



S.R.A.M.

Réunion-discussion sur les stéréotypes liés
aux secteurs associatif et marchand
Alain Lemable - M.A. Muyshondt

Groupe & Société

Publication pédagogique d'éducation permanente

MOBILISATIONS SOCIALES



MOBILISATIONS SOCIALES

CDGAI
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



S.R.A.M.

Réunion-discussion à support verbal sur les stéréotypes
liés aux secteurs associatif et marchand

Auteurs
Alain Lemable - Marie-Anne Muyschondt - CDGAI

Concept et coordination
CDGAI

**Collection Mobilisations sociales
(comme issues possibles aux injustices) - 2012**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe
Présidente du C.D.G.A.I.
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope
legraphoscope@gmail.com

Cette publication a trouvé forme suite aux questions exprimées par des travailleurs du secteur non marchand.

Intentions de ce livret

- ◆ Favoriser la discussion critique entre les acteurs des secteurs marchand et associatif.
- ◆ Faire émerger et prendre conscience de stéréotypes liés à son propre secteur.

Publics visés

- ◆ Toute personne qui souhaite réfléchir aux stéréotypes liés aux secteurs associatif et marchand.

Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Mobilisations sociales

(comme issues possibles aux injustices)

Cette collection propose des regards pluriels à propos de pratiques de luttes et de mobilisations collectives portées par des citoyens et des citoyennes en recherche d'une démocratie «plus juste».

Elle vise à nourrir notre réflexion et notre esprit critique à propos des fonctionnements collectifs qui nous paraissent «aller de soi».

Proposer un regard qui va au-delà des évidences dans la déconstruction de nos schémas de lecture invisibles, mais également proposer des alternatives qui nous semblent «plus adéquates», telles sont les ambitions de cette collection.

Pour choisir les thèmes de ces publications pédagogiques, nous avons écouté et questionné divers acteurs du secteur social et socioculturel de Liège et Bruxelles. Pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et la franchise de nos échanges, nous remercions toutes les personnes rencontrées.



MOBILISATIONS SOCIALES

CONTEXTUALISATION

QUE FAIRE QUAND LES QUESTIONS DE SOCIÉTÉ SONT GRINÇANTES, GLISSANTES ET MÊME BRÛLANTES ?

Notre système sociétal actuel nous invite à fonctionner et à (dys)fonctionner dans un cadre contrôlable, de préférence immuable ; il écarte ainsi les éléments menaçant sa soi-disant stabilité confortable. Il œuvre pour assurer son maintien et impose un changement à son environnement afin de le conformer aux représentations et aux normes (évolutives) de production et de résultat. Efficacité et efficience obligent !

La souffrance qui en découle est niée tant par le système que par l'individu car il s'avère plus approprié, voire profitable de se mouler dans le conformisme du "tenir bon" en attendant la «terre promise» et, le cas échéant, de se soigner par des antidouleurs à l'écart des autres, que de "ruer dans les brancards" par la protestation et la contestation.

Notre société a manifestement du mal à développer une nouvelle «vision» politique et culturelle intégrant les problèmes, questions, paradoxes qui émergent dans un milieu sans cesse en évolution. Quand l'individu s'arrête un instant et prend le temps de ressentir sa douleur, de la comprendre et d'écouter le «nœud» qui le fragilise ou le rend souffrant, il ne dispose que de très peu de marge de manœuvre dans un système où il devient «l'objet qui dérange».

Les thèmes sensibles, grinçants, glissants ou brûlants sont écartés d'un revers de main : on les élude, on les minimise, on les nie. Ils sont « mis au placard » ou «glissés sous le tapis», et par la suite oubliés. Tant que le système n'est pas remis en cause, tout semble être acceptable, peu importe le prix à payer. La douleur et la souffrance ressenties sont-elles pour autant postposées ?

L'individu faisant partie intégrante d'un système où il forge ses représentations et ses normes influencées par son groupe d'appartenance, emploiera fort probablement cette même grille de lecture et cette même procédure de négation, de disqualification des autres, de soi, de l'objet qui dérange, etc. Pourtant, les douleurs sont ressenties, l'individu souffre et avec lui, le système, les groupes, son environnement de vie...!

Quelles issues ?

Il ne s'agit pas, selon nous, de déterminer qui a la «bonne» solution ni de chercher à convaincre «les autres» de s'ajuster à cette «vérité-là». Il nous semble par contre bien plus intéressant de révéler ces douleurs qui dérangent l'ordre et la reproduction du système. Il nous apparaît également urgent de créer divers espaces, temps et occasions pour favoriser les discussions entre personnes différentes reconnues comme «égales» (peu importe leur place dans la «hiérarchie sociale») en nous permettant ainsi d'élaborer en commun des représentations collectives davantage porteuses de sens pour vivre ensemble de manière plus respectueuse, égalitaire, émancipatrice.

L'enjeu socio-politique sous-jacent à cette publication vise à rendre possibles ces occasions pour mettre à nos ordres du jour les tensions et les mécanismes insidieusement installés qui contribuent à maintenir l'inégalité (la hiérarchie sociale). Nous pensons ainsi engager une discussion sans craindre l'expression de points de vue divergents.

POURQUOI CHOISIR DE METTRE EN AVANT CETTE TENSION ENTRE LES SECTEURS ASSOCIATIF ET MARCHAND ?

Le présent outil d'animation a été créé avec l'intention de faire émerger les tensions larvées entre ces deux secteurs tant sur le plan professionnel que privé, et de préparer les participants à des discussions constructives.

