

## LES REPRÉSENTANTS

### EXPÉRIENCE STRUCTURÉE D'ENTRAÎNEMENT À L'ANIMATION DE GROUPES

Pierre De Visscher

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

#### **Les représentants**

Un animateur-formateur est confronté à un groupe de représentants en aspirateurs et cirques électriques. Il est engagé pour améliorer leurs techniques de vente en travaillant la communication et la négociation au cours d'une session qui s'étendra sur trois week-ends. L'expérience vécue est celle des premiers contacts avec les participants, tous professionnels qualifiés.

#### **Os representantes**

Um animador é confrontado com um grupo de representantes com aspiradores e enceradoras elétricos. Ele foi contratado para melhorar as suas técnicas de venda, trabalhando a comunicação e a negociação numa sessão que se prolongará ao longo de três fins de semana. A experiência é um dos primeiros contatos com os participantes, todos profissionais qualificados.

#### **Los representantes**

Un animador-formador está confrontado a un grupo de representantes de aspiradoras y enceradoras eléctricas. Este está comprometido en el mejoramiento de sus técnicas de venta trabajando en la comunicación y la negociación durante una sesión que tomara tres fines de semana. La experiencia vivida es la de los primeros contactos con los participantes, todos profesionales cualificados.

#### **Vertreter**

Ein Gruppentrainer steht einer Gruppe von Vertretern für Staubsaugern und Elektrobohnern gegenüber. Er ist bemüht, deren Verkaufstechniken zu verbessern, indem er Kommunikation und Verkaufsgespräche im Laufe einer Sitzungsperiode, die sich über drei Wochen erstrecken wird, trainiert. Die erlebte Erfahrung ist diejenige der ersten Kontakte mit Teilnehmern, die alle beruflich qualifiziert sind.

#### **I rappresentanti**

Un animatore-formatore si confronta con un gruppo di rappresentanti di aspirapolveri e di lucidatrici elettriche. Si impegna nel miglioramento delle loro tecniche di vendita tramite un lavoro sulla comunicazione e la negoziazione, che impegna tre week-ends. Questa esperienza riguarda il primo contatto con i partecipanti, che sono tutti professionisti qualificati.

## Préalables

### Un module d'entraînement à l'animation de groupes

Dans le cadre de la formation longue de dynamicien de groupes développée à Liège, au Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, une des pratiques utilisées pour l'entraînement systématique d'animateurs en fin de formation consiste à les confronter à différents climats de groupe. Au cours d'une session d'une semaine, intitulée *Problématique de l'animation pour animateurs-formateurs en éducation permanente*, chaque candidat est amené à animer une situation groupale difficile. Les autres participants, tous en formation approfondie d'animateur-formateur de groupes, jouent un des rôles spécifiques à l'exercice concerné. De ce fait, tout inscrit à la formation bénéficie, à tour de rôle, d'une plage de trois heures consacrée *in concreto* à la pratique et à l'analyse de son animation. Le candidat animateur est ainsi 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.

### Les climats de groupes

Des modes de climats de groupes ont été répertoriés à partir de critères de production et de communication, sur la base d'une typologie élaborée par J. Baiwir, *Les climats de groupe*, document non publié, C.D.G.A.I., Université de Liège. La dite typologie a été brièvement exposée dans P. De Visscher, *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui* (Paris, P.U.F., 2001, pp.262-269).

Au fil des années, plus d'une vingtaine d'expériences structurées distinctes ont été élaborées par J. Baiwir et/ou P. De Visscher, pour être appliquées dans cette perspective. Des situations miniature ont ainsi été conçues de façon à recouvrir chacun des quatorze « climats de groupes » répertoriés dans la dite typologie, climats d'ailleurs fréquemment rencontrés au sein des groupes restreints.

Jusqu'ici, cinq de ces expériences structurées ont déjà été publiés dans les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale :

- en juin 2006, numéro 70 : *Euphoria* ;
- en mars 2007, numéro 73 : *Pour un monde sans argent* ;
- en juin 2007, numéro 74 : *Le Club 'Détente'* ;
- en mars 2010, numéro 85 : *Les Militants* ;
- en septembre 2011, numéro 94 : *Bâtir une communauté*.

### Le problème spécifique concerné

Lorsque les membres d'une organisation sont invités par leur direction à participer à un module de formation, sans qu'un débat préalable quant à la nature précise de la formation ait pu être mené, l'enjeu se pose de la praticabilité de la formation. Comment l'animateur fera-t-il face au climat de groupe éventuellement généré par un tel contexte ainsi qu'aux difficultés, voire à l'inattendu qui pourraient survenir?

