l'état d'« assembler deux pièces en les faisant entrer l'une dans l'autre » ; par extension, le verbe *emboîter* « s'emploie à propos d'une chose qui en enveloppe exactement une autre » ; *emboîture* (en menuiserie) désigne « l'endroit où deux choses peuvent s'ajuster l'une à l'autre » ; *emboîter le pas* « se dit d'une personne qui suit de près une autre personne ».

– En grec l'adjectif *praktikos* « habitué ou propre à agir, efficace », dérivé de *prassein* « accomplir, faire, achever » est utilisé par Platon et Aristote. Le substantif « pratique » désigne « une manière concrète d'exercer une activité souvent précisée par un complément de détermination », ici « d'animation de groupe restreint ». Le sens neutre de « manière habituelle à une personne, à un groupe de faire quelque chose » vers 1465 entraîne celui « d'expérience, habitude des choses ».

– En l'espèce, les pratiques concernent ici celles de l'*animaticien*, néologisme entendu pour « animateur formé aux usages et techniques de la science de l'animation de groupes restreints » dans le cadre du *construct* et du *paradigme* de la *dynamique des groupes restreints* postlewinienne (De Visscher, 2001, 2010)². La sophistication professionnelle du lecteur intéressé autorise un texte dense et parfois schématique ; il prend la forme d'un aide-mémoire pour professionnel averti, dans la perspective d'un parcours, article par article, des phases imbriquées de l'animation d'une session de formation ou d'intervention groupale.

¹ . Cf. A. Rey (Dir.) (1998). *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris, Le Robert.

² . P. De Visscher (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*. Paris, Presses Universitaires de France, pp. 123-240.

P. De Visscher (2010). Dynamique des groupes et éducation alternatives, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, N° 88, pp. 694-706.

« Il faut que chaque chose y soit mise en son lieu ;
Que le début, la fin répondent au milieu ;
Que d'un art délicat les pièces assorties
N'y forment qu'un seul tout de diverses parties. »

Boileau³

Articulation 1

Préalable à l'animation : la mise en condition

Le sportif avant de commencer le match le fait précéder d'exercices d'assouplissement... La méditation ou la réflexion anticipatrice n'est-elle pas un préalable de tout projet ? ... Jésus n'est-il pas censé avoir passé 40 jours dans le désert avant de commencer sa vie publique ?

- (a) Il est nécessaire que soit pris en compte que le *construct* « dynamique » du groupe psychosocial transcende l'élaboration d'un savoir approché de façon uniquement expérimentale. Il est devenu d'usage familial, chez les praticiens du groupe, de citer la trilogie « savoir », « savoir-faire », « savoir-être » ou « pouvoir-être » (*Sein Kunnen* pour Heidegger), induite par une approche également « *expérenciée*⁴ ». Le passage d'un type de préoccupation à l'autre peut être soudain : il faut se préparer à l'inattendu.
- (b) Est souhaitable que l'animateur ait procédé à une auto analyse préalable de son *positionnement social et professionnel* : pour faire quoi ? en vue de quoi ? intentions ? objectifs ? avec qui ? à partir de quelle légitimité ? à quel implicite social répond-il ? selon quelle idéologie sous-jacente ? à partir de quelles valeurs⁵ ?
- (c) *L'implicite personnel de l'animateur* est à éclaircir :
 - « Je suis moi-même matière de mon livre » Montaigne ;
 - vérifier ses attitudes relationnelles propres⁶ : privilégier les attitudes d'enquête et de compréhension ;
 - au niveau des besoins et caractéristiques du moi : contrôler ses ego-besoins⁷.

ARTICULATION 2

En préparation à l'animation : mise au point du dispositif

- (a) L'importance des *préparatifs* relatifs à sa personne :

³ . In Boileau, *L'Art poétique*, II.

⁴ . Cf. L. Bradford, J. Gibb, K. Benne (1964). *T-group theory and laboratory method. Innovation in re-education*. New York, Wiley.
K. W. Back (1973). *Beyond words. The story of sensitivity training and the encounter movement*. Baltimore, Pelican.

⁵ . P. De Visscher (1999). Intentions et postulats : l'implicite en pratique de groupe – Un exercice structuré. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°83-84, pp. 208-214.