En effet, lorsque des membres des deux secteurs se rencontrent (par exemple, afin de collaborer dans le cadre de l'insertion professionnelle d'un public ou lors d'un repas de famille), leurs représentations et leurs valeurs s'entrechoquent, laissant parfois dans leur sillage leur lot de douleurs et de crispations.

Nous proposons de faire un arrêt sur image et de nous concentrer un temps sur ce sujet qui fait mal, de ne pas fuir cette tension mais de mieux comprendre son origine et le système collectif qui l'encourage. Nous invitons à aborder le sujet de manière constructive, à discuter et à réfléchir ensemble à l'élaboration d'un système... auquel nous participons tous, parfois même à notre insu.

LA CRÉATION DE L'OUTIL PÉDAGOGIQUE

Nos phases d'écoute de terrain et notre réflexion interne nous ont conduits à créer un groupe de travail composé de six à huit personnes issues des secteurs associatif et marchand. Toutes étaient partantes à l'idée de créer cet outil. Nous avons organisé des réunions afin de récolter près de quatre-vingt stéréotypes. Chaque groupe de travail les a produits relativement à son propre secteur et à l'autre.

La dernière réunion du groupe de travail a également permis d'explorer des pistes d'animation applicables par les animateurs de leurs groupes cibles. Ce moment nous a amené à proposer quelques données de réflexion quant à l'«animation de groupes» et sa spécificité.

Elles figurent dans ce carnet ci-après qui ne se veut ni exhaustif ni figé car en effet, un groupe n'est pas l'autre ...

Pour leur contribution, nous remercions :

Jeanine Baiwir, Frédéric Bodarwé, Sophie Bodarwée, Etienne Dewandeler, Evelyne Dodeur, Emmanuelle Garrot, Laurence Heusy, Marie Klinkenberg, Alexandre Lino, Marie Michel, Stéphane Paquet, Jérôme Tellin

INTENTIONS

- A. Favoriser la discussion critique entre les acteurs des secteurs marchand et associatif.
- B. Faire émerger et prendre conscience des stéréotypes liés à son propre secteur.

OBJECTIFS

Devenir plus capable de :

- A.1. Communiquer de manières diverses autour d'un sujet sensible.
- A.2. S'exprimer d'une manière nuancée.
- A.3. Entendre des représentations diverses en vue de contribuer à une discussion constructive.
- B. Mieux mesurer les effets des stéréotypes sur soi, sur le groupe, sur autrui.

NATURE DE LA TACHE

- ◆ Objectivation expressive : il s'agit de la traduction, à travers l'élaboration d'un objet verbal ou non-verbal des perceptions, impressions, sentiments, pensées, représentations ; traduction destinée à une personne ou, dans notre cas, au groupe.
- ◆ Prise de décision.

FORME DE LA TACHE

Réunion-discussion à support verbal ; représentation, exhibition.

SITUATION

Conception et construction groupales de l'expression de stéréotypes liés au secteur associatif et au secteur marchand.

NOMBRE POSSIBLE DE PARTICIPANTS

De 6 à 15 participants répartis en 2 à 4 sous-groupes.

MATERIEL

Deux jeux de 80 cartes reprenant des stéréotypes relatifs au secteur associatif (cartes de couleur pourpre) et relatifs au secteur marchand (cartes de couleur bleu-vert).

Feuilles, matériel de dessin et d'écriture.
Autant d'exemplaires des annexes 1 et 2 qu'il y a de participants.

Une salle avec un dispositif de cloisons ou plusieurs salles où les sous-groupes peuvent travailler d'une manière totalement isolée.

PROCEDURE ET DUREES

LANCEMENT DE L'EXERCICE : 5 minutes

L'animateur annonce la nature de l'exercice et le thème : les stéréotypes et les représentations liés aux secteurs associatif et marchand.

Note : Il peut être utile de préciser les notions de stéréotypes, de préjugés, de croyances et de représentation sociale par un petit exposé (voir Roland HELLA, in Musique, Créativité des métissages, livret pédagogique de la collection Culture en mouvement, Fiche 1). (15 minutes)

FORMATION DES SOUS-GROUPES : 5 minutes

L'animateur propose au groupe de se constituer en sous-groupes de 3 à 5 personnes, selon le nombre de participants. Au moins un groupe représentera le secteur associatif et au moins un groupe représentera le secteur marchand.

L'animateur forme des tas de cartes en respectant les couleurs (même couleur par tas). Il veille à avoir le même nombre de tas que de sous-groupes. Chaque sous-groupe reçoit une pile de cartes (dos des cartes vers le haut). Les cartes sont déposées sur une table (ou tout autre support) et ne peuvent être retournées pendant la phase suivante.

EXÉCUTION DE LA TÂCHE

PHASE 0 : Choix de 10 cartes - 1 minute

L'animateur propose aux sous-groupes de prendre 10 cartes, au hasard, dans la pile devant eux. Les autres cartes sont reprises par l'animateur après ce choix.

PHASE 1 : Choix de 3 cartes - 15 minutes

Chaque sous-groupe retourne les cartes, prend connaissance des stéréotypes et écarte les 7 cartes non-retenues, face contre table.

PHASE 2 : Expression du contenu de 3 cartes - 135 minutes

Par sous-groupe, les participants élaborent puis expriment ensemble une représentation du contenu des 3 cartes.

Le choix du mode d'expression appartient au sous-groupe (exemples : mime collectif, dessin collectif, sculpture humaine, poésie, slam, chanson ...).

