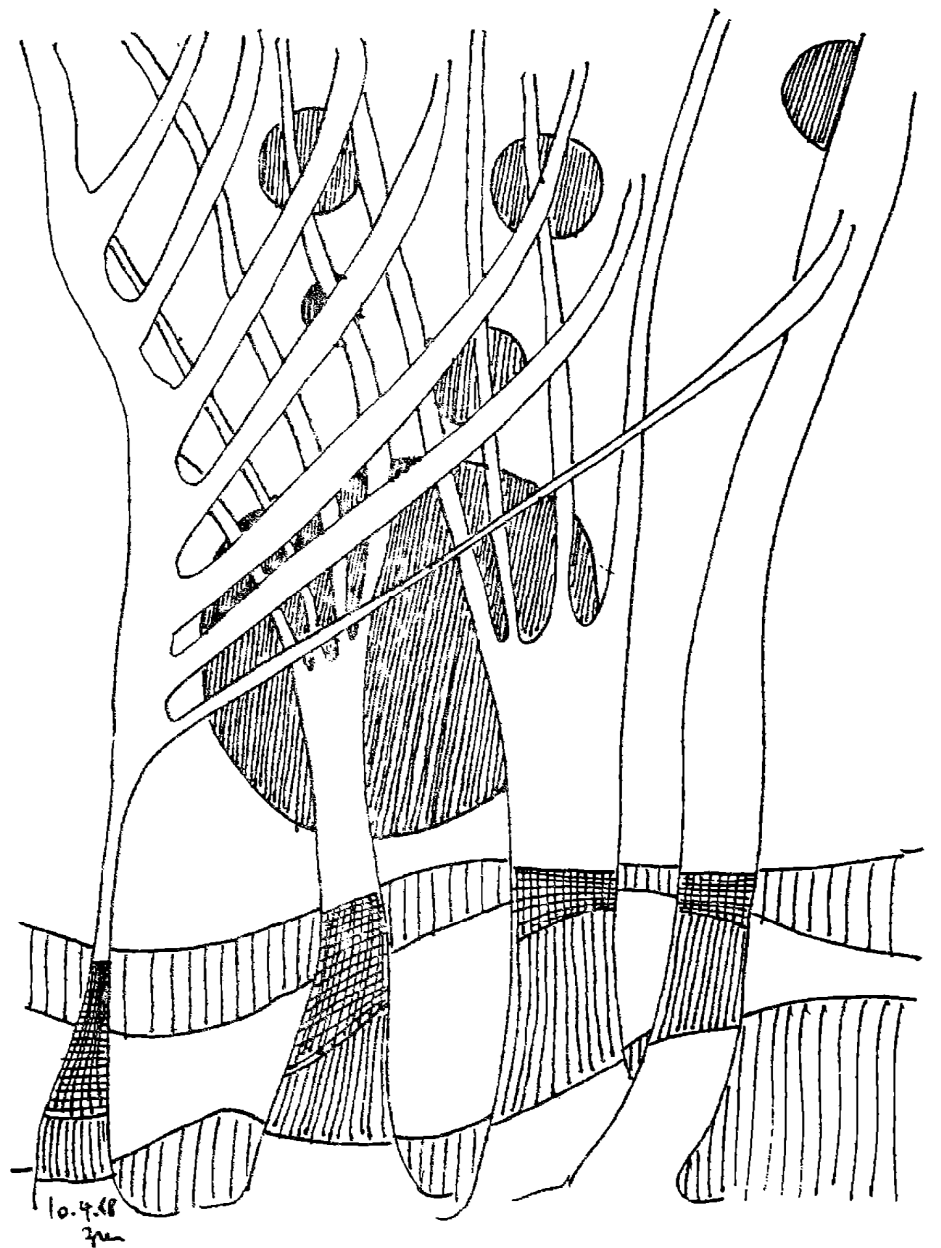


DOSSIER

# le travail en petits groupes



Chantiers Pédagogiques de l'Est

Le travail est un sandwich  
carré

faite des tranches

une semaine de Bernard Mislin  
Noémie Duveau

une conversation enregistrée  
entre Michèle Christen  
et Noémie

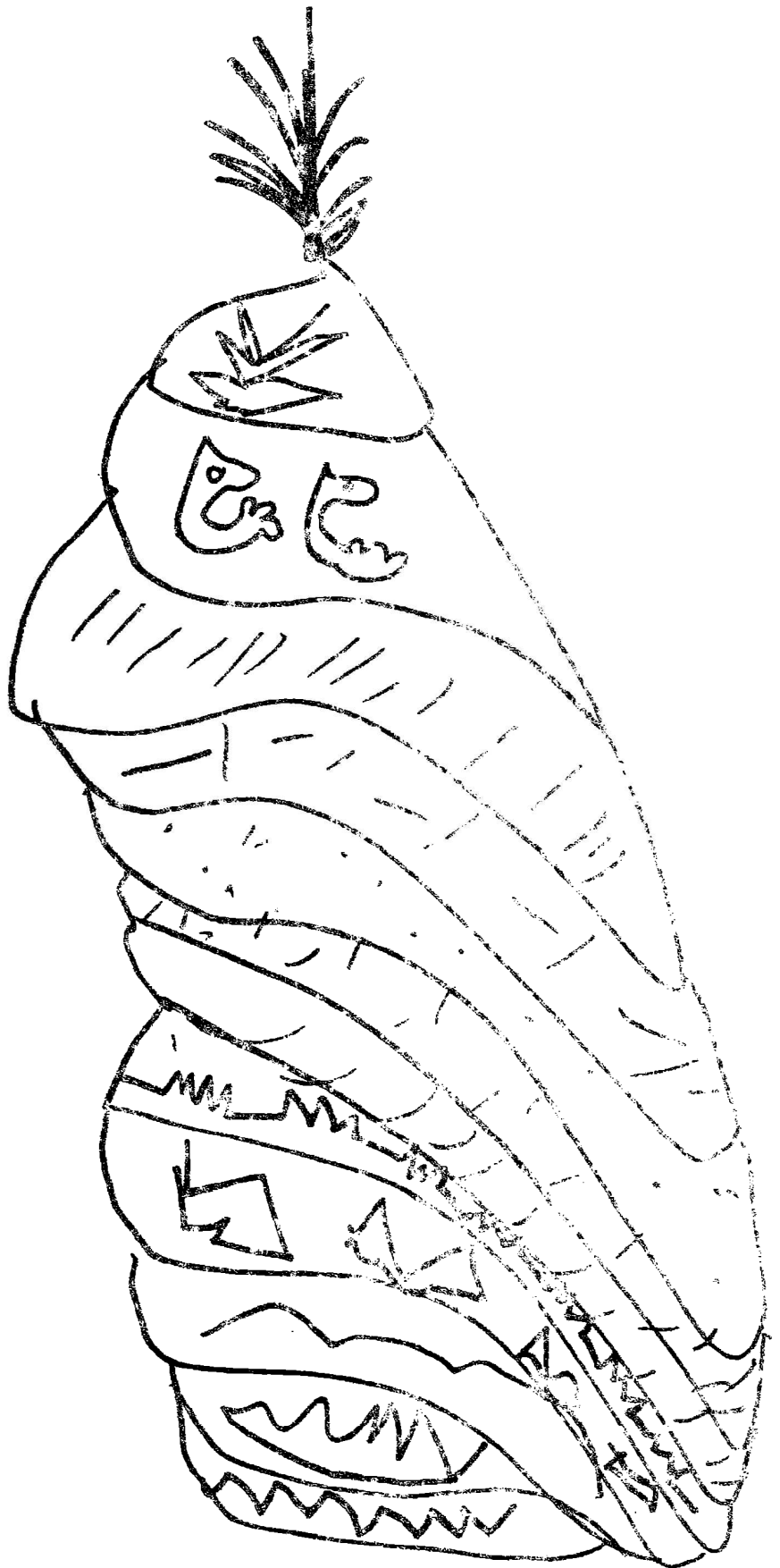
des textes de  
Marguerite Bialas,  
Christine Graef,  
Michel Mulat,  
Jean-Marie Notter

Le ordre  
des tranches  
est un peu  
arbitraire que  
quelques grains de sel  
et herbes.

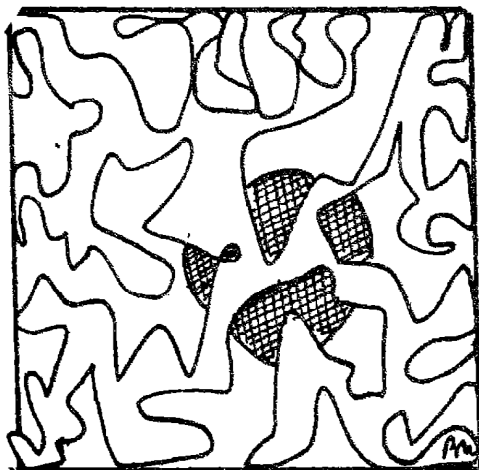
Je pense que je n'ai pas fait  
d'erreur grossière  
de gastronomie  
dans l'alternance des saveurs,  
il est suffisamment  
varié

pour vous maintenir en appétit,  
j'ai ne vous donnera pas  
de regrets.

Jean-Marie Duveau



Noémie



# travailler en petits groupes

Dans une récente livraison de CHANTIERS PEDAGOGIQUES DE L'EST, Anne-Marie Duveau écrivait:

-Travailler en petits groupes, ça marrive... Je dirais même que ça me plaît, que ça m'intéresse. Et à force de vivre des expériences variées dans des groupes d'adultes, il commence à me monter quelque chose entre les oreilles: je subodore, j'intuitionne, j'hypothèse, je sublimine... Voici, de façon sans doute très schématique et grossière, une approche de ce "flou-en-train-de-se-structurer" qui me chatouille les neurones. Voici tout d'abord la description de deux groupes de l'I.C.E.M. auxquels j'ai participé (je suis Epsilon) et qui mettent en lumière la façon d'animer un groupe, et le type de fonctionnement que l'animation induit. Cette description est (ou essaie d'être) la plus objective possible (!); par la suite je donnerai ma façon personnelle de les percevoir.

