

EXERCICE STRUCTURÉ DE DYNAMIQUE DES GROUPES

LES MILITANTS

Pierre De Visscher

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle

Exercice structuré élaboré en février 2009. Première application d'une variante du présent exercice lors d'une session de Problématique de l'animation pour animateurs formateurs en éducation permanente, du 21 au 24 mai 2009 à Seraing.

Problème

Lorsque les membres d'une association se voient invités par leur direction à bénéficier de modules 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 et aux difficultés, voire à l'inattendu qui pourront survenir ?

Préalables : les climats de groupe

Dans le cadre de la formation de dynamicien de groupes développée 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 confronter les impétrants à différents climats de groupe. Ces derniers ont été répertoriés à partir de critères de production et de communication sur la base d'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 et plusieurs sont conçus au fur et à mesure pour chacun des quatorze « climats de groupe » différenciés dans la dite typologie, climats d'ailleurs fréquemment rencontrés au sein des groupes restreints. Le candidat animateur 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.

Un prototype : le groupe à faible production fuira la tâche par incompréhension du bien fondé de celle-ci : il peut être soit passif soit compulsif.

Les attitudes physiques y sont généralement passives mais parfois agressives ; il y a peu d'échanges formatifs qui d'ailleurs retombent vite ; la résistance est larvée ou avérée, les réponses « à côté » ; les consignes sont parfois interprétées de façon tronquée ; une attitude « à quoi bon ? » ou « ça sert à quoi ? » exprime le déni de la tâche proposée.

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

- A1. devenir 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 fantasmagorie sous-jacentes ;
- A3. gérer la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ;
- A4. s'habituer à la flexibilité 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 éventuelle 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

Conduite de réunion et prise de décisions.

Forme de la tâche

Animation d'un jeu de rôles.

Situation

Le présent exercice structuré situe le participant chargé de l'animation au sein d'un groupe dont le climat est déterminé par un déni général de l'objet même de la réunion... L'animateur doit amener les participants à effectuer la tâche demandée même si la motivation, le niveau d'aspiration et la compétence des participants sont faibles et si les participants dans leur ensemble s'opposent à la nature même de la tâche et/ou développent des attitudes d'opposition éventuellement agressives.

Nombre possible de participants

Onze rôles sont prévus, le nombre de participants pouvant être supérieur de quelques unités : ces derniers se constituent alors comme observateurs.

Le matériel

Un texte d'informations générales communes à chaque participant ;

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

La procédure et les durées

Lancement de l'exercice : 20 mn

- 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 possibles ;
- 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 : 20 mn

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

Entre temps le formateur ou l'éventuel 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 mn

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 : 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. l'animateur a-t-il – et dans quelle mesure – manifesté de la compétence dans le diagnostic des tenants et aboutissants de la situation ? L'animateur a-t-il décelé et analysé les processus groupaux en tout particulièrement les résistances et la fantasmagorie sous-jacente ? L'animateur a-t-il géré la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ? L'animateur a-t-il persévéré avec rigidité dans la poursuite d'un séquentiel d'animation ou s'est-il montré flexible et créatif ?
- B. au départ des réactions individuelles des participants au sein du groupe animé, a-t-il décrypté avec pertinence le processus groupal en cours ? L'animateur a-t-il adapté sa méthodologie préétablie à un groupe dont la « maturité » apparaît faible (aux niveaux motivation, niveau d'expectation, compétence) ainsi qu'aux aléas de comportements inattendus et /ou fluctuants ? L'animateur a-t-il pu évaluer dans l'urgence la faisabilité d'actes prévus d'animation ou s'est-il planté ? L'animateur a-t-il utilisé avec opportunité le non verbal et la flexibilité des niveaux de langue ? L'animateur est-il parvenu à contrôler ses affects négatifs et à maintenir un état de non défensivité tout au long d'une animation susceptible d'être soumise 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 de groupes restreints.

Durée totale (pause et élucidation comprises) : de 190 à 220 minutes

Annexes de l'exercice structuré

Informations générales communes

L'association sans but lucratif « Pour une militance éclairée » possède un pool d'animateurs bénévoles très motivés, souvent enthousiastes, dont l'action consiste à mener dans la commune, à l'intention des jeunes (moins de 25 ans), des réunions tendant à faire prendre conscience à chacun de ses devoirs civiques, de sa vocation de citoyen responsable. Le Comité directeur de l'ASBL est soucieux de compléter la formation des animateurs militants.

Pour ce faire, il fait appel à un intervenant extérieur dynamicien de groupes, sympathisant de l'association, mais qui n'en fait pas partie. Il lui est demandé d'améliorer les modes communicationnels d'approche de chacun, de travailler sur ce plan avec les animateurs de l'ASBL pour les rendre plus efficaces. La session est prévue comme devant être résidentielle, dans une institution à la campagne, tous frais étant payés aux participants, ceux-ci étant logés et nourris.

État de réflexions de l'animateur-intervenant

Vous êtes un dynamicien de groupes fort centré sur le développement des relations interpersonnelles, faisant appel à la recherche motivationnelle, à l'analyse des besoins, des angoisses, des peurs, en d'autres termes aux processus inconscients. Que se passe-t-il exactement quand on veut persuader un tiers du bien-

fondé d'une position ? Ce qui vous a été spécifiquement demandé par le président de l'ASBL, c'est d'aboutir à ce que la parole circule efficacement entre persuadeurs et personnes à persuader. Vous ne connaissez aucun des participants à cette session qui s'étendra sur deux week-ends.

État de réflexions des membres induisant leur rôle

MEMBRE A : Nous n'avons aucune prétention psychologique. Pour cela il y a des spécialistes. Ce n'est pas notre job d'entrer dans des mécanismes dont la connaissance ne paraît guère utile quand on doit agir.

MEMBRE B : Il y a trois ans maintenant que j'agis avec les jeunes. Je crois bien les connaître. Et j'arrive sans problème à persuader bien des gens du bien-fondé de notre position.

MEMBRE C : Dynamiter des groupes, ça je connais. Avec moi probablement que ce dynamicien rencontrera un expert plus fort que lui.

MEMBRE D : Ces deux week-ends tombent mal. On avait pensé les utiliser en famille pour travailler à la réfection du chalet. Tâchons d'en avoir vite fini.

MEMBRE E : Ce n'est quand même pas un « psychosociologue » ou je ne sais quoi qui va nous éclairer sur la portée politique de notre action.

MEMBRE F : Qu'est-ce que notre Comité directeur a imaginé ? Je crains que ces deux week-ends ne seront qu'une perte de temps. Heureusement qu'on est logé dans un hôtel sympa et que la nourriture y est extra.

MEMBRE G : Persuader c'est un problème de personnalité : on a de l'ascendant ou on ne l'a pas.

MEMBRE H : Profitons de la présence de l'animateur pour s'accorder sur la mise en place de nos projets d'action. Si on développe minutieusement ce que l'on veut faire, nous gagnerons du temps.

MEMBRE I : S'il avait vraiment fallu faire du recyclage, ce n'est pas un séminaire qui serait utile. La seule technique eut été de nous faire accompagner dans nos démarches par un expert qui attire notre attention sur nos points faibles. Ce séminaire sera forcément trop peu individualisé.

MEMBRE J : Cette réunion est une perte de temps. Que nous veut cet animateur, sympathique au demeurant ? Pour moi, j'ai vraiment d'autres choses à faire que jouer à bavarder le week-end.