◆ **Expression 1** : 45 minutes

Les participants élaborent ensemble une représentation commune de l'une des trois cartes et en réalisent l'expression d'une durée de maximum 5 minutes. (30 minutes)

Après 30 minutes, l'animateur demande aux sous-groupes de prendre un moment d'échange autour de l'axe du vécu des participants. (15 minutes)

◆ **Expression 2** : 45 minutes

Les participants élaborent ensemble une représentation commune de l'une des deux cartes restantes et en réalisent l'expression d'une durée de maximum 5 minutes. (30 minutes)

Après 30 minutes, l'animateur demande aux sous-groupes de prendre un moment d'échange autour de l'axe de leur fonctionnement en groupe. (15 minutes)

◆ **Expression 3** : 45 minutes

Les participants élaborent ensemble une représentation commune de la carte restante et en réalisent l'expression d'une durée de maximum 5 minutes. (30 minutes)

Après 30 minutes, l'animateur demande aux sous-groupes de prendre un moment d'échange autour de l'axe de leur implication dans la production du groupe. (15 minutes)

PHASE 3 : Choix d'une expression - 15 minutes

Dans cette phase, la tâche de chaque sous-groupe consiste à choisir une des trois expressions (d'une durée maximum de 5 minutes) qu'il viendra présenter en grand groupe.

PHASE 4 : Présentation en grand groupe - 20 à 40 minutes

Un des sous-groupes présente l'expression retenue (et donc le stéréotype) en grand groupe. Les autres sous-groupes sont spectateurs et n'interviennent pas lors de cette phase.
(max. 5 minutes)

Après chaque représentation, chacun pour soi note son vécu comme acteur de la représentation (voir annexe 3.) et comme spectateur de la représentation (voir annexe 4). (5 minutes)

Cette étape est répétée pour chaque représentation des sous-groupes.

ELUCIDATION : 90 minutes

L'animateur propose de faire part des réponses aux questions des deux annexes, en commençant par celles relatives à l'annexe 3.

L'échange qui a lieu sur base de ces informations, permet d'aborder l'évolution du vécu des participants en tant qu'«acteur» et en tant que «spectateur».

A.1. COMMUNICATION

- ◆ Les participants peuvent-ils identifier ce qui a facilité la communication dans leur sous-groupe ?
- ◆ Les participants peuvent-ils identifier ce qui a constitué un frein à la communication dans leur sous-groupe ?
- ◆ Quel retour les participants peuvent-ils faire à propos de la communication en grand groupe ?
Peuvent-ils identifier des obstacles différents des obstacles en sous-groupe ?
Peuvent-ils identifier des éléments facilitant l'échange et la communication entre les participants ?

A.2. EXPRESSION NUANCÉE

Les participants peuvent-ils identifier les éléments de communication qui étaient nuancés?

A.3. ÉCOUTE

- ◆ Les participants peuvent-ils identifier ce qui a facilité leur écoute des représentations des autres personnes de leur sous-groupe ? Des autres sous-groupes ?
- ◆ Les participants peuvent-ils identifier ce qui l'a rendue difficile ? Quand ils sont en contact avec des membres de l'un ou l'autre secteur peuvent-ils identifier ce qui facilite ou freine leur écoute ? Sont-ils choqués ou heurtés par le stéréotype à leur égard ? Sont-ils capables d'écouter le point de vue de l'autre indépendamment des stéréotypes qu'ils portent à l'égard de leur groupe d'appartenance éventuel ? Comment ?

B. CONSCIENCE & EFFETS

- ◆ Peuvent-ils identifier l'impact des stéréotypes sur leur fonctionnement en sous-groupes ?
- ◆ Tout au long de l'exercice, ont-ils observé un autre regard à propos des stéréotypes retenus par leur sous-groupe ?

ECHANGE : 45 minutes

L'animateur ouvre à un échange à propos de stéréotypes. Il peut pour cela utiliser les cartes avec les stéréotypes récoltés auprès des onze personnes travaillant dans l'un ou l'autre secteur ou ouvrir à d'autres stéréotypes qui font écho auprès des participants.

DURÉE TOTALE DE L'EXERCICE

5 heures 20 minutes à 6 heures 05 minutes

Exercice conçu par Alain Lemable et Marie-Anne Muyschondt, octobre 2012

BIBLIOGRAPHIE

AMOSSY R. (1997), La force des évidences partagées, ÉLA, n° 107, p. 265-278.

AMOSSY R. (1994), Stéréotypie et argumentation, in Goulet A. (dir.). Le stéréotype. Crise et transformations, Caen, Presses Universitaires de Caen, p. 47-62.

AMOSSY R. et HERSCHBERG-PIERROT A. (1997), Stéréotypes et clichés : langue, discours, société, Paris, Nathan.

DEVOS Th., Stéréotypes et préjugés implicites : la face cachée des relations intergroupes, in Les Cahiers internationaux de psychologie sociale, 2002/2, n° 54 Avril – Mai – Juin 2002.

ECHEBARRIA E. (2006), Crossed-categorization and stereotypes : class and ethnicity, in Revue internationale de psychologie sociale, 2006, T19, n°2 Juin 2006.

FRAÏSSE, Chr. (2008), Articulation entre deux formes de croyances : principe d'incorporation et stéréotypes de sexe, in Les Cahiers internationaux de psychologie sociale, 2008/1, n°77 Janvier – Février – Mars 2008.

LEGAL J.-B, DELOUVEE S., (2008), Stéréotypes, préjugés et discriminations, Paris, Dunod, Les Topos, 2008.

SCHADRON, G. (1991), L'impact des stéréotypes sur le jugement social : l'approche de la jugeabilité sociale : Mémoire, Louvain : Université catholique de Louvain - Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, 1991.

