

## EXERCICE D'ENTRAÎNEMENT À L'ANIMATION DE GROUPES

### « POUR UN MONDE SANS ARGENT »

Pierre De Visscher

*Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle*

*Pour toute correspondance relative à cet exercice structuré, s'adresser à Pierre De Visscher par courriel <Pierre.DeVisscher@ulg.ac.be>.*

Cet exercice a été construit par Pierre De Visscher à partir d'un fait réel et conformément à la typologie des climats de groupe de Jeanine Baiwir.

### 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 de l'Université de Liège, 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 al.*, « 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 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 par fuite de la tâche

Les attitudes physiques y sont généralement passives ; il y a peu d'échanges qui d'ailleurs retombent vite ; la résistance est larvée, 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 de fuite 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.

## Nombre de participants

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

## Matériel

Un texte d'informations générales communes à chaque participant ;

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

## Procédure et durée

### Première phase : lancement de l'exercice (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 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.

### Deuxième phase : préparation (20 minutes)

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 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.

## Troisième phase : jeu de rôles (60 minutes)

### Quatrième 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 ? a-t-il décelé et analysé les processus groupaux en tout particulièrement les résistances et la fantasmagorie sous-jacente ?
- a-t-il géré la complexité tout en assurant la continuité de ses objectifs ?
  - 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 ?
- a-t-il adapté sa méthodologie préétablie à un groupe dont la « maturité » apparaît faible (aux niveaux motivation, niveau d’attente, 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’être 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 cent nonante à deux cent vingt minutes.*

## **ANNEXE 1 : Informations générales communes**

Vous constituez le Comité directeur de l'association sans but lucratif « Pour un monde sans argent ». L'association est constituée de bénévoles mais elle rémunère un personnel administratif de trois personnes et exerce des activités au coup par coup notamment des campagnes d'information, des expositions, des colloques. En tant qu'organisme d'éducation permanente, l'association est subsidiée par le Ministère de la Culture mais cela ne suffit pas. Un généreux mécène contribue largement, depuis la naissance de l'association, à sa subsistance. Cependant ce dernier, industriel retraité et président d'honneur de l'Assemblée générale, est désireux d'avoir un regard sur la gestion, notamment financière, de l'association.

Aussi a-t-il souhaité et obtenu qu'une réunion du Comité directeur se consacre entièrement à l'étude de ce problème. Lui-même n'assistera pas à la réunion mais il a délégué, pour animer celle-ci, un intervenant extérieur sympathisant de l'association, mais qui n'en fait pas partie.

Les membres du Comité directeur ont l'habitude de décider collégialement sans que des fonctions précises soient confiées à tel ou tel membre : par exemple la présidence comme le secrétariat des réunions sont tenus à tour de rôles.

## **ANNEXE 2 : État de réflexions de l'animateur-intervenant**

Vous êtes un intervenant psychosociologue, spécialisé dans la conduite de réunions et la prise de décisions en organisations. Ce qui vous est spécifiquement demandé, c'est d'aboutir à ce que le « Comité directeur » analyse ses besoins et les moyens pour y faire face, de façon à pouvoir établir un bilan et un compte de profits et pertes. Vous n'en savez pas plus.

## **ANNEXE 3 : État de réflexions des membres du comité directeur**

- Membre A : Nous n'avons aucun but lucratif. Être généreux, ce que nous nous efforçons d'être, c'est ne pas regarder ce qu'on donne. L'argent, s'il y en a, est là pour être distribué autour de nous et non pas pour faire l'objet d'une analyse comptable. Pour cela il y a des spécialistes. Ce n'est pas notre job.
- Membre B : Un monde où le troc sera la règle : voilà mon idéal. Pourquoi s'embarrasser du fric ? Laissons d'autres que nous se charger de ces contingences.
- Membre C : Notre a.s.b.l. mène un combat contre la prédominance de l'argent. Et on nous demande d'étudier le fric que nous sommes bien forcés d'avoir, d'analyser comment on le gère. C'est là une demande paradoxale. Je ne la comprends pas.
- Membre D : Nous ne sommes pas compétents pour parler argent. Le Ministère et notre mécène nous aident. Soyons leur reconnaissants de leur appui.

- Membre E : Il y a d'autres choses à faire plus urgentes que discuter finances. Notre campagne d'anti-mondialisation ainsi que notre programme de l'échange des produits naturels : voilà des thèmes de débat.
- Membre F : C'est vraiment mal tombé cette réunion, surtout que je crois qu'on n'a plus beaucoup de sous... On a dépensé assez bien pour organiser notre colloque portes ouvertes sur le thème « échange de biens sans monnaie ».
- Membre G : Je ne me sens vraiment pas compétent pour ce type de préoccupation. Rendons à César ce qui appartient à César et à Dieu ce qui est à Dieu.
- Membre H : La vie vaut d'être vécue dans l'idéal, le désintéressement, la générosité non regardante. Agissons et laissons d'autres compter après nous.
- Membre I : 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, les professionnels comptables sauront bien ce que cela coûtera.
- Membre J : Cette réunion est une perte de temps. Que nous veut cet animateur, sympathique au demeurant, téléguidé par notre bienfaiteur ? Pour moi, j'ai vraiment d'autres choses à faire que jouer au boulier compteur. Et les maths n'ont jamais été mon fort.