

TECHNIQUES D'ANIMATION

SCIENCE-ACTION GROUPELE ET TECHNIQUES D'ANIMATION

Pierre De Visscher

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

Rétroactes

Le présent outil et l'article y afférent sont le fruit d'une collaboration entre les *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* et le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle Liégeois.

Dans le Décret de la Communauté francophone de Belgique régissant les critères de reconnaissance et de subside des associations sans but lucratif d'éducation permanente, l'accent est mis sur une perspective d'émancipation individuelle et collective, en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle, au niveau d'une incidence sociétale au-delà du seul niveau groupal.

Aussi les A.S.B.L subventionnées sont-elles fermement invitées à renforcer leur solidarité en parachevant leur réseau d'alliances, en s'adossant à d'autres associations. Lorsqu'une A.S.B.L. d'éducation permanente construit des outils, ce qui est le cas du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, elle est notamment amenée à orienter la co-production des dit outils de manière à ce qu'ils puissent être utilisés dans des situations de demandes et enjeux collectifs et donc « politiques » au sens premier du terme.

Sous le couvert d'une référence décrétole à l'éducation permanente, l'appartenance au paradigme de l'éducation populaire apparaît prégnante quoique implicite. Elle semble résulter d'une option préférentielle sociopolitique au sens second du terme :

« l'éducation populaire s'inscrit dans une histoire du combat pour l'accès à la liberté et à la démocratie par l'émancipation sociale et culturelle des milieux populaires : construire avec les milieux populaires un projet de changement social – aussi à leur bénéfice – à partir d'une analyse de leur réalité, c'est-à-dire promouvoir une méthodologie de l'ascendance. » (M. Goffin, Insertion individuelle ou émancipation collective, in dossier : Où en est l'éducation permanente, *La Revue Nouvelle*, 2007 n°11, p.37).

C'est au départ des demandes émises par les acteurs psychosociaux au sein des associations sans but lucratif que s'élabore la construction d'outils. Ceci a requis une longue phase d'écoute et d'observation de la population du terrain socioculturel, principalement celle qui fait le souci des A.S.B.L. d'éducation permanente.

En fait il s'agit, dans une telle perspective d'éducation permanente, pour reprendre un raccourci un peu facile mais maintes fois énoncé, d'aider à former non pas des « CRACKS », dans une perspective élitiste mais des « CRACS », Citoyens Responsables, Actifs, Critiques, Solidaires :

- Citoyens : personnes ayant l'esprit civique, le sens de responsabilités et devoirs vis à vis de la Société dont ils font partie ;
- Responsables : acceptant les conséquences de leurs actes ce qui devrait les amener à s'informer et à s'impliquer ;
- Actifs : concrètement participatifs dans l'élaboration, la mise en œuvre, l'élucidation de leurs actes ;
- Critiques : analysant les situations et évaluant leurs actions, en tenant compte des aspects tant négatifs que positifs ;
- Solidaires : susceptibles prioritairement d'entraide et de coopération.

Une telle intention est en concordance manifeste avec l'approche post lewinienne de la dynamique des groupes restreints, approche qui est celle du C.D.G.A.I. Celui-ci adoube fermement les cinq processus exprimés : citoyenneté, responsabilité, action, analyse critique, solidarité.

- En effet Kurt Lewin, principal fondateur de la dynamique des groupes, auquel le C.D.G.A.I. se réfère, a été défini par ses collaborateurs comme *a scientific citizen*, un citoyen scientifique, soucieux d'induire en chacun, au sein de la Société, un processus rigoureux de rééducation valable pour tous (Cfr. K.Benne, Le processus de rééducation. Exposé sur la façon de voir de Kurt Lewin, *Group Organization Studies*, mars 1976, p. 26-42, traduction N.Chiasson).
- Ceci implique chez chacun un développement responsable.
- La méthodologie participative des expériences structurées, privilégiée dans l'approche postlewinienne, insiste sur la dynamisation coopérative des groupes restreints ; sur le caractère collectif actif et régulé de l'auto-formation ; sur la pratique de la non-substitution, de la non-clôture, de la non-défensivité ; sur la reconnaissance de l'autre et la pratique de la solidarité.

(Cf. - P.De Visscher, *Paradigme dynamico-groupal et animation efficiente*. Ch. 5, pp. 700-706 in : *Dynamique des groupes et éducations alternatives. Une confrontation*, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, décembre 2010, n° 8 ; et D. Faulx, *Principes pratiques de l'animation de groupes*, C.D.G.A.I., collection méthodologie, 2011).