<http://www.universalis.fr/encyclopedie/stereotypes-sociaux/>

ANNEXE 1 : 80 CARTES «ASSOCIATIF»





Utopistes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Organisation floue

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Vision marginalisée
de la société

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Manque de clarté

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Marginaux

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Mal gérés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Dispersés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Plein de femmes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Pas de relation directe
avec le «chef»
(Conseil d'administration)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Carburent à la motivation

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Grande famille

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Horaire à la carte

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Bossent dans
des locaux «pourris»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Donnent beaucoup
d'eux-mêmes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Bricolage

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Ne comptent pas leurs heures

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi

Prestant moins d'heures

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Boulots précaires

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Travail ingrat

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Peu de possibilités
d'évolution professionnelle

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Polyvalence des fonctions
(«couteaux suisses»)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Dévalorisant

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

L'ambition
n'est pas encouragée

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Métiers difficiles
à expliquer aux autres

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



PS/Cdh/Ecolo

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Remplis de travailleurs
«cassés» par la vie

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



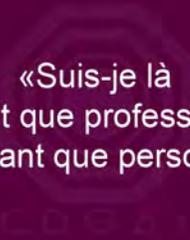
Politisés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Communistes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



«Suis-je là
en tant que professionnel
ou en tant que personne ?»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Résistants

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Amateurs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Pour l'autonomie
et l'émancipation

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Pas de contrôles externes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Créatifs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

«On portent des messages»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Toujours contre

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Rebelles à l'autorité

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Aiment bien
se prendre la tête

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Secteur qui n'existe pas dans
les représentations collectives
à propos du travail

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Critique,
pas des moutons

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Engagés, mobilisés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



L'humain au centre

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Planqués

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Les relations humaines
sont plus importantes
que la rentabilité

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Subversifs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Hypocrites

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Diplômes
de sciences humaines

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi



Assistanat

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle abdi

On joue un rôle

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Ils veulent changer le monde

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Sympas, cool

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Travail utile

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Vieux 68tards,
anciens hippies,
rasta, ...

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Travail noble

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Ils planent

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Démarche éthique

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



Un travail qui a du sens

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf

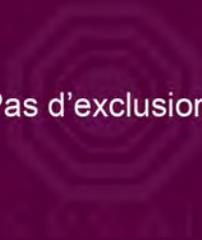
Travailleurs inadaptés
au secteur marchand
(par rapport au stress,
rentabilité, pression...)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf



Tout est jugé
à l'aune des valeurs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf



Pas d'exclusion !

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf



Être épuisé et débordé,
c'est valorisé

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf



On est solidaire

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf



Ils n'ont pas trouvé de travail
dans le secteur marchand

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf



L'argent est tabou

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adf

On ne parle pas du salaire

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Moins motivés
par le salaire (l'argent)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Sous-payés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Ce secteur
ne crée pas une valeur directe
pour l'économie

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Ils gagnent moins d'argent

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Irrationnels

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Ils pensent
que le secteur marchand
n'est motivé que par l'argent

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Pas rationnels

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl



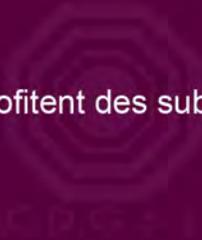
Ils sont moins concernés
par les questions d'efficience

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



Beaucoup de réunions

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



Ils profitent des subsides

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



Déstructurés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



Subsidiés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



Organisation du travail
moins rationalisée

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



En réunion

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi



Organisation lente
(voire pas assez structurée)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle adbi

ANNEXE 2 : 80 CARTES «MARCHAND»



Leurs compétences fortes ?
Fiscalité
Primes à l'embauche
Intérêts notionnels ...

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Tous des libéraux !

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

«Leur souci majeur ?
Faire des frais»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Ils ont plus de moyens

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Acceptent le changement
si cela arrange leurs desseins,
retournent leur veste

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Dominants

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Pas de «culture alternative»,
rentrent dans le rang

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Très hiérarchisé, «pyramidal»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Grosses entreprises
«fourmières»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Ils n'ont pas de valeurs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Toute puissance du directeur

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Adeptes du «Qui veut, peut»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Surdiplômés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Personnel interchangeable

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Sans voiture,
tu n'existes pas pour eux

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Marche ou crève

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle ad2f

Croient au mérite

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Acceptent de «s'utiliser»
les uns les autres
pour leur profit personnel

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Imaginaire et vocabulaire guerrier
(«se battre», «struggle for life»,...)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Chez eux,
c'est «la fin justifie les moyens»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Croyance dans
la sélection naturelle
(«ce sont les meilleurs,
les plus forts qui survivent»)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

C'est un secteur
où on ne fait pas de cadeaux

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Méfiance entre collègues

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Prêts à faire travailler les gens
dans des conditions inadmissibles

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Prêts à «liquider»
les emplois des gens
pour faire augmenter
le chiffre d'affaires de quelques uns

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Ce sont des coincés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Privilégient leur travail
au détriment de leur famille

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Ce sont des exploités

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Mieux organisés
que dans le secteur associatif

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Décident de ce que
devient le monde

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Visent la performance

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Mots clés ?
Proactif, assertif,
droit au but

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Font tout par la procédure

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Pensent surtout
à augmenter leur chiffre d'affaires

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Orientés «résultat»,
axés sur la rentabilité
et l'efficacité

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Gros salaires des dirigeants

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Structurés

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Ils n'ont aucune éthique

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Pression au travail, stress

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

On leur en demande
toujours plus,
Ils exploitent les gens

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Dénigrent le secteur social

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Nécessité pour le travailleur
de se conformer à une «image»,
un «esprit d'entreprise» :
d'être «corporate»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Hypocrites

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

C'est un secteur
parfois vide de sens

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Fachos

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

N'ont pas le temps de se parler
et de s'écouter

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Croyance dans un lien
entre «valeur personnelle»,
«taille du portefeuille»
et «taille de la bagnole»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Ils disent toujours
que la main d'œuvre
coûte trop cher

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDG)

Ils ont tous
des chemises lignées
et amidonnées

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

N'utilisent jamais
de boîte-à-tartines
(vont commander un sandwich
ou «manger dehors»)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Se prennent au sérieux

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Pragmatiques jusqu'à l'inhumain

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Le secteur marchand,
c'est le secteur de la frime
où l'image et le «paraître»
ont une place prépondérante

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Producteurs de richesse
mais aussi de pauvreté !