⁶ . Cf. Le système d'attitudes interpersonnelles de Porter, in P. Goguelin (1975), *La formation continue des adultes*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁷ . S'appliquer l'exercice « qui suis-je ? blason et bannières » in M. Bonneau 1982 et 1991 : *Le répertoire de l'animateur de groupes I et II*, 6+6 vol. , Montréal, Actualisation , traduction française de J . Pfeiffer and J. Jones : *A handbook of structured experience for human relations training*.

« on se lave les mains avant de passer à l'atelier de peinture sur soie ... on se brosse les dents avant d'entreprendre de parler à autrui. »

- Propreté, contrôle des odeurs (haleine mauvaise ou avinée, transpiration, tabac...) ; -
- Acceptabilité de l'apparaître (vêtements, coiffure...) à la nature sociologique du groupe ;
- Niveau de langue et de sophistication du discours adaptés ; - Familiarité discrète des modes d'approche .

(b) Préparer les articulations entre

les *finalités* du projet, les *objectifs* du projet, les *moyens* disponibles pour l'acte d'animation à inventorier⁸.

les *limitations* du cadre formel et le cadre implicite (exemples : nous sommes un groupe pluraliste de candidats professionnels utilisant le partage d'expériences ... ou ... nous sommes un groupe de chefs de service s'interrogeant sur leur leadership dans le cadre de notre entreprise ... dans les deux cas les insinances différeront). Esquisser une *pré-évaluation* de l'acte d'animation potentiel envisagé.

(c) Dans la mise en place du dispositif d'animation rester particulièrement attentif aux constituants du paradigme de l'animation dynamico- groupale⁹ :

- *l'apprentissage situationnel inductif* :

tout participant devient partie intégrante d'une situation, acteur effectif d'un apprentissage par le faire (*learning by doing*) et par l'usage (*learning by using*) : chacun est « mis dans le bain » dans des situations éventuellement artificielles mais susceptibles d'amener du feed-back à propos de ce qui a été expérimenté ;

- *une participation active* :

n'être que spectateur nuit au processus collectif ; la participation sera encouragée et régulée ;

- *une psychagogie intersubjective* :

l'expérience de l'interperception et de l'interaction dans un *ici-et-maintenant* suffisamment long constitue le lieu et l'instrument du changement : en groupe chacun est amené à agir (fût-ce involontairement) sur le psychisme d'autrui ; l'animateur favorisera et structurera les interactions : écoute active, reformulation, réduction des conflits, redistribution de la parole ;

- *l'autoformation collective* :

on y contribue par un processus en trois temps :

- (1) implication dans des situations nouvelles et décrystallisation d'habitudes ;
- (2) phase d'élucidation, réflexion sur les phénomènes vécus, analyse des implications cognitives et affectives ;
- (3) phase du « retour-chez-soi », tirant les conséquences transférables, susceptibles d'améliorer les savoirs-faire et les modes d'être ultérieurs.

Souci d'installer un *dispositif* immédiatement aussi aimable et aussi *peu anxiogène* que possible , d'autant que le dispositif doit être considéré comme *non contestable* :

⁸ . R. Delhez (1999). Le nécessaire de l'animateur, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, n°43-44, pp. 51-64.

⁹ . P. De Visscher, *op. citée* 2001, ch. 07, pp. 209-240.

il faut garantir son maintien, refuser les « attaques contre le cadre » souvent faites pour éprouver la solidité du dispositif. Or celui-ci est institué pour rendre possible le travail envisagé. Contrairement au processus qui fluctue (les variables), le dispositif est stable (les invariants). Il assure des repères fixes aux acteurs, réduit les zones d'incertitude, contient les angoisses, irrépressibles si n'importe quoi peut arriver.