- L'aboutissement d'une dynamique des groupes restreints s'exprime au sein d'élucidations collectives, actes professionnels complexes d'analyse critique amenant les membres d'un groupe à extraire eux-mêmes l'apprentissage implicite d'une situation dûment expérimentée par eux.

UNE QUÊTE INTERROGATIVE

Une quête systématique a été menée au sein des associations sans but lucratif partenaires du C.D.G.A.I., quant aux demandes exprimées et aux soucis susceptibles d'être aidés, dans leur résolution, par la création d'outils et par la mise à la disposition d'une sophistication professionnelle dans l'animation.

Elle a été conduite par Marie Anne Muyschondt lors du premier trimestre de l'an 2012. Un recueil des contributions à l'issue de la « phase test interindividuelle » a abouti à la mise en commun des interrogations posées et des avis émis par les gens du terrain lors des contacts, entretiens, discussions ou débats (26 mars 2012).

(Cf. *Plan d'action du C.D.G.A.I. Éducation permanente 2010, 2011 vers 2012, 2013, 2014 ... Recherche systématique dans la population des ASBL partenaires, principalement du milieu liégeois*, 112 p)

Les questions posées et les interrogations émises sont fort nombreuses et d'ordres les plus divers.

Aussi me suis-je enquis d'y apporter une nécessaire décantation.

Quatre soucis me sont apparus comme susceptibles d'être dégagés de l'amas des réponses, questions ou suggestions, récoltées auprès des collectifs partenaires. On peut répertorier un certain nombre d'avis émis, exemplifiés ci-dessous, comme étant en rapport plus ou moins étroit avec quatre processus sous-jacents :

- l'exercice du pouvoir,
- le souci démocratique ,
- le souci pragmatique de la praticabilité,
- – les difficultés de l'animation de groupes.

*** L'exercice du pouvoir ?**

On ne rencontre guère ici d'analyse taxinomique du pouvoir. A première vue il existerait un consensus tacite sur la nature du phénomène. De façon générale, exercer son pouvoir serait conçu comme impliquant le fait d'assumer la responsabilité de déterminer ses propres objectifs, de définir ses stratégies personnelles et sa ligne de conduite, de décider autant que possible dans chaque situation, de faire des choix dans le cas de divergences et/ou d'oppositions conflictuelles, de trancher en faveur des positions semblant les plus avisées à suivre :

« Peut-on décider arbitrairement des options et choix à prendre de façon légitime? »

« Le pouvoir est-il arbitraire ? peut-il être désintéressé ? »

« Laisser aux autres le soin de décider n'est ce pas un aveu d'impuissance ? » « La pression des autres sur mes décisions dépend-t-elle toujours des attentes qu'ils ont à mon égard? »

« Ne participons-nous pas activement et de façon importante à la pression (donc aux attentes) que les autres exercent sur nous? »

« Est-ce que les autres m'expriment ce qu'ils attendent de moi ou est-ce qu'ils expriment ce qu'ils pensent me convenir? » Etc.

*** Le souci démocratique ?**

Dans l'univers des associations sans but lucratif un pouvoir qui s'exercerait de façon arbitraire ou du moins autocratique est généralement proscrit. Cependant même si la personne qui exerce le pouvoir de décisions est élue démocratiquement de façon légitime, ne lui incombe-t-il pas de prendre des décisions quand les positions des membres se confrontent, qu'elles soient différenciées, antagonistes ou conflictuelles ?

« Est-ce que les autres comprennent ce que je suis? »

- « Quels sont les poids portés par ceux qui ne répondent pas aux attentes ? »
- « Comment « sentir » une attente implicite ? Quels signes ? »
- « Comment penser l'autorité dans une organisation horizontale ? »
- « Comment rendre légitime une règle qui ne peut pas ne pas être imposée ? »
- « Est-il Important de mettre un cadre, un roi ? »
- « Comment faire respecter un roi ? »
- « Comment faire émerger des contenus ayant une portée élargie par rapport au groupe qui le produit ? Avec quelles retombées, au-delà du plaisir de s'être exprimé, en termes de démocratie ? »
- « Quid de l'audience de ce type d'initiative ? qui écoute la parole portée par l'atelier ? »
- « La solidarité est-elle une valeur incontournable ? »
- « Questionner le sens de la démocratie n'apparaît-il pas être le plus urgent ? »
- « Certains responsables d'équipe, certains formateurs freinent la démocratie, la participation et la prise de parole par leur attitude. Comment les aider à en prendre conscience et comment les former à une autre manière d'être ? » Etc.