## UNE OBSERVATION EXTERIEURE DE DEUX GROUPES



# PREMIER GROUPE

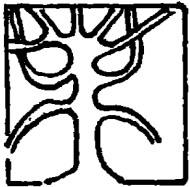
Cinq adultes, Alpha, Bêta, Gamma, Delta, Epsilon, dans une maison de montagne; cinq pédagogues Freinet, cinq profs qui ont décidé de travailler ensemble le temps d'un week-end. L'invitation indique pour la première plage de travail: 17h -18h30. Il est 17h; ils sont là. Dans les cinq minutes qui suivent, l'un d'eux, Alpha adopte un comportement tout à fait détonnant par rapport aux quatre autres: il prend la parole avec autorité, s'annonce animateur (il s'est paraît-il désigné comme tel quinze jours avant pour ce rôle), il organise les présentations mutuelles, il indique le thème de recherche de la séquence, il demande un(e) secrétaire, il rappelle le cadre horaire, puis attend les interventions. Bêta par exemple lève la main, Alpha lui donne la parole... et le ballet commence: l'un après l'autre, Delta, Gamma, Epsilon, Bêta lèvent la main, le doigt, la tête, et Alpha, à tour de rôle, "royal", DONNE la parole. Ils sont cinq, ils lèvent le doigt, c'est réglé, un peu mécanique, un peu naïf, les digressions sont durement coupées, c'est rythmé par des rappels du plan, de l'heure.





## DEUXIEME GROUPE

Début identique, cadre géographique différent, mêmes contraintes horaires, même type de personnes, cette fois ce sont Epsilon, Mu, Pi, Rho, Omega qui sont là. C'est Oméga qui prend la parole, le groupe s'est rassemblé autour d'une de ses idées; il parle, envoie des questions: "Qu'allons-nous faire? Comment?" Ces questions restent en suspens. Epsilon ou Mu ou Rho parlent spontanément, ou Omega lui-même. Pas de doigt levé ici, la discussion coule, l'encre aussi sur les cahiers, points de heurts. Omega parle un peu (beaucoup) plus que les autres; on le questionne, il a tant à dire, tant à donner. Les autres écoutent, questionnent. Peu de silences, ça baigne, ça flotte, on digresse avec bonheur et sans culpabilité. Pas de rythmes marqué, sinon les longues prises de parole d'Omega.



## autres observations

### +Dans le premier groupe

il y a contestation, à quelques moments, de la méthode de travail par certains éléments:

- Pourquoi faut-il tout minuter? On se coince!
- C'est un peu ridicule de lever le doigt.
- Est-ce bien nécessaire d'avoir un animateur lorsque on est cinq?
- J'ai envie de parler de telle chose maintenant, si on l'évacue, on évacue la vie!
- Je me sens frustré(e) de ne pouvoir associer librement mes idées, d'explorer telle question entrevue; si on la note, pour y revenir plus tard ce ne sera plus vivant.

Ces objections sont minoritaires, elles sont écoutées mais le groupe continue à fonctionner sur ses rails. La discussion sur l'animation, sur la "spontanéité" avec laquelle certains aimeraient digresser a été reprise en dehors du temps de travail.

### +Dans le deuxième groupe

je ne me souviens pas de réactions d'oppositions déclarées. Je me souviens par contre de mon malaise et de celui d'un autre participant, exprimé après, en dehors du groupe, de ma fatigue, de mon progressif décrochage du travail prévu.



## ce que j'ai ressenti

### +Dans le premier groupe

Dans ce groupe, à l'animation "directive", il y a bien ce formalisme du doigt levé qui me paraît un peu ringard, mais en fin de séance de travail, je sais où j'en suis, ce qu'il reste à faire, sur quoi porteront les traces écrites de notre travail.

### +Dans le deuxième groupe

J'ai le sentiment d'être emmenée par l'animateur où il veut; il a des phrases qui cou-



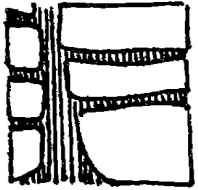
pent, non sur la forme de la réunion, mais qui coupent sur le fond, du style (je ne me souviens pas des mots exacts):

-Il vaudrait mieux...

-J'ai exploré cette voie, ça n'aboutit pas...

-Dans un cas de ce genre, voici ce que j'ai fait...

Omega a une très vaste expérience du sujet qu'il anime (sans être nommé animateur), il nous fait une conférence, nous guide vers telle réalisation, nous en barre une autre, et ce, non pas au nom d'une règle de respect d'un sujet à traiter, mais au nom d'une expérience personnelle. Je me sens menée... et je suis rétive. J'ai une résistance intérieure. Le champ d'investigation, notre champ de recherche n'a pas été clairement défini, je ne me sens pas en "recherche", mais plutôt en "découverte forcée"... C'est pourtant une animation "non-directive".