(d) La nécessaire organisation de l'espace de travail :

Idéalement les locaux devraient être aménagés de façon à permettre quatre positionnements physiques distincts rendant quatre options de participation possibles : certaines de celles-ci peuvent changer en cours de séance pour tous les membres ou pour certains d'entre eux :

a. positionnement individuel :

permet l'implication dans des actions de préparation, d'observation, de réflexion personnelle, de positionnement en retrait du groupe de travail ou de réflexion, de réception de communications. La prise de parole doit y rester possible pour partager une observation ou une réflexion personnelle ;

b. rassemblement informatif :

le lieu où les instructions sont données au groupe concernant le déroulement des activités et les comportements attendus ;

c. participation au groupe de travail :

permet l'implication dans des actions d'élaboration, d'élucidation, dans le partage d'expériences, dans la réalisation d'objectifs de travail : l'animation, la gestion du temps, les procédures de travail sont effectuées dans ce cadre ;

d. participation au groupe de réflexion « méta » :

permet l'implication dans des actions d'élaboration, d'élucidation, dans le partage d'expériences, de réflexions à propos de présupposés à l'engagement de chacun dans la tâche ici et maintenant (*valeurs, questionnement intrapersonnel*).

On y retrouve les moments d'évaluation et les phases « méta ».

ARTICULATION 3

En lever de rideau :

(a) Contrôler ses affects et faciliter ses premiers moments propres et surtout ceux des participants)¹⁰ :

Les premiers moments sont critiques : bien souvent ils préfigurent l'avenir. Les premiers avatars du groupe inaugurent des relations que l'on ne peut qu'imaginer car elles sont rupture provisoire avec l'entourage quotidien. Les étayages habituels font défaut. Sur qui pourra-t-on s'appuyer ? Il se crée « sinon un vide, du moins un état qu'on peut qualifier d'*urgence identificatoire* » (Missenard)¹¹. Les rituels initiaux proposés aident à faciliter la transition.

¹⁰ Cf. le texte de R. Delhez sur les premiers moments, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (1999), n°43-44, p. 79.

¹¹ A. Missenard (1982), Du narcissisme dans les groupes in Kaës et al., *Le travail psychanalytique dans les groupes*, vol. 2 : Les voies de l'élaboration, Paris, Dunod, p. 16.

(b) survol du contexte pour évaluer d’emblée :

- la possibilité et ou les difficultés d’appliquer le *construct* dynamico-groupe restreint (*le code*),
- la possibilité et ou les difficultés d’appliquer les constituants du paradigme de l’animation (*la jurisprudence*),
- la faisabilité des moyens techniques préparés et/ou des séquentiels pré-élaborés,
- le temps disponible et le temps nécessaire,
- les caractéristiques spécifiques du public abordé,
- l’incidence sur l’animation du nombre effectif de participants.

(c) ceci amène à adapter, éventuellement à infléchir, en tenant compte du **contexte**, les moyens et modalités utilisés pour mener l’animation à bien

– dans la *continuité* :

celle-ci s’exprime dans la persistance de l’intention, la constance et la cohérence du comportement de l’animateur. L’institué planifié mis en place par le dynamicien de groupe assure, en tant qu’invariant, des repères fixes aux acteurs, réduisant zones d’incertitude, peurs et angoisses ;

– en veillant à une *participation active* : il existe pour ce faire des exercices d’entraînement à la participation ;

– en tenant compte simultanément de la *complexité* et de la *singularité des groupes*. Déjà chaque être humain connaît une multiplicité d’identités, notamment fantasmatiques. Au sein d’un groupe, les possibilités théoriques de relations intragroupales augmentent rapidement : 301 s’il y a 6 participants, 9.330 s’il y en a 9 ; 261.625 s’ils sont 12. Or, en cours de processus, les différences peuvent changer de nature, d’intensité.

De plus chaque groupe est pour chacun un environnement perçu, c’est-à-dire différent. Les participants communiquent entre eux à travers des canaux et des niveaux de langue et de compréhension divers. Enfin, un groupe est un système semi-ouvert, d’où incidence de l’environnement et du passé de chacun.

Il est à conseiller, pour la plupart des situations miniature ou des exercices structurés, de limiter le nombre de participants effectifs de 6 à 8 personnes, les autres membres fonctionnant comme observateurs éventuellement restituant.

Chaque groupe ayant une réalité et une occurrence spécifiques, l’animateur s’adaptera à sa « maturité » Il sera successivement prescriptif, persuasif, coopératif, délégitif dans la mesure où motivation, niveau d’aspiration, compétence s’accroissent.