*** Le souci pragmatique**

- « Comment veiller à ne pas donner des attentes irréalistes aux gens ? »
 - « Quelle méthodologie adopter pour fixer des règles dans un groupe si on part du principe qu'une règle est plus facilement respectée lorsqu'elle est co-construite, co-décidée ? »
 - « Qui dit groupe dit règle ? Oui sans doute ! Mais quelles types d'incidences le groupe a sur la règle et inversement ? n'est-ce pas une sorte d'histoire de l'oeuf et de la poule ? »
 - « Dans le concret, quand le groupe est-il facteur d'émancipation ? »
 - « Peut-on sortir d'une logique du pouvoir pour entrer dans un rapport « gagnant-gagnant », n'est-ce pas une utopie ? »
 - « Faut-il vraiment toujours aller plus avant vers la négociation ? »
 - « Des jeux donnent-ils les mêmes résultats que ce que donneraient des situations vécues dans la réalité sans simulation ? »
 - « Quelles sont les questions à se poser pour savoir prendre des risques ? »
 - « Comment permettre à quelqu'un de prendre du recul par rapport à un ensemble dont il fait partie ? »
- Etc.

*** L'animation**

- « L'animation est-elle une histoire de croyances ? Je pense et souhaite que non dans une perspective de professionnalisation de celle-ci »
- « Pour beaucoup d'entre nous la situation d'animer est synonyme de fragilité de l'animateur. »

« Comment éviter, en animant, de correspondre à la chronique d'un flop annoncé ? » « Quelles sont les questions à se poser pour être en mesure de prendre des risques ? »

« Pourquoi faut-il lutter pour imposer ce qu'on imagine être le bon modèle ? Pourquoi est-ce si difficile ? d'où viennent les réticences dès lors qu'on se rend compte qu'on est de toute façon dans une mauvaise passe ? »

« Comment rester ferme sur des conceptions, des prises de positions réfléchies sans entrer dans le conflit ? Comment respecter son intégrité tout en respectant celle de l'autre lorsqu'on a des avis divergeant ? »

« Comment dissocier le sujet de l'objet de son expression ? »

« Comment faire pour écouter convenablement, tout en gardant en mémoire les questions ou objections qui surgissent et les placer au bon moment ? » Etc.

Un mode de réponse proposé

Plutôt que d'entamer un long processus de questions-réponses ou un débat chaotique au départ d'un kaléidoscope d'interrogations, voire de proposer des techniques d'entretien (dirigées ou non) ou quelque programme orienté de conduites de réunions successives, il est proposé d'y substituer la méthodologie des expériences structurées au sein de groupes restreints. D'ailleurs le souci de l'animation de groupes apparaît clairement chez les participants qui, au sein du public concerné, sont souvent amenés à animer, parfois même sans y avoir été formés.

Les prises de conscience suscitées par la participation à des positions et décisions collectives en application d'une méthodologie « de laboratoire vécu » (celle de la constitution de situations miniature) se font au cours de situations groupales concrètes. Celles-ci sont de surcroît susceptibles d'inductions sociétales ultérieures. D'ailleurs, en une phase postérieure, des occasions de discussions collectives à partir de l'application des outils groupaux pourront être suscitées.

Une spécificité de l'approche dynamico groupale consiste à amener les gens à participer concrètement aux situations et à en résoudre eux-mêmes les avatars par l'action vécue. L'animateur dynamicien de groupes ne se substitue pas à autrui. Il s'interdit, dans un souci à la fois déontologique et méthodologique, de prétendre donner des réponses, des trucs, des solutions ...Il se doit de rester conscient et de faire prendre conscience aux participants des embûches, des pièges, voire de la vacuité des pseudo solutions ou des « il n'y a qu'à... », émis par des conseillers dénués d'une suffisante sophistication groupale.

Dans l'exercice proposé ci-après, le pouvoir expérimenté par les participants sera celui d'un pouvoir de décision, le choix démocratique sera celui de l'élection du membre du groupe qui exercera le dit pouvoir de décision, le souci pragmatique l'utilisation d'un objet « réellement » concret.