## mes hypothèses

ALPHA DIRECTIF SUR LA FORME, NON DIRECTIF SUR LE FOND  
OMEGA NON DIRECTIF SUR LA FORME, DIRECTIF SUR LE FOND.

La démarche de Alpha est réfléchie et volontaire; il sait (ou croit savoir) que des règles sur la forme permettent une liberté sur le fond. Omega pratique la liberté de la forme, dans le sens où il n'agit pas sur elle, mais je ne me sens pas libre sur le fond.

Je me sens plus libre dans le premier groupe, car j'ai choisi d'accepter les contraintes écrites (doigt, animateur "coupant", etc...) et que, dans ce cadre délimité, l'espace est libre.

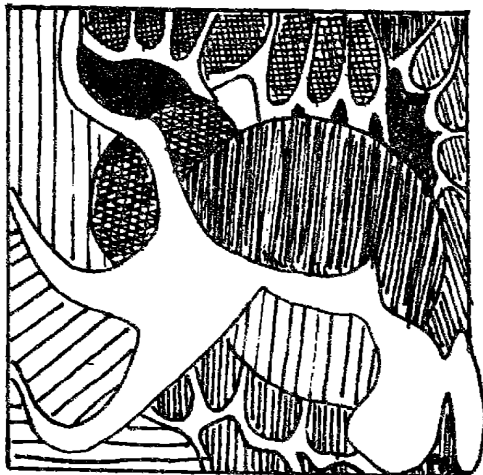
Dans le deuxième groupe, le choix n'est pas proposé, la spontanéité guide... et les grandes gueules s'épanouissent et me mènent. Or je n'ai pas envie d'être prise par la main, je ne l'ai pas choisi. Les règles sont implicites, il n'y a pas de recours possible à une loi....

... et il me faudrait une sacrée grande gueule pour dire que je ne suis pas à l'aise; de plus, je sais que cette déclaration peut entraîner des discussions qui nous éloigneraient de notre thème, pour longtemps, puisqu'il n'y a pas d'animateur disposé à nous reconstruire. Or je suis venue pour travailler sur ce thème. Je me sens coincée, dirigée, manipulée, pleine de confusion et de résistances.

LA RIGUEUR DE LA FORME PERMET A LA LIBERTÉ DE S'ÉPANOUIR,  
LA LIBERTÉ DE LA FORME EST APPARENTE ("FORMELLE"), ELLE  
SERT LES LEADERS. ELLE DEVIENT CONTRAINTE SUR LE CONTENU  
DE LA DISCUSSION

et maintenant

ouvrons le débat :



## FAITES LE TEST !

Dans un groupe de travail, entre adultes, avec des gens que vous connaissez ou ne connaissez pas, si vous êtes entre six et douze, proposez donc que l'on désigne un animateur de séance, uniquement pour distribuer la parole et faire respecter l'ordre du jour.

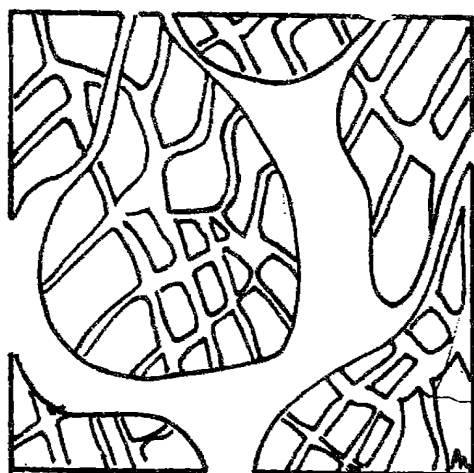
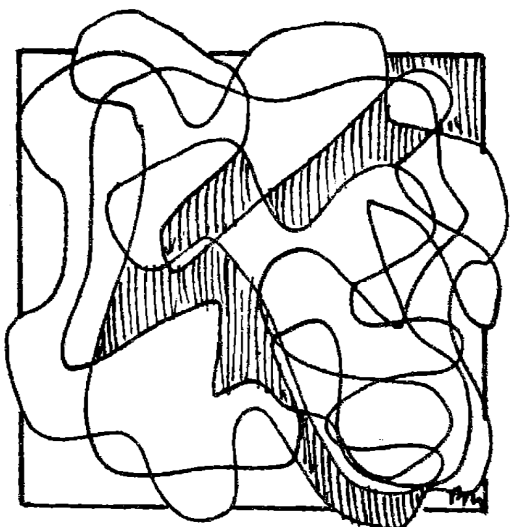
Que va-t-on vous répondre, dans 95% des cas?

"Nous sommes assez grands pour..."

ou

"Mais nous sommes entre adultes"

Réponse:



## structures dans la classe

Marguerite Bialas fait apparaître le type de structures qui peut être mis en place dans un groupe-classe

-Je pense que ce n'est pas si simple... Il est vrai qu'en fixant des limites, une présidence bien structurée permet au participant de se repérer et de devenir sujet... que l'absence de structures, au contraire, va favoriser une sorte d'anarchie, plutôt de jungle, où règnent d'autres lois, pas toujours évidentes, comme le fait remarquer Anne-Marie. Mais...les structures peuvent aussi devenir terriblement bureaucratique et fonctionner à vide!...