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Costumes-cravate, tailleurs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Terre-à-terre

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAI)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Ils comptent et chiffrent tout,
même l'humain

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Voleurs

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Manquent de respect à l'égard
de la vie privée des travailleurs.
Travail répétitif,
comme des robots

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Compétition

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Recherche de la réussite,
de la promotion

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

«Des requins !»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Portés sur le jugement

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Secteur qui utilise
plein d'anglicismes
et de néologismes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

«Vendus !»

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Individualistes, égoïstes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Professionnels

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Frivole

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Ils travaillent
dans une ambiance
déshumanisée et froide

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Rôles très conservateurs
en général
(homme-femme)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Perdent leur vie à la gagner

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Font augmenter
les inégalités hommes-femmes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDAGI)

Monde d'hommes, de machos

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Ne sont pas solidaires

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Capitalistes

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Management &
ressources humaines

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Aucune place
pour l'aspect social

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Aiment le sport

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Souvent hors la loi
(cf. droit du travailleur).
Bandits en cravate

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

Organisation lente
(voire pas assez structurée)

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (cdg)

ANNEXE 3 : S.R.A.M.

LORSQUE VOUS ETIEZ ACTEUR, EN REPRESENTATION :

- ◆ Le travail en sous-groupe vous a-t-il préparé à cette phase de représentation ?
- ◆ Si oui, comment et en quoi ?
- ◆ Comment avez-vous vécu le regard du groupe ?
- ◆ Quel était à ce moment votre affinité avec votre sous-groupe ?
- ◆ Était-elle un réconfort pendant la représentation ?
Oui ? Non ?
- ◆ Dans quelle mesure ?
- ◆ Quel regard portiez-vous au groupe spectateur ?

ANNEXE 4 : S.R.A.M.

LORSQUE VOUS ETIEZ SPECTATEUR :

- ◆ Qu'avez-vous ressenti lors de la représentation du stéréotype choisi par le groupe ?
- ◆ Aviez-vous envie d'intervenir ?
- ◆ Était-il facile d'observer en silence la représentation du groupe ? En quoi ?
- ◆ Était-il difficile d'observer en silence la représentation du groupe ? En quoi ?

CARNET DE L'ANIMATEUR DE GROUPES

QUELQUES CONSIDERATIONS

JEANINE BAIWIR,

SUR UNE IDÉE ET UNE ESQUISSE DE CONTENU D'ALAIN LEMABLE

LA RAISON D'ÊTRE

Dans le cadre de l'action sociale, nombreux sont les acteurs conduits à exercer des fonctions d'animation et /ou de formation. Ce «carnet de l'animateur» est à envisager comme un **aide-mémoire** présentant des points qui nous semblent importants, des lignes de conduite qui nous paraissent à prendre en compte, à retenir et pratiquer lorsqu'on est amené à animer un groupe restreint.

PRÉAMBULE

Voilà, ça y est, vous avez déterminé un sujet qui vous semble apprenant pour le groupe et vous souhaitez introduire une animation facilitant son développement.

Vous avez l'habitude de vous trouver devant un groupe ; en puisant dans vos expériences, vous vous préparez consciencieusement.

Les intentions ne manquent pas ; vos objectifs sont clairs ; le déroulement de l'animation a été projeté plusieurs fois dans votre esprit : vous savez ce qui va arriver et vous êtes paré pour répondre aux questions «pièges». Bref, vous contrôlez la situation.

Voilà le moment de l'action ; les membres du groupe sont tous présents ; le groupe attend que vous preniez la parole.

Alors, pourquoi donc cette tension, ce nœud au creux du ventre ?

UN GROUPE N'EST PAS L'AUTRE

Outre le fait que le groupe doit répondre à un certain nombre de critères pour être dénommé "groupe" et plus précisément "groupe restreint"¹, l'animateur prend rapidement conscience qu'un groupe n'est pas l'autre.

Peut-être a-t-il tenté de construire une formation qu'il pense contrôlable, basée sur un séquentiel standard ayant pour but d'être utilisé comme canevas, exploitable à l'infini ! S'il n'a pas perdu son temps car il a forgé un fil rouge, des lignes directrices à son acte d'animation (attitude d'emblée de recherche, indispensable à sa fonction d'animateur), il constate très vite, pourtant, que ce qu'il propose à un groupe ne «prend» pas forcément dans un autre.

Pourquoi ?

Kurt Lewin, fondateur de la «dynamique des groupes», répond : «Un groupe est plus que, ou plus exactement différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure, et des relations propres avec d'autres groupes. ...Chaque groupe peut être caractérisé comme une totalité dynamique ; un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie.²»

En effet, dans la composition d'un groupe, le pourcentage d'hommes et de femmes, l'échelle de répartition de l'âge des participants, le secteur d'activité de chacun d'eux, leur bagage affectif, intellectuel, corporel, mental, leurs valeurs, leurs convictions, ... sont autant de variables qui caractérisent un groupe et en conséquence, le différencient de tout autre.

