

## EXERCICE D'ENTRAÎNEMENT À L'ANIMATION DE GROUPES<sup>1</sup>

### BÂTIR UNE COMMUNAUTÉ

Pierre De Visscher

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

### Problème

On peut appliquer à la psychologie sociale du langage ce que Kluckhohn dit de l'anthropologie : « L'anthropologie dresse devant l'homme un immense miroir, où il peut se regarder lui-même dans son infinie diversité » (*Initiation à l'anthropologie*, traduit de l'anglais *Mirror for Man*, Bruxelles, Dessart, 1964, p. 17).

Il n'est pas nécessaire de passer d'une langue à une autre pour justifier le proverbe italien Traduttore, traditore : traduire c'est trahir. Le seul emploi par tous, dans un groupe, d'un mot ou d'une expression identiques est susceptible d'induire une bonne dose d'incompréhension réciproque, même quand on connaît ou croit connaître la langue. Faute d'employer une taxinomie rigoureuse, l'utilisation d'un vocable identique est souvent perçu différemment d'une personne à l'autre : les référents se différencient, les divergences attisent incompréhensions, incomplétudes, conflits. Tout dynamicien de groupe expérimenté connaît le morcellement de groupes par opposition interne due aux divergences de sens.

### Un prototype : le groupe morcelé par opposition interne

Les prises de position des participants divergent : il y a constitution éventuelle de sous-groupes. Chacun de ceux-ci tend à s'accrocher à sa position. Les divergences peuvent naître d'une utilisation indifférenciée de termes ou vocables dont le sens diffère d'une personne à l'autre.

### Préalable : la prise en compte en animation des climats de groupe

Dans le cadre de la formation de dynamicien de groupes développée au Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle de l'Université de Liège, une des pratiques utilisées pour l'entraînement

---

<sup>1</sup>. Cet exercice a été construit par Pierre De Visscher, conformément à la typologie des climats de groupe de Jeanine Baiwir.

systématique d'animateurs en fin de formation consiste à confronter les impétrants à différents climats de groupe. Ces derniers ont été répertoriés à partir des critères de production et de communication et ont donné lieu à une typologie élaborée par J. Baiwir et coll., *Les climats de groupe* (document non publié, C.D.G.A.I., Université de Liège), brièvement exposée dans P. De Visscher, *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui* (Paris, P.U.F., 2001, pp. 262-269).

Des exercices structurés ont été élaborés pour chacun des quatorze « climats de groupe » différenciés dans la dite typologie, climats d'ailleurs fréquemment rencontrés au sein des groupes restreints. Le candidat dynamicien de groupes est alors immergé dans la complexité et la difficulté d'une situation miniature, susceptible de lui révéler le degré de maîtrise et de sophistication atteint par lui en tant qu'animateur.

## Intention

- A. Entraîner à l'animation de groupes restreints ;
- B. Entraîner à animer un groupe vivant un climat de morcellement par opposition interne.

## Objectifs

- A1. Devenir plus capable de diagnostiquer les tenants et aboutissants d'une situation complexe ;
- A2. Être en mesure de déceler et analyser les processus groupaux en ce compris les résistances et la fantasmatique sous-jacentes ;
- A3. Gérer la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ;
- A4. Acquérir plus de flexibilité dans la poursuite d'un séquentiel d'animation ;
- B1. Déetecter la nature des divergences de sens des notions utilisées ;
- B2. Au départ de réactions individuelles, utiliser une approche taxinomique et décrypter le processus groupal se référant aux divergences détectées ;
- B3. Adapter une méthodologie préétablie à des comportements inattendus et /ou fluctuants ;
- B4. Évaluer dans l'urgence la faisabilité d'actes prévus d'animation ; B5. Dépasser dans la phase d'élucidation l'usage exclusif de la parole ; B6. Contrôler ses affects négatifs et maintenir un état de non défensivité.

## Nature de la tâche

Conduite de réunion et prise de décisions.

## Forme de la tâche

Animation d'un jeu de rôles.

## Nombre possible de participants

Douze rôles au maximum sont prévus, le nombre de participants pouvant être supérieur de quelques unités : ces personnes sont alors observateurs.

## La situation

Le présent exercice structuré situe le participant chargé de l'animation au sein d'un groupe dont le climat est déterminé par des divergences naissant d'une utilisation dissemblable de termes ou vocables pourtant identiques, mais dont le sens diffère d'une personne à l'autre.