En plus d'apprendre à lire, écrire et compter, je trouve que l'école devrait apprendre à travailler ensemble. Car on participe tous, un jour ou l'autre, à une assemblée générale du club de pêche ou de tennis, une réunion de co-proprétaire, de parents d'élèves ou de syndicat... Or il me semble que là aussi, il y a des choses à démystifier pour se les approprier...



### LES OCCASIONS

Dans ma classe, les enfants ont l'occasion d'expérimenter les différents rôles: "participant", "président", et ce à l'occasion de différents moments de rôle:

#### 1/ le "Quoi De Neuf"

C'est dans la semaine deux fois 20 minutes de conversation très libre où chacun peut raconter ce qu'il veut (les jeux de la veille, une émission de télé, un évènement vécu, un rêve, etc...)

Pendant le "Quoi De Neuf"

- celui qui veut parler lève le doigt pour demander la parole
- les enfants s'écoutent
- celui qui parle s'exprime le mieux possible
- ceux qui écoutent posent des questions

Le Quoi De Neuf est présidé par un élève qui donne la parole, puis arrête le Quoi De Neuf quand le temps prévu est écoulé.

#### 2/ les commentaires-débats à propos du

##### -Choix de textes

Une fois par semaine, les élèves qui ont écrit un texte, le lisent à la classe. Chaque lecture est suivie d'un petit échange entre l'auteur et la classe.

##### -Journal des Enfants

Une fois par semaine, les CE2 et CM peuvent lire un article qu'ils ont choisi. La lecture est suivie d'un moment de commentaire où chacun peut s'exprimer sur le thème de l'article.

Le président donne la parole, dirige les échanges et, au Choix de textes, il fait voter un texte pour le journal de la classe

#### 3/ le Conseil

Deux fois par semaine, pendant une demi-heure, les enfants se parlent...à propos de la classe elle-même:

- ils font des propositions, ils prennent des décisions pour en améliorer le fonctionnement
- ils critiquent...ils félicitent

Là aussi, un élève préside, c'es à dire qu'il donne la parole, connaît et utilise les maîtres-mots, veille à ce que celui qui parle soit écouté, à ce que les décisions soient prises, rappelle les règles, fait avancer les choses pour que le Conseil finisse à l'heure....



### L'ENTRAINEMENT

Les enfants apprennent à présider ces moments. Ils vont d'abord s'entraîner avec des présidences faciles ou partielles (10 minutes, par exemple). Ils sont "apprentis" avec l'aide d'un "chevronné" qui rassure, qui assure...

Petit à petit, parallèlement à d'autres progrès en comportement, ils vont essayer des présidences plus longues, plus difficiles.

Ne préside pas qui veut. Mais les exigences sont repérables par les enfants. Voici les fiches-guides qui sont à leur disposition:

Pour présider le  
CHOIX DE TEXTES  
il faut

- savoir écrire au tableau
- être orange en comportement
- connaître les maîtres-mots:
  - "Qui veut lire son texte?"
  - "Qui veut dire quelque chose?"
- le choix de textes a lieu le lundi de 11h à 11h30

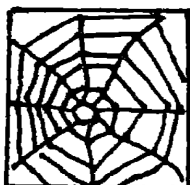
Pour présider le  
CONSEIL  
il faut

- être vert en comportement
- connaître les maîtres-mots...
- la maîtresse, responsable de la classe, a droit de veto
- le Conseil a lieu le lundi de 14h30 à 15h et le jeudi de 16h à 16h30
- gêneur deux fois: quitte le Conseil et se met au travail donné par la maîtresse.

Pour présider le  
QUOI DE NEUF  
il faut

- savoir parler
- être jaune en comportement
- connaître les maîtres-mots:
  - "Quoi de neuf ce matin?"
  - "La parole est à..."
  - "Question?"
  - "Autre sujet"
- le Quoi de Neuf se termine entre 8h50 et 8h55
- gêneur deux fois: se met au travail donné par la maîtresse
- la maîtresse peut prendre la parole en cas d'urgence.

Quand un élève préside, il a un certain pouvoir. Je garde néanmoins, en tant que responsable de la classe, un droit d'intervention d'urgence et un droit de veto. S'il y a un problème à propos d'une présidence, on en parle au Conseil. Grâce au Conseil, il y a donc une sorte de va-et-vient entre l'exercice d'un pouvoir et sa remise en question. Les enfants participent activement à tout cela, car c'est leur affaire. Et ceci est une des conditions pour que cela ne fonctionne pas à vide.