1 DE VISSCHER P. (2001). La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui. Paris, PUF, p.172 - 178

2 LEWIN K. (1948). The background of Conflict in Marriage, ch.6., in Reading Social Conflict, edited by G.Weiss Lewin, New York : Harper, p. 84. Cité par DE VISSCHER P. (2010). Dynamique des groupes et éducations alternatives : une confrontation. Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, n° 88, p. 694.

Par ailleurs, cette «totalité dynamique», qui fait qu'un groupe n'est pas l'autre, est, par essence, sujet au changement : le même groupe sera différent demain !

Le cheminement de la réflexion amorcée la veille, le poids des préoccupations quotidiennes, le degré de bien-être que l'on porte en réintégrant le groupe, l'absence d'un des membres du groupe ... sont autant de facteurs qui font que le groupe n'est plus aujourd'hui ce qu'il était la veille !

Le groupe est comme un organisme qui évolue dans le temps et est donc sans cesse dans un mouvement de changement.

Au C.D.G.A.I., nous disons du groupe qu'il est dans «l'ici et maintenant» : l'observation et l'éclairage, l'analyse, sous l'angle de la dynamique des groupes, des phénomènes qui se passent dans le processus de formation sont appréhendés concrètement dans l'espace et le moment de leur émergence, de leur apparition.

LE DÉBUT DE L'ACTIVITÉ

Participants et animateurs entrent donc à chaque nouvelle rencontre groupale dans un univers à découvrir, où le degré d'importance de l'incertitude est susceptible d'engendrer un état de crainte, voire d'anxiété, dont l'ampleur est variable. A cet inconnu s'ajoute l'appréhension possible des participants qui se trouvent là, de bon gré ou non, afin de s'engager dans un processus de développement et de changement souvent complexe et malaisé à définir dans ce domaine des relations humaines ! Qui plus est, il ne se manifeste pas nécessairement dans l'immédiat, bien que l'énergie et l'investissement du participant puissent être élevés !

Edison disait que ses découvertes, ses inventions, lui coûtaient 98% de transpiration et 2% de talent ! N'est-ce pas là une analogie qui a tout son sens ?

L'inconnu, le changement et le fait d'être en groupe sont trois éléments responsables de cette anxiété qui traverse le groupe et est ressentie par chacun, bien qu'à des degrés divers.

Cette tension intérieure est sans doute à son maximum lorsque le groupe naît ; les premiers moments de la rencontre sont en effet importants et délicats : chacun «s'expose» à l'autre et chacun "découvre" l'autre.

Afin de réduire ces appréhensions qui peuvent être paralysantes, l'animateur va chercher d'emblée à instaurer un climat et un espace sécurisants pour permettre et favoriser l'apprentissage.

Comment ? Notamment :

A. En aménageant le lieu dont les participants disposeront et dans lequel ils pourront évoluer pendant les échanges.

B. En définissant un cadre par :

○ le rappel ou la présentation :

- ◆ de l'intitulé de l'activité
- ◆ des objectifs poursuivis
- ◆ de la méthodologie adoptée
- ◆ de l'horaire
- ◆ de son rôle d'animateur dont une des facettes est d'être le garant du cadre

○ la formulation de recommandations³

- ◆ la présence : non seulement dans le respect de l'horaire mais dans l'investissement
- ◆ la participation : «de votre participation dépend ce qui va se passer dans le groupe.»
- ◆ l'expression : oser dire ;
- ◆ la bienveillance ;
- ◆ la discrétion liée à la déontologie : «tout ce qui se dit ou se passe dans le groupe reste dans le groupe et n'est pas diffusé ailleurs.»

3 BAIWIR J., DETHIER R.-M., HELLA, R. – Ces recommandations sont extraites d'une séance de travail dans le cadre de commissions du C.D.G.A.I qui planchaient sur des thèmes distincts.

C. En invitant les participants à **se présenter**.

○ La procédure «classique» du tour de table, où chacun se nomme et livre des informations de son choix (âge, état-civil, profession,...), a un atout : son déroulement rapide.

D'autres alternatives sont possibles bien sûr, susceptibles d'ailleurs, selon nos observations, de favoriser la détente et le soulagement.

○ L'exercice de «l'interview réciproque», par exemple, invite les participants à une répartition en duos au sein desquels chacun recueille des informations sur son partenaire, en un temps donné. Ce temps écoulé, chacun prépare une restitution du contenu de cet échange, pendant un laps de temps défini. Puis, les paires s'assemblent, reconstituant ainsi le groupe ; chaque membre présente alors à l'ensemble, les informations glanées auprès de son partenaire.

Cette façon de procéder possède l'avantage, en ce début d'activité,

- ◆ par la division momentanée du groupe en petites cellules, de circonscrire le premier échange à la relation avec une seule personne au lieu de mettre le participant en situation de faire face d'emblée au groupe dès sa première prise de parole ;
- ◆ de créer une relation privilégiée (positive ou non) avec une personne du groupe et de réduire déjà quelque peu l'incertitude de départ ;
- ◆ de parler de l'autre et non de soi (directement en tout cas, car bien sûr, le tri fait dans les informations recueillies et la façon dont ces dernières sont formulées livrent des caractéristiques propres à la personne qui parle) ;

- ◆ de diminuer les tensions individuelles initiales puisque
 - la prise de parole face au groupe est différée ;
 - les participants se déplacent physiquement dans l'espace (notamment lors de la division en duos) et mobilisent sans doute leur corps durant l'interview (se pencher pour appuyer son propos, lever la main pour ponctuer une réticence, hocher la tête pour approuver ou manifester son écoute et son intérêt, ...) : autant de libérations du stress par le corps en mouvement !
 - d'évacuer par le rire, l'étonnement, l'enthousiasme, la curiosité, la concentration sur l'autre et ses réactions,... des émotions et préoccupations mentales de tous ordres par l'expression de soi que, face au groupe, dans les premiers moments de son existence, chacun met prudemment sous le boisseau et se garde bien de révéler.