Pour tenter de gérer le désordre on considèrera toute situation comme singulière, l’animateur devant faire face à l’inattendu. Toute vision linéaire est à éviter car s’écartant d’une gestion réaliste du complexe. Métaphores, analogies, redondance, deviennent inévitables. L’observation des processus se fait par à-coups. Agissant en « portier » l’animateur ouvrira ou fermera les portes du système, faisant émerger les questions pertinentes au fur et à mesure.

(d) Établir les **rituels** de la continuité (parfois escamotés, souvent relativisés ?)

1. les *détails triviaux* :

horaires, pauses, repas, lieux (espaces de travail), matériel, dispositif pédagogique.

2. la présentation des acteurs :

qui est qui ? précis ou flou ? identité apparente ou camouflée ?

Quelles sont les formes de présentation au début d'une session, événement initial suscitant souvent la peur ?)¹² :

- le tour de table ? avantages, inconvénients, dangers ;
- la présentation AB puis BA : commentaires sur la négociation tacite et le gonflement du moi ;
- les étiquettes : commentaires sur les jugements de valeur et les jugements de fait¹³ ; - le meilleur ami : pour ceux qui se connaissent déjà¹⁴ ? - etc.¹⁵

Parfois les participants se sont déjà rencontrés, à longueur de plusieurs journées, en tout cas au moins superficiellement. En fait, ce peuvent être les formateurs qui sont les moins connus abstraction faite d'un discours collectif parfois mythique.

3. l'expression des **attentes**

Celle-ci s'imposent dans trois cas :

- (a) les participants acceptent de présenter leurs motivations ;
- (b) il importe qu'il y ait accord entre les projets individuels et les objectifs de l'activité ;
- (c) dans des groupes centrés sur les relations interpersonnelles où le programme est fonction des attentes exprimées.

Le résultat obtenu peut certes n'être qu'une forme vide : des attentes profondes inconscientes ou quasi inexprimables échapperont à l'expression reçue ?... Soucis et préhistoire de chacun émergent difficilement.

D'autre part : « *Je ne suis pas dans ce monde pour remplir tes attentes ni toi pour remplir les miennes. Tu es toi et je suis moi. Si par hasard nous nous trouvons c'est beau* ». Perls

Par ailleurs : « *Je ne comprends vraiment ce que j'ai voulu dire que lorsqu'on m'a répondu* ». Wiener

4. Les **recommandations (règles formelles)** et les **interdits** : que peut-on ou pas faire ?

À faire énoncer de préférence à partir d'un débat : « Vous, qui pratiquez l'animation, quelles sont les *règles formelles* et les *interdits* (transmis généralement sous forme de *recommandations* plus ou moins impératives) » ?

- *qu'attend-on du staff* (animateur, co-animateur, observateurs) ? (*entre autres*)

- préparation détaillée des étapes de la session et de son timing précis,
- présence préalable sur le lieu de la formation et aménagement de l'espace,
- prise de conscience du cadre organisationnel et adaptations subséquentes,
- accueil approprié,
- respect des horaires annoncés,
- énonciation et caractère non équivoque des objectifs dûment formulés et compris,
- description précise de la méthodologie et de sa portée,
- incontestabilité du cadre du dispositif,
- contrôle du transfert et du contre-transfert ;

¹² . Cf. texte sur la peur dans Jack et Lorraine GIBB, Une théorie humaniste de la croissance des groupes, ch.17, pp. 211-256 dans J. BUGENTAL, *Psychologie et libération de l'homme*, Verviers, Marabout, 1973 (traduit de l'anglais *Challenges of Humanistic Psychology*, 1967).

¹³ . Cf. R. Meigniez (1967), *L'analyse de groupe*, Paris, Éditions Universitaires.

¹⁴ . R. Delhez (1987), Le meilleur ami, *Les Cahiers de Psychologie Sociale*, n° 36, p. 31.

¹⁵ . D. Faulx et al. (2007), Comment démarrer une session : introduction et exercices, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2007, n°75-76, pp. 157-166.

- *qu'attend-on des participants ? (entre autres)*

- présence : stricte ponctualité (nécessaire par civisme collectif),
- participation effective à une méthodologie empirique,
- exprimer plutôt que contenir,
- utilisation de prénoms par discrétion et facilité mnémotechnique,
- respect mutuel,
- droit à la différence,
- discrétion : ne pas rapporter fait personnels et interpersonnels hors du groupe,¹⁶ restitution : ce qui se dit en dehors du groupe est rapporté au groupe,
- transparence.