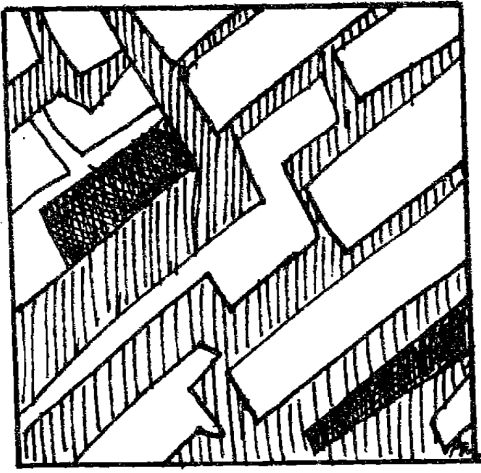


### LE REGARD PORTÉ

Les enfants apprennent à critiquer une présidence. Même ceux qui remplissent les conditions...ne sont présidents qu'une fois de temps en temps. Les enfants sont donc très souvent simples participants. Cela ne les empêche pas de connaître le travail du président ainsi que les conditions pour qu'une présidence soit efficace. Et ils ne vont pas se gêner pour le dire; ainsi -Yann se fait critiquer (il a présidé un Quoi de Neuf) parce qu'après chaque nouveau sujet, il s'est généreusement donné la parole pour évaluer ses commentaires

- Bernard se fait critiquer parce qu'il n'a pas donné la parole à Régis qui levait pourtant bien haut son doigt...
- Jessica se fait féliciter car elle mené un Conseil tambour battant
- Patrick se fait critiquer car il n'a pas soigné la présentation au tableau des textes du Choix de textes

Ce faisant, je pense que nous touchons également aux Instructions Officielles relatives à l'éducation civique.



# des inconvénients du premier groupe : blocages

Michèle et Anne-Marie au magnétophone; autour d'une tasse de café.

Michèle

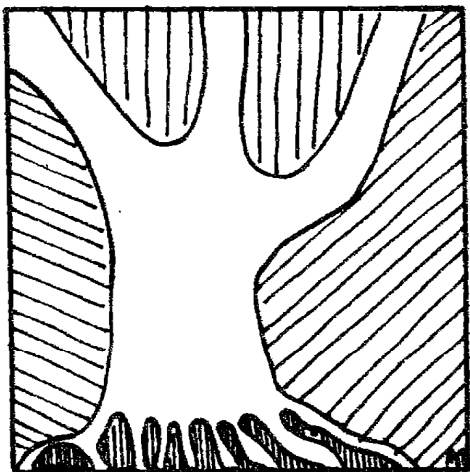
*-Dans un groupe où tout est réglé, tout est chronométré, et en particulier le premier groupe dont tu parles, je sens que ce n'est pas la peine que je commence à parler, le temps va être trop court, je me sens bousculé de l'intérieur... il a des choses qui ne peuvent pas se laisser vivre.*

Anne-Marie

*-Pour toi, dans un tel groupe, qu'est-ce qui est important?*

Michèle

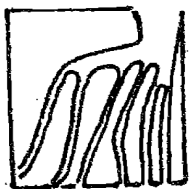
*-C'est l'échange. Mais quand on me dit "attention dans 5 minutes il faut arrêter" j'ai l'impression de devoir me hâter, et lorsque je suis fatiguée par exemple, je sens que je ne suis pas assez agile pour répondre tout de suite, que je ne vais pas y arriver et tout ça me bloque.*



# confort et satisfaction

Christine apprécie le type de structuration du "premier groupe".

*-Le travail en petits groupes me plaît parce qu'il est source de multiples échanges, de réflexions et de discussions qui enrichissent les uns et les autres.*



## BALLOTÉE

Il me faut toutefois quelques exigences pour apprécier réellement ce travail de groupe. La première est de savoir vers où je vais, et de préférer

rence comment. La seconde, qui découle de la première, c'est qu'il faut un minimum de directivité structurée, établie clairement au sein du groupe. Sinon, je me sens ballotée d'une pensée à l'autre, sans pouvoir formuler la mienne et je finis par éprouver un sentiment de frustration.

Frustration d'une part parce que je n'y vois pas ma place, ce qui provoque en moi l'ennui, le sentiment de perdre mon temps; frustration d'autre part parce que à l'origine, j'avais des attentes par rapport à ce moment et il n'y a pas de réponses. Je suis déçue.

Je me retrouve donc un peu dans tes expériences citées.



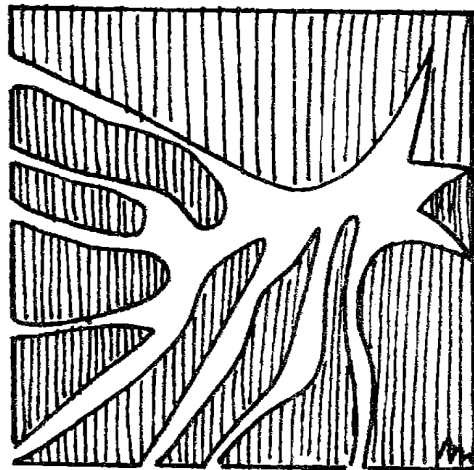
## SECURITE - BIEN-ETRE

Je réalise que je vis le travail en groupe bien agréablement quand le groupe est structuré, réglé. Je crois en effet que la rigueur est juste pour les uns et les autres et permet ainsi le bien-être, voire l'épanouissement. La rigueur sécurise: on sait où l'on est et l'on peut mieux

sentir vers où l'on va.