## Une situation prototypique

Une telle situation peut aboutir à ce que le groupe soit à faible production : il fuira la tâche par incompréhension du bien fondé de celle-ci. Il risque d'être soit passif soit compulsif.

Les attitudes physiques y seront souvent passives et parfois agressives ; il y a peu d'échanges formatifs qui d'ailleurs retomberont vite ; la résistance sera larvée ou avérée, les réponses « à côté » ; les consignes seront parfois interprétées de façon tronquée ; une attitude « à quoi bon ? » ou « ça sert à quoi ? » exprimera le déni de la tâche proposée.

## Mémoire de l'exercice

### Intentions

- A. entraîner à l'animation de groupes restreints ;
- B. entraîner à animer un groupe vivant un climat d'incompréhension quant au bien fondé de la tâche.

### Objectifs (dans le chef du candidat animateur) :

Devenir plus capable de :

- A1. diagnostiquer les tenants et aboutissants d'une situation complexe ;
- A2. être en mesure de détecter et analyser les processus groupaux prégnants en ce compris les résistances et la fantasmagorie sous-jacente ;
- A3. gérer la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ;
- A4. adopter une attitude flexible dans la poursuite d'un séquentiel d'animation ;
- B1. au départ de réactions individuelles, décrypter le processus groupal en cours ;
- B2. adapter une méthodologie préétablie à des comportements inattendus et /ou fluctuants ;
- B3. évaluer dans l'urgence la faisabilité d'actes prévus d'animation ;
- B4. dépasser dans la phase d'élucidation l'usage exclusif de la parole ;
- B5. contrôler ses affects négatifs et maintenir un état de non défensivité.

### Nature de la tâche

Echange d'opinions

### Forme de la tâche

Jeu de rôles.

## Situation

La présente expérience structurée situe la personne chargée de l'animation au sein d'un groupe dont le climat est déterminé par un déni général de l'adéquation du groupe quant à l'objet même de la réunion... L'animateur doit amener les participants à accepter d'effectuer les tâches demandées même si leur motivation, leur niveau d'aspiration et leur compétence relationnelle sont faibles et si, dans l'ensemble, ils contestent l'objet même de la tâche et/ou développent des attitudes d'opposition éventuellement agressives, étayées par leur conviction de posséder une sophistication professionnelle suffisante.

## Nombre de participants

Neuf rôles sont prévus, le nombre de participants pouvant être supérieur de quelques unités : les surnuméraires se constituent alors comme observateurs. Si le nombre de participants est inférieur, les rôles C et D peuvent être supprimés.

## Matériel

Un texte d'informations générales communes à chaque participant ; neuf fiches personnalisées (confidentielles) contenant l'état de réflexions de chaque protagoniste.

## Procédure et durée

\* Préalables nécessaires au lancement de l'exercice : quinze minutes

1. 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 ;
2. Il lit à haute voix le document contenant les « Informations générales » et répond très succinctement aux questions possibles ;
3. Il procède à la répartition des rôles (animateur et participants) et à la désignation éventuelle d'observateurs ;
4. Chaque participant reçoit le document « Informations générales » et un « Etat de réflexions » individualisé ;

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** : quinze minutes

Les personnes désignées pour jouer un rôle (animateur et participants) prennent connaissance des informations générales ainsi que de leur état de réflexions : il leur est demandé par le formateur de préparer leur intervention, de se pénétrer des caractéristiques de leur rôle, d'analyser la situation, de fixer leur stratégie, le tout sans aucunement communiquer entre elles.

Entre temps le formateur 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 leur importe d'être attentifs au contenu manifeste et de se garder d'inférer et/ou d'interpréter.

\* Deuxième phase : jeu de rôles : soixante minutes

\* Troisième phase : élucidation

- Dans un *premier temps*, une pause de quinze 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 à l'ensemble du groupe : 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 soixante à nonante 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 fuite de la tâche ensuite, et notamment :

A. (1) l'animateur a-t-il – et dans quelle mesure - manifesté de la compétence dans le diagnostic des tenants et aboutissants de la situation ?

(2) a-t-il décelé et analysé les processus groupaux et particulièrement les résistances et la fantasmagorie sous-jacente ?

(3) a-t-il géré la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ?