ARTICULATION 4

Pendant la mise en œuvre des activités proposées :

fonctions¹⁶, attitudes, rôles, déontologie, imprévus

(a) recourir à la tripartition classique entre la fonction de production, la fonction de facilitation et la fonction de régulation.

- La fonction de **production** s'identifie à réduire les intervalles séparant de la solution: les rôles y afférents consistent à exécuter les tâches nécessaires.
- La fonction de **facilitation** met en oeuvre tous les moyens rationnels pour atteindre ce but: s'attacher à reformuler les objectifs, à planifier, à maintenir les participants sur le problème, à les inciter à être actifs, à débloquer les situations coincées, autant de rôles facilitateurs.
- Quant à la fonction de **régulation**, elle concerne essentiellement les relations entre participants: on y retrouve les rôles susceptibles de résoudre les conflits interpersonnels et d'empêcher que les affects n'oblitérent la tâche.

(b) S'appliquer les **attitudes** de Porter : adopter autant que possible les attitudes d'enquête et de compréhension dans les relations interpersonnelles. Veiller à l'analyse et la **maîtrise du transfert et du contre-transfert¹⁷**.

Adopter les attitudes recommandées ou les *façons de faire* du **paradigme dynamico-groupal** : ceci met particulièrement l'accent sur les modes d'intervention en animation avec une insistance sur les attitudes de :

- *non- substitution* :

ne pas se substituer au participant dans sa démarche d'apprentissage aboutit à considérer chacun comme un moi responsable de sa propre formation ; l'animateur ne dicte pas de « bonnes réponses », ne fournit pas de « clefs sur porte » : refusant de placer le participant en situation de dépendance, il privilégie le long terme dans l'apprentissage ;

- *non- clôture* :

¹⁶ . Cf. R. Delhez (1990), « Fonctions », « pôles », « dimensions » dans les groupes restreints : une mise au point, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°6, pp. 61-71.

¹⁷ . Cf. R. Delhez (1999), De l'un à l'autre côté du transfert, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 43-44, pp. 43-46.

en se référant à la loi de Zeigarnik (les tâches interrompues sont retenues deux fois mieux que les tâches terminées) l'apprentissage ne sera jamais clôturé ; les problèmes seront laissés entrouverts. Tout discours infaillibiliste, péremptoire ou transmetteur de certitudes sera évité ; le savoir restant en construction, l'apprentissage fonctionne par questions successives, faisant place à l'innovation ;

- *non- défensivité* :

Le formateur évacuera autant possible ses peurs, fera face à et laissera passer, sans y répondre, l'agressivité, la mésestime, l'irrespect, l'incompréhension, tout en portant une attention particulière aux résistances et au climats de groupe.

Par ailleurs nous connaissons notre valeur de stimulus en tant qu'animateur : d'où la nécessité de ne pas empêcher les contre-observations ;

- *reconnaissance*¹⁸ : le besoin de reconnaissance est une condition du développement de rapports positifs à soi¹⁹.

Il est capital pour chacun, et ceci vaut dans l'activité professionnelle du candidat animateur de groupe, surtout sous le regard d'autrui, de se voir offrir bienveillance, respect et estime.

De petites inégalités entre proches, apparemment peu visibles, peuvent compter beaucoup pour chacun, fût-ce au niveau de la considération apparente exprimée par l'animateur, surtout par le fait de l'intersubjectivité rapprochée, multiforme et mouvante de la situation de groupe²⁰.

(c) Les rôles

Si l'on définit le rôle comme un comportement approprié à une position donnée dans un ensemble à interactions personnelles, il n'empêche qu'il s'agit toujours d'un type abstrait de conduite que, dans la réalité concrète, on n'exerce qu'approximativement et sous des formes parfois très variables d'autant que les formes d'insertion dans l'ensemble varient.