- ◆ de permettre peut-être à l'animateur d'amorcer, sur la base des restitutions, la distinction entre fait observé lié à la perception et jugement de valeur.

Quant à la connaissance réciproque des prénoms et à leur mémorisation permettant l'interpellation d'une personne par une autre, dès le commencement de l'activité, l'animateur pourrait avoir, au préalable, écrit sur une des faces d'un carton plié en deux, le prénom de chacun, qui serait alors invité à piocher dans l'éventail des cartons afin de se munir de celui qui lui correspond et de le poser devant lui.

Quelle que soit l'approche utilisée, l'animateur sera attentif à l'identité de la personne : elle est, dans notre société, portée par son nom et son prénom, qui signent par là sa singularité. Ne va-t-il pas de soi d'éviter ces moments douloureux où l'on interpelle un des participants par «comment t'appelles-tu encore ?» ou lorsqu'il est question de l'intervention d'une personne : «chose' disait que ...» ?

Bien sûr, l'ordre d'apparition des contenus précédents (cadre et présentation des membres du groupe) n'est pas figé !

L'animateur choisit celui qui lui semble le plus adéquat relativement au groupe concret qui lui fait face, dans un contexte particulier. Cependant, tous nous semblent indispensables car ils contribuent à créer un climat sécurisant où la confiance prend place, peu à peu.

L'EXERCICE STRUCTURÉ

L'exercice proposé dans ce livret est ce que l'on appelle, au CDGAI, un exercice structuré.

«La plupart des exercices structurés utilisés en dynamique des groupes se déroulent suivant un schéma qui connaît peu de variations; s'ils sont assez nombreux, les membres du groupe se voient divisés en «participants» et en «observateurs» ; ceux-ci et ceux-là reçoivent une 'consigne', qui définit la nature et les modalités de la «tâche» qui leur est proposée ; ils s'efforcent d'exécuter cette tâche dans les conditions prescrites, puis lors d'une phase terminale,..., tous font retour sur la manière dont la tâche a été accomplie, souvent aussi sur ce que les participants ont vécu durant cette expérience»⁴.

Voilà un premier descriptif !

Mais pourquoi cette appellation «exercice structuré» ?

«**Exercice**» parce qu'il s'agit effectivement d'une mise en action de capacités individuelles afin de les entretenir, entraîner, développer, comme tout autre exercice (de gymnastique par exemple ou de mémorisation) ; sauf qu'ici, cette mise en action se fait en groupe et que, par conséquent, l'exercice se focalise sur les aspects que la situation groupale génère.

4 BAIWIR J. et DELHEZ R. (2004). Des exercices structurés en dynamique des groupes, Comment ? Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, n° 64, p. 63.

«**Structuré**» parce que, comme esquissé déjà par l'extrait cité ci-dessus, l'exercice non seulement est jalonné d'étapes successives mais aussi parce que ses composants reposent sur et sont agencés selon une logique interne qui est voulue, délibérée : L'intention pédagogique essentielle est subdivisée en objectifs concrets susceptibles d'être atteints lors de l'exécution groupale d'une tâche, définie par sa nature (prise de décision par exemple) et sa forme (jeu de rôles par exemple), qui a lieu dans une situation, un contexte donné, imaginaire mais plausible, et dont la durée est limitée.

Ce temps imparti écoulé, et quel que soit le degré d'aboutissement de la tâche, vient enfin la dernière phase de l'exercice : par la prise de distance, le recul par rapport à l'expérience qu'ils viennent de vivre, les membres du groupe identifient les éléments émergents en relation avec les objectifs poursuivis et les analysent le plus finement possible, rejoignant de la sorte l'intention initiale de l'exercice.

Au terme «évaluation» jadis utilisé mais connoté négativement par les attitudes d'estimation voire de jugement qu'il véhicule, nous préférons le terme «**élucidation**» pour désigner cette ultime étape : la mise en lumière, l'éclairage de faits observés et vécus lors de l'exécution de la tâche qui vont contribuer, sans nul doute, à renforcer ou à augmenter le degré d'acuité perceptive et de lucidité du participant relativement aux phénomènes groupaux et à leur impact d'une part, à rendre cette personne plus clairvoyante quant à son propre positionnement en groupe et dans les différentes cellules sociétales dans lesquelles elle vit et agit d'autre part.

Est-il besoin de dire que là aussi, **l'animateur est garant du cadre ?**

Permettre l'expression de chacun par rapport à l'expérience vécue et d'évacuer ainsi les charges émotionnelles éventuelles engrangées.

Proposer à la réflexion des participants les axes qui rejoignent les objectifs de l'exercice et dès lors renvoient à l'intention initiale.

Etre vigilant au fait que l'élucidation «produit des effets de deux ordres: les effets attendus, c'est-à-dire ceux qui renvoient aux objectifs fixés et à l'intention de départ ; les effets inattendus, favorables ou nuisibles, mais non négligeables puisqu'ils témoignent de la portée de la tâche et/ou de la façon dont l'animateur a géré»⁵ l'élucidation.

C'est là autant d'actes à poser et d'attention à avoir !

L'ANIMATEUR ET SES TÂCHES

Outre les tâches déjà brossées, ajoutons, parmi d'autres, la simultanéité constante de l'animation et de l'observation.