(4) a-t-il persévéré avec rigidité dans la poursuite d'un séquentiel d'animation ou s'est-il montré flexible et créatif ?

B. (1) au départ des réactions individuelles des participants au sein du groupe animé, a-t-il décrypté avec pertinence le processus groupal en cours ?

(2) a-t-il adapté sa méthodologie préétablie à un groupe dont la « maturité » apparaît faible (au plan de la motivation, du niveau d'expectation, de la compétence) ainsi qu'aux aléas de comportements inattendus et /ou fluctuants ?

(3) a-t-il pu évaluer dans l'urgence la faisabilité d'actes prévus d'animation ou s'est-il planté ?

(4) a-t-il utilisé avec opportunité le non verbal et la flexibilité des niveaux de langue ? - (5) est-il parvenu à contrôler ses affects négatifs et à maintenir un état de non défensivité, tout au long d'une animation susceptible d'avoir connu 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 de groupes restreints.

\* *Durée totale (pause et élucidation comprises) : de trois heures à trois heures quinze.*

## ANNEXES

### Informations générales communes

Vous êtes représentants en aspirateurs et cireuses électriques. Vous faites donc du porte à porte, auprès des détaillants, mais aussi du grand public, chacun dans le secteur lui assigné. Vous vous êtes tous constitué une clientèle fidèle. Le patron, qui se croit menacé par la concurrence et craint l'internationalisation accrue du marché, voudrait vous rendre plus efficaces. Pour ce faire, il a fait appel à un animateur chargé d'améliorer vos techniques de vente en travaillant la communication, les techniques de séduction et de négociation, bref ce qui compte pour persuader autrui. Cette session s'étendra sur trois week-ends.

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

Vous êtes un dynamicien de groupes fort centré sur le développement des relations interpersonnelles et fréquemment amené à organiser des séminaires de communication et persuasion, faisant appel à la recherche motivationnelle, à l'analyse des besoins, des angoisses, des peurs, en d'autres termes aux processus inconscients qui circulent entre un vendeur et un acheteur potentiel. Vous ne connaissez aucun des participants à cette session qui s'étendra sur trois week-ends.

Lors de votre contact avec le patron, celui-ci a exprimé la perception d'une menace : l'ouverture du marché européen et l'introduction de produits asiatiques bon marché sont susceptibles de poser d'ici peu de grands problèmes à son entreprise. D'après lui, ses vendeurs sont dans l'ensemble efficaces mais leurs méthodes sont antiques et trop basées sur la conviction de la qualité de l'appareillage, d'où la nécessité d'affiner leur compétence par la présente formation.

### État des réflexions des participants à l'entame de la session

Participant A : Il y a vingt ans que je vends des aspirateurs et des cireuses. Ce n'est pas un « psychologue » ou je ne sais quoi qui va m'apprendre mon métier. Même si le gars est sympa, je ne vois vraiment pas à quoi son séminaire peut servir !

Participant B : Les clients ne sont pas des naïfs: ils savent reconnaître les produits de qualité Rien ne vaut une bonne démonstration pratique de l'efficacité de l'appareillage. Tout le reste est du bla-bla !

Participant C : Qu'est ce que le patron a imaginé ? Quelle perte de temps que ces trois week-ends. Heureusement qu'on est logé dans un hôtel sympa et que la nourriture y est extra !

Participant D : Ces trois week-ends tombent mal : on avait pensé à les consacrer en famille à la réfection du chalet. Et de toutes manières, ils ne serviront à rien. Le métier on le connaît !

Participant E : S'il fallait faire du recyclage, ce n'est pas un séminaire sur la communication qui est utile mais plutôt une session nous apprenant à bien utiliser l'ordinateur portable qu'on nous a acheté !

Participant F : On ne nous a pas demandé notre avis pour l'organisation de cette session. Moi j'aurais été chercher, non pas un étranger à la région mais quelqu'un du pays qui puisse nous donner des tuyaux pour mieux connaître les ménagères de la région !

Participant G : Pour vraiment améliorer notre capacité de vente (ce qui n'est pas évident pour tous, disons-le en toute modestie), la seule technique valable serait de nous faire accompagner auprès de la clientèle par un expert qui attire notre attention sur nos points faibles. Ce séminaire sera forcément trop peu individualisé !

Participant H : Peut-être que cet animateur, en entrant en contact avec de vrais professionnels, apprendra-t-il plus de nous que nous de lui !