En effet les rôles peuvent être *sociétaux*, tels qu'ils s'inscrivent dans le système de statuts et positions inscrits au sein d'une Société globale; d'autres sont *sociaux*, en ce qu'ils se rapportent aux systèmes de statuts et positions propres à des formations sociales (groupes sociaux, collectivités, organisations, mouvements sociaux...) et de façon plus circonscrite certains sont typiquement *professionnels*. Quant aux rôles proprement *groupaux*, ils ne seront liés à des statuts réels que pour autant que le groupe restreint se constitue comme équipe ou comme groupe social ou à tout le moins se définisse un objectif commun à ses membres.

Les spécificités des rôles groupaux apparaissent à mesure que le groupe se structure : ils sont les conséquences des interactions entre les membres : un rôle est à la fois pris par un individu et attribué à celui-ci par ses coéquipiers.

Dans l'élaboration d'un jeu de rôles, il importe de spécifier d'emblée la distinction existant entre la position et le rôle.

¹⁸ Selon Jean-Jacques Rousseau dans le *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, 1875, « chacun commence à regarder les autres et à vouloir être regardé soi-même ».

¹⁹ L'école de Francfort avec M.Honneth, dans *Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, 2000, (traduction française de l'édition allemande de 1992), développe les registres de la confiance en soi, du respect de soi, de l'estime de soi comme des rapports pratiques à soi-même liés au besoin de reconnaissance des autres.

²⁰ David Hume (1739) dans le « Traité de la nature humaine » constate « Ce n'est pas une grande disproportion entre les autres et soi qui produit l'envie, mais au contraire une proximité ».

Une attention particulière est à apporter au rôle de l'éventuel co-animateur et des membres observateurs de l'équipe d'animation.

Enfin l'animateur portera aux modes d'exercice de son rôle propre un intérêt tout particulier.²¹

(d) Déontologie (les règles morales d'une profession)²²

- Éviter tout harcèlement inquisiteur ;
- Ne pas abandonner le cadre annoncé, ne pas transgresser le dispositif : ne jamais manquer à sa parole réduit l'angoisse de l'imprévu ;
- Réduire les aléas d'une approche subjective (l'intersubjectivité groupale est multiforme et mouvante) ;
- Éviter le désir de séduire et celui d'être aimé : l'excellence du contact ne préjuge pas de l'efficacité de l'animation ;
- ne pas susciter l'angoisse de dévoration : ne pas demander ce que pense le groupe d'un comportement individuel (ex. un participant refuse de faire un exercice) ; – manifester respect, estime, confiance : pour rappel le respect comprend : les vêtements, l'haleine, l'odeur, l'absence d'alcool et de tabac... **(e)**

L'imprévu et les incidents critiques

« L'incident critique serait un événement qui survient, positif ou négatif, porteur possible de conflit, qui sort du quotidien (serait exceptionnel) et qui demande à être examiné, analysé ou jugé afin d'envisager éventuellement de poser une action en vue d'un effet L'incident critique aurait un sens, provoquerait une émotion et aurait un impact sur la dynamique du groupe »²³

L'incident critique est un événement inattendu qui oblige l'animateur à réfléchir à l'éventualité d'une intervention ou la nécessité d'une non-intervention.

À ce propos, tout animateur a intérêt à s'appliquer l'exercice rétrospectif « ma pire gaffe ».

ARTICULATION 5

En cours d'élucidation²⁴

En ce qui concerne le *débat collectif qui reprend le feed-back d'une mise en situation*, il est préférable d'utiliser le vocable « *élucidation* », action d'élucider, rendre clair, rendre compréhensible, tirer au clair. À ce stade, le vocable « *évaluation* » est inapproprié, le dynamicien de groupes sortant de sa fonction d'animation s'il s'autorise à porter ici des jugements de valeur ou des jugements de fait. De même l'anglicisme « *debriefing* », rapport de fin de mission, indique une communication ascendante, rapport imposé en réponse aux directives données. Ces deux vocables ne font pas bon ménage avec les constituants du paradigme dynamicogroupal pour ne citer que celui de non-substitution.

(a) développer les savoirs²⁵ en faisant butiner (théoriser de manière homéopathique) en articulant :

le savoir de type un (généralité)

le savoir de type deux (praticabilité)

²¹ . Pour autant que l'animateur ne soit pas opaque à l'humour, il relira soigneusement les 17 pages de E. Enriquez (1981), *Petite galerie de formateurs en mal de modèle*, *Connexions*, n°33.