Tout animateur pose des actes d'animation basés sur des hypothèses qui restent continuellement à vérifier. A chaque moment, le groupe évolue d'une manière imprévue : il n'y a pas de schéma rigide d'évolution de groupe. Cela implique une attitude d'observation permanente du groupe : lorsqu'il pose un acte d'animation (lorsqu'il lance une consigne, lorsqu'il laisse la place au silence, lorsqu'il renvoie une perception,...), l'animateur pose l'acte d'animation qui lui semble adéquat en fonction de ses observations ; il en constatera les effets dans l'immédiat ou par la suite.

Ne dit-on pas que l'animateur doit être «prêt pour l'imprévu» ? Il est amené en tout cas à affûter sa capacité d'adaptation, nécessaire, indispensable, au fil du temps.

La mise en place de cadres structurés (le dispositif, l'exercice) dont il a été question déjà, participent fort heureusement à la réduction de l'incertitude dans le chef de l'animateur ; elle lui offre un minimum de confort pour garder le cap sur les visées de son animation et sur le maintien de son rôle.

Là où l'animateur peut anticiper, juguler l'imprévu, et en même temps réduire l'appréhension possible des participants, pourquoi se priverait-il ?

5 BAIWIR J. et DELHEZ R. (2001). op. cité, p. 65.

LA CLÔTURE DE L'ACTIVITÉ ET LA NON-CLÔTURE DE L'APPRENTISSAGE

Une session de groupe s'achève par une évaluation souvent collective. Elle permet aux participants d'émettre des avis positifs et/ou négatifs quant au dispositif «expérencié» et/ou son animation. Cette phase constitue un utile recueil d'informations, sans retour ; il ne s'agit donc pas, pour l'animateur, de justifier le dispositif, son déroulement ou tout autre aspect ni de relancer les échanges !

Si l'activité de groupe se termine dans la concrétude de l'espace-temps, cela ne signifie pas pour autant que le travail amorcé ne se poursuit pas et que l'apparition de tous ses effets, propres à chacun, arrive à son terme. Au contraire : «L'apprentissage n'est jamais clôturé, les problèmes sont laissés ouverts ou à tout le moins entrouverts, les solutions ne sont jamais fournies... l'animateur s'écarte délibérément du discours infaillibiliste de celui qui sait, le transmetteur de certitudes ! Un tel discours est toujours celui d'un autre et non un savoir spécifiquement intégré au départ d'un effort et d'un investissement personnels.⁶» Chacun part avec ses prises de conscience, ses apports, qui vont continuer à cheminer et à se nuancer au fil des jours.

6 DE VISSCHER P. (2001). op. cité p. 220.

ET L'ANIMATEUR ?

Si sa fonction le différencie des autres membres du groupe, il reste que l'animateur fait aussi partie du groupe ; il peut être lui aussi au cœur des phénomènes de groupe qui ont lieu et peut être touché, ému, éprouvé.

Par ailleurs, même s'il cherche constamment la justesse dans ses interventions par rapport aux faits observés et à l'évolution du groupe, cela ne veut pas dire que ses interventions sont à chaque fois pertinentes !

Pour permettre à l'animateur de « déposer son vécu » et de prendre recul afin de s'interroger sur le bien fondé ou non d'actes d'animation réalisés et qui l'interpellent, il est indispensable de disposer d'un lieu et d'un moment qui a son propre cadre. Entrer à cet effet dans un processus de supervision nous apparaît être un moyen de garder l'esprit alerte et de maintenir le désir et le besoin de développer son savoir, son savoir-être, son savoir-faire et son savoir-devenir. L'absence d'une telle démarche est susceptible de nourrir des peurs et d'amplifier le doute face à des questions laissées sans pistes de réponses. Peurs et doute pourraient alors limiter l'acuité pendant l'animation et, dans des cas extrêmes, encourager à fuir l'animation de groupes.

BIBLIOGRAPHIE

BAIWIR J. et DELHEZ R. (2004). Des exercices structurés en dynamique des groupes, Comment ? *Cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n°64.

DELHEZ R. (1999). Réflexions sur une pratique d'animation de groupes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°43-44, p. 35-184.

DE VISSCHER P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*. Paris, PUF.

DE VISSCHER P. (2010). Dynamique des groupes et éducations alternatives. Une confrontation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 88, p. 683-729.

DE VISSCHER P. (2011). Articulations et emboîtements des pratiques d'animation de groupes restreints - Un vade-mecum. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°89-90, p. 163-176.

FAULX D. (2011). *Principes et pratiques de l'animation de groupes*. Seraing, Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl, Publication pédagogique d'éducation permanente.

**Des réactions à nous communiquer,
des expériences à partager,
des questions à poser à l'auteur,
des collaborations à envisager ?**

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

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B.4102 - Seraing
Belgique

Marie-Anne MUYSHONDT
Coordinatrice Education permanente
marie.anne@cdgai.be
www.cdgai.be

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

Le présent outil d'animation a été créé avec l'intention de faire émerger les tensions larvées entre les secteurs associatif et marchand, tant sur le plan professionnel que privé, et de préparer les participants à des discussions constructives.

En effet, lorsque des membres des deux secteurs se rencontrent (par exemple, afin de collaborer dans le cadre de l'insertion professionnelle d'un public ou lors d'un repas de famille), leurs représentations et leurs valeurs s'entrechoquent, laissant parfois dans leur sillage leur lot de douleurs et de crispations.

Nous proposons de faire un arrêt sur image et de nous concentrer un temps sur ce sujet qui fait mal, de ne pas fuir cette tension mais de mieux comprendre son origine et le système collectif qui l'encourage. Nous invitons à aborder le sujet de manière constructive, à discuter et à réfléchir ensemble à l'élaboration d'un système... auquel nous participons tous, parfois même à notre insu.

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