Encore faut-il en accepter les contraintes requises! Et là, je crois qu'il y en a pour qui c'est plus facile que pour d'autres. Peut-être que ceux pour qui c'est plus facile ont davantage le besoin d'être sécurisés?

Il me semble pourtant que l'aboutissement est plus réel dans un groupe de travail avec animation "directive". Peut-être est-ce simplement parce que je m'y sens plus à l'aise? Peut-être est-ce une question de tempérament? Je crois cependant que les discussions que j'appellerais "sans fin" ne procurent en fait qu'une satisfaction à ceux qui aiment les débats et les échanges d'idées sans plus (satisfaction "d'avoir eu un bon moment d'échanges"), mais je doute fort quant à leur aboutissement réel d'une recherche ou d'un travail précis.



## déclencher la réflexion

Michèle et Anne-Marie au magnétophone et pousse-café

Michèle

*-Quand dans un groupe, l'animateur me dit "il n'y a plus que 10 minutes pour tel sujet" ou "c'est hors sujet", je me sens frustrée, parce que je sens que quelque chose s'est mis en route et que le temps ne me permettra pas de le déguster, parce que la prochaine fois que je rencontrerai ces gens, ce ne sera plus le même moment, la même ambiance, le même groupe... et j'ai l'impression que quelque chose va se perdre...*

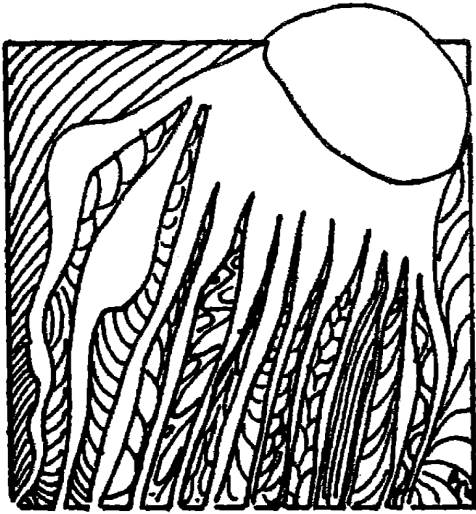
Anne-Marie

*-Mais qu'est-ce qui compte le plus pour toi? Les choses précises qu'on devrait travailler ou ce qui se passe ici et maintenant dans le groupe?*

Michèle

Michèle

-L'important, c'est ce que ça va déclencher en moi, parce que quand on est dans un groupe, c'est pour réfléchir, et quand on réfléchit c'est pour que ça nous transforme, que des portes s'ouvrent. C'est important et frustrant quand on sent que des choses pourraient s'ouvrir et qu'elles ne s'ouvrent pas faute de temps... Mais je pense que ça peut aussi continuer à s'ouvrir tout seul, vas-y prévoir...



## les bienfaits du premier groupe

Pour Jean-Marie, une bonne structuration du groupe respecte les droits de la personne, et favorise la fécondité du travail.



### RECENTRAGE DU DEBAT

Tout d'abord, il importe, à mon sens, de savoir de quoi nous parlons. Il est bien question ici:

-d'un "travail": une telle notion implique, selon moi, effort et résultat, j'ose à peine production.

-d'un travail en groupe: il s'agit donc, je crois

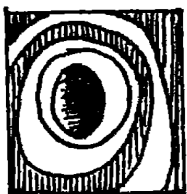
.de faire appel aux individus qui le composent, et, à chacun d'entre eux

.de mettre la participation de chacun au service de l'intérêt collectif, et donc, du résultat escompté, autour duquel le groupe s'est constitué

-enfin, s'agissant de "petit" groupe, il faut s'attendre à ce que la sollicitation et l'implication de chacun soit forte, ainsi que les relations inter-personnelles, davantage, sans doute, que dans un "grand" groupe.

On le voit, rien dans l'intitulé du texte d'Anne-Marie "travail par petits groupes" ne laisse supposer une discussion frivole autour d'un feu de bois.

Sur ces données, je vois mal comment pourrait se réaliser un tel "travail" en "petit" "groupe", sans que ce dernier se donne l'outil de son "travail", à savoir, des règles d'animation, qui supposent d'une part la présence d'un animateur, et d'autre part que chaque membre du groupe se sente égal et libre.



### ANIMATEUR

Le fait que l'animateur ait été nommé à l'avance, qu'il se soit élu ou que le groupe l'ait choisi, à un moment ou à un autre, m'importe moins que l'assurance qu'il soit connu, comme tel, et reconnu, en tant que tel.

S'il est connu, il devient le responsable de la gestion du travail du groupe, qu'il doit s'efforcer de mettre au service du but à atteindre; c'est donc à lui qu'est confiée la tâche

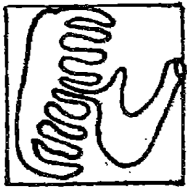
- de réguler les échanges
- de gérer le temps
- de conclure.