## Matériel

Un bref texte d'informations générales communes à chaque participant ;

Douze fiches personnalisées (confidentielles) contenant l'état de réflexions initial de chaque protagoniste.

## Procédure et durée

### Lancement de l'exercice : de 10 à 20 minutes

- a) Si c'est le cas, le formateur rappelle aux participants l'intégration du présent exercice dans un processus d'apprentissage de l'animation dans des situations complexes et des climats groupaux spécifiques ;
- b) Il lit à haute voix et commente éventuellement le document contenant les « Informations générales » et répond succinctement aux questions ;
- c) Il procède à la répartition des rôles et à la désignation éventuelle d'observateurs ;
- d) Chaque participant reçoit le document « Informations générales » et un « état de réflexions » ;
- e) Le formateur précise que chacun est censé se constituer un personnage crédible et approprié, au départ de l'état de réflexions qui lui est soumis.

## Première phase - préparation : de 10 à 20 minutes

Les personnes désignées pour jouer un rôle prennent connaissance des informations générales ainsi que de leur état de réflexions : elles se pénètrent des caractéristiques de leur rôle, analysent la situation, fixent leur stratégie, le tout sans communiquer entre elles.

Entre temps, le formateur ou le co-animateur précise leurs consignes aux observateurs : ils axeront leur observation sur l'acte d'animation, le degré de maîtrise et la sophistication de l'animateur désigné, en ce compris les comportements non verbaux significatifs. Il y a lieu d'être attentifs tant au contenu latent de la discussion qu'à son contenu manifeste.

## Deuxième phase - jeu de rôles : 60 minutes

### Troisième phase - élucidation

Dans un premier temps, une pause d'une quinzaine de minutes permet à chacun de se situer en position « méta », et aux observateurs de préparer leur rapport.

Dans un deuxième temps, limité autant que possible à quinze minutes, les observateurs font rapport : les participants gardent le silence.

Dans un troisième temps, au départ d'une éventuelle réaction de participants aux rapports des observateurs, discussion générale. Durée de 60 à 90 minutes.

Les protagonistes restituent leurs observations quant aux caractéristiques générales de l'acte d'animation d'abord, de la spécificité de l'animation effectuée dans un climat de morcellement ensuite, et notamment :

- A. - l'animateur a-t-il - et dans quelle mesure - manifesté de la compétence dans le diagnostic des tenants et aboutissants de la situation ?
  - a-t-il décelé et analysé les processus groupaux et tout particulièrement les résistances et la fantasmatique sous-jacente ?
  - a-t-il géré la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ?
  - a-t-il persévétré avec rigidité dans la poursuite d'un séquentiel d'animation ou s'est-il montré flexible et créatif ?
- B. – a-t-il amené les participants à prendre conscience des divergences de sens dans l'emploi du terme « communauté » et de l'ambiguïté subséquente du projet ?
  - au départ des réactions individuelles des participants au sein du groupe animé, a-t-il décrypté avec pertinence le processus groupal en cours ?
  - a-t-il adapté sa méthodologie préétablie à un groupe dont la « maturité » apparaîtrait faible (aux niveaux motivation, niveau d'expectation, compétence) ainsi qu'aux aléas de comportements inattendus et /ou fluctuants ?
  - a-t-il pu évaluer dans l'urgence la faisabilité d'actes prévus d'animation ou s'est-il planté? - a-t-il utilisé avec opportunité le non verbal et la flexibilité des niveaux de langue ?

- est-il parvenu à contrôler ses affects négatifs et à maintenir un état de non défensivité tout au long d'une animation susceptible d'à coups et de l'expression d'attitudes et comportements négatifs ?

Le formateur complète à l'occasion le débat par l'injection, à doses homéopathiques, de données théoriques, notamment le rappel des constituants du paradigme de toute animation efficiente de groupes restreints.

*Durée totale (pause et élucidation comprises) : de 190 à 200 minutes*

## ANNEXES : Consignes pour l'ensemble des participants

### Informations générales communes

Les membres de votre groupe, composé de gens qui se connaissent bien ou du moins ont eu entre eux de fréquents contacts, ont en commun le souhait unanimement déclaré d'arriver à créer une communauté au sein de laquelle vous vivriez ensemble.

Pour dépasser le stade du discours, et jeter les bases de cette communauté, vous avez convenu de tenir une réunion devant aboutir à des propositions concrètes.

Vous faites appel à un dynamicien de groupes pour vous aider à mener à bien cette tâche.