²² . P. De Visscher (2001), « Le souci déontologique », opus cité, pp. 235-238.

²³ . H. De Visscher (2009), L'incident critique, pp. 25-43 in *La gestion d'incidents critiques par des animateurs de groupes : Etude exploratoire et construction d'un outil d'analyse*, Université de Liège, mémoire de licence en psychologie.

²⁴ . P. De Visscher (2004), Les trames expérimentées en dynamique des groupes, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 64, pp. 69-70.

²⁵ . P. De Visscher (2001), opus cité, pp. 196-202.

le savoir de type trois (singularité)

(b) ceci impose

– *de concilier le partage et la valorisation du potentiel humain :*

veiller à mobiliser les ressources de chacun tant dans le cadre de la mise en action que dans celui de l'analyse lors de l'élucidation ; renvoyer des questions aux participants, en manifestant la conviction qu'ils ont en eux, collectivement et chacun individuellement, la capacité de trouver des solutions aux problèmes posés ; solliciter les avis minoritaires, valoriser les interventions rares ou marginales.

– *de rester en quête de l'implicite*

inviter les participants à ne pas employer les formules généralisantes (« on » a fait ceci, « le Groupe est d'avis ») ou les pseudo-évidences et globalisations routinières et défensives ;

le non-dit, le sous-jacent, l'expression de l'inconscient sont à prendre en compte dans le développement du groupe. Être attentif aux regards, gestes, postures révélateurs ; jeux de mots, lapsus, actes manqués sont significatifs d'un langage caché et d'un inconscient enfoui. Attention de ne pas mener pas de quête incisive, voire indiscreète.

– *d'envisager les impacts ultérieurs éventuels d'une sociagogie groupale :*

l'animatique postlewinienne relie l'apprentissage et le changement des personnes en groupe restreint avec la transformation sociale et sociétale : se poser la question « comment faire servir les *construct* dynamique et restreint au sein des formations sociales ? » réfléchir sur les transferts sociétaux possibles des acquis du groupe ;

priorité au groupal sur l'individuel, à l'intragroupal sur l'intrapersonnel ;

– *de restructurer après déstructuration dans un continuel souci déontologique :*

les situations miniature proposées sont parfois déroutantes ou inhabituelles, l'inopiné peut surgir de la relation. Une déstructuration n'est pas une fin en soi mais un moyen pour permettre une restructuration cognitive ou affective qui soit bénéfique, rendant possible des changements de deuxième espèce, c'est-à-dire des changements de cadre que ce soit au niveau personnel, social ou sociétal. Le but est de déstabiliser des représentations, non des personnes : en tout état de cause les participants doivent se trouver en sécurité psychologique pour s'investir de façon bénéfique dans une démarche d'apprentissage. Vécu émotionnel, questionnement personnel, régulation de conflits doivent rester l'objet d'attention de l'animateur.

ARTICULATION 6

L'évaluation : le point de vue méta

– Pour mémoire : existent des fiches, questionnaires, formulaires d'évaluation.

– En ce compris les *retours* sur soi de l'animateur (avant, pendant, après).

– Et la poursuite des effets ultérieurs de l'animation sur les participants et sur les membres du staff d'animation.

« Il est nécessaire que celui qui est évalué participe à son évaluation, puisse réfuter les opinions émises ou les valider, donner à voir une partie de lui-même que personne ne voulait voir ou qu'il prenne conscience

de l'impasse dans laquelle il se trouvait...Un tel aboutissement n'est possible que si l'évaluation est le résultat d'un *travail collectif*, où la communication reste la plus libre possible. Une évaluation « compréhensive » qui vise à donner à chacun un appui, un étayage suffisant pour assurer son développement...Ce style d'évaluation, aussi difficile soit-il, est loin d'être impossible...Mais il exige des « hommes debout » ne craignant pas la critique et capables de résister aux pressions qu'exercent les pervers de tout ordre qui veulent continuer à régner sans partage²⁶. » De toutes manières, « *L'expérience, c'est ce que nous faisons de ce qui nous arrive.* » Aldous Huxley.

²⁶ . E. Enriquez (2010), L'évaluation entre perversion et sublimation, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. 78-79, pp. 264-265.