Vous assistez tous à une première réunion d'une demi-journée susceptible d'être suivie de plusieurs autres réunions.

### État de réflexions de l'animateur-intervenant

Vous êtes un intervenant psychosociologue, pratiquant la conduite de réunions et la prise de décisions en organisations mais vous êtes aussi fort centré sur le développement des relations interpersonnelles. Ce qui vous a été spécifiquement demandé par le délégué du groupe lors d'un bref entretien, au terme d'échanges épistolaires, c'est d'aboutir à ce que les membres du groupe arrivent « concrétiser un projet de communauté de vie ». Vous n'en savez pas plus. Vous ne connaissez aucun des participants.

Il vous apparaît qu'un préalable serait de définir le sens précis du terme communauté largement utilisé et exprimé par les membres du groupe, d'élucider intentions et objectifs.

### État de réflexions initiales des membres du groupe

#### MEMBRE A

Pour moi, vivre en communauté signifie partager toute propriété : tous les biens matériels seront à l'usage de tous, les rentrées financières de chacun seront redistribuées entre les membres, le ou les responsables de la gestion commune seront désignés par consensus.

#### MEMBRE B

Le modèle auquel je songe naturellement est celui de la « grande tente » des Iroquois qui, bien que nomades, vivaient dans de très longues tentes de 20, 30 voire 60 mètres de long : chaque famille y avait sa place pour dormir ; les lieux de cuisine, de travail, de jeu, de réunion, étaient communs.

#### MEMBRE C

Vivre en communauté, selon moi, signifie ne pas s'approprier les autres, avoir des relations affectives positives envers tous et entre tous, pouvoir échanger ses affections et ce sans contrainte ni formalisme, pratiquer le mariage « ouvert » avec ses échanges, son absence d'accaparement ou de jalousie ; les enfants de chaque couple sont les enfants de tous.

#### MEMBRE D

Vivre en communauté, c'est pouvoir faire don de soi à ceux qui le souhaitent, former un « nous » sans égocentrisme, donner son amour de façon autant que possible indifférenciée à ses frères et sœurs de cœur, partager, s'ils y consentent, maris ou épouses.

#### MEMBRE E

Ce qu'il y a lieu de faire, c'est mettre sur pieds une communauté économique, une coopérative de production, de consommation, de redistribution. Chacun doit pouvoir y garder son « quant à soi », sa vie privée, mais tous mettent leurs biens matériels en commun, gérés par et dans l'intérêt collectif.

#### MEMBRE F

Soyons réalistes. L'intérêt de la vie communautaire réside uniquement dans une intendance commune : avoir des repas en commun, une cuisine pour tous avec plusieurs surgélateurs, une buanderie commune bien équipée, des outils de travail utilisables par chacun ... téléphone, fax, courriel, télévision, le tout à la disposition de chacun.

#### MEMBRE G

Vivre en commun signifie d'une part vivre seul, dans son monde à soi, sa cellule, ses appartements privés, mais d'autre part, être mis en mesure d'utiliser à tout moment des lieux communs où chacun pourra échanger spirituellement, artistiquement, intellectuellement, de personne à personne.

#### MEMBRE H

Une vie réellement communautaire signifie vivre sans chef, sans maître, chacun en fonction de son désir, vivre dans la perspective d'une volonté d'être ce que l'on veut être, enracinée dans la nature propre de chacun. Elaborer une structure fonctionnelle hiérarchisée avec normes et règles, c'est le contraire même d'une vie communautaire.

#### MEMBRE I

Vivre en communauté, c'est élaborer un groupe d'alliance mutuelle, se favorisant en toutes choses, une sorte de franc-maçonnerie de solidarité entre et envers les membres de la communauté.

#### MEMBRE J

Chacun des membres (avec sa famille ou son ou sa partenaire) doit avoir son univers propre : tous auront le respect de ne pas franchir les limites du privé, mais des lieux publics seront aménagés dans lesquels les échanges affectifs pourront avoir lieu en toute indépendance et de façon égalitaire. La communauté, c'est le respect permanent de la présence de chaque autre, distinct, différent, spécifique.

## MEMBRE K

J'entends à tout moment parler de vie communautaire, j'approuve quand j'en entends parler pour ne pas me faire mal voir, mais à vrai dire je n'y crois pas. Qu'on se contente de parler de communauté soit, mais « vivre en communauté » : quelle blague ! Chacun est toujours mieux seul : « l'enfer c'est les autres » a dit je ne sais plus qui. Et c'est bien vrai !