## GESTION OU DIGESTION

D'être "reconnu", signifie pour moi que l'animateur est accepté comme tel avant que le travail ne commence: il ne peut être mis en cause qu'à condition que sa présence et son rôle soient annoncés.

Dans le cas inverse, il me semble que plutôt que de "gérer" le travail "du groupe", l'animateur clandestin aura tendance à "digérer", "le groupe". Il m'apparaît que mon attachement à ce type de fonctionnement vient du fait qu'il m'apporte un sentiment d'égalité et de liberté, toutes proportions gardées, bien sûr.



## EGAUX

D'égalité, dans la mesure où je sens que les interventions de chaque individu du groupe sont possibles, attendues et respectées. Elles sont possibles et attendues car quiconque le souhaite -et le décide- peut intervenir sans faire appel à des moyens de pression (prise de parole impetive, influence relevant de compétences ou d'informations supposées, à priori, ...), il lui suffit de demander la parole. Chacun trouve sa place dans le groupe. Par ailleurs, chaque intervention est respectée, à différents niveaux, sans doute, qui sont fonctions de la personnalité de chaque membre du groupe, mais, au minimum, chacun sait que, s'il le souhaite, il sera entendu, et, peut-être aussi, écouté. Ses paroles étant clairement offertes à l'écoute de tous, elles pourront également être prises en compte.

Si bien que l'intervenant, libéré du problème de la prise de parole, peut mettre son énergie au service de sa réflexion, cette réflexion étant elle-même favorisée par un climat de confiance mutuelle: se donner le moyen d'écouter l'un comme l'autre implique que l'intervention de chacun est considéré, à priori, comme bénéfique et profitable pour tous.



## LIBRES

Sentiment de liberté aussi, car je suis seul maître de mon sort, à toutes les étapes du travail:

- lors de sa mise en place: l'animateur étant connu et reconnu, je puis décider de ne pas participer au travail
  - .de l'accepter
  - .de le mettre en cause
- pendant les échanges: j'interviens, si j'en décide ainsi

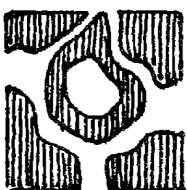


## RESPONSABLES

Je me sens libre, et donc aussi, responsable. C'est de cette dernière notion que naissent, à mon avis, les réticences et les résistances à ce type de fonctionnement.

Seul maître de mes interventions, je dois également en assumer la forme et le fond:

- si je n'interviens pas, impossible de m'en prendre mentalement "aux grandes gueules" -étant entendues -et, peut-être, écoutées- mes paroles pèsent, dans la discussion, le poids que je leur donnerai: plus j'accepterai de m'investir, de me "donner", et plus, sans doute, elles seront prises en compte par la réflexion commune. La réciproque est vraie aussi...



## "MOUILLES"

Une telle démarche est, à l'évidence, plus "mouillante" et plus diffi-



cile que lorsque nous agissons comme s'il n'y avait pas d'animateur (chacun sait que, dans ce cas, la direction du groupe sera assurée par le leader, conscient ou non), mais cette démarche décidera aussi de l'issue du travail: on peut supposer que le choix du groupe trahira la volonté de chacun, d'aboutir ou non, d'agir, et donc, de s'engager....



## des groupes et des personnes à deux niveaux

Michèle

*-Si j'essaie d'analyser les frustrations qu'on peut éprouver dans un groupe, c'est quand on n'est pas écouté ou quand on n'arrive pas à faire passer ce qu'on aimerait faire passer.*

Anne-Marie

*-Mais il y a aussi ceux qui sont frustrés parce qu'on n'a pas respecté le contrat qu'on s'était donné, et qu'on n'a pas produit la direction du résultat visé au départ.*

Michèle

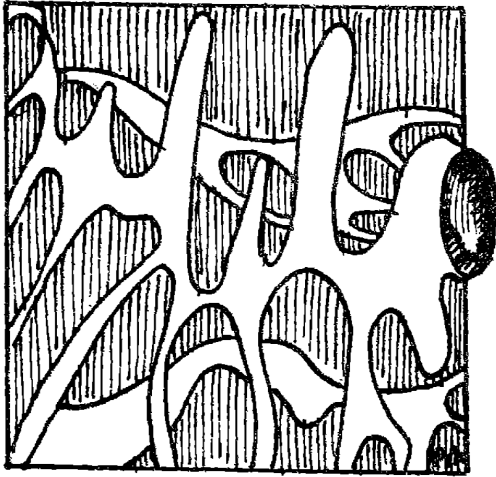
*-Ces gens, qui aiment la structuration, ils font comme si tout le monde était là pour la même raison, comme si tout le monde avait les mêmes attentes. Quand ils attendent qu'un groupe "fasse son travail", ils font comme si tout le monde voulait ça et que ça...*

Anne-Marie

*-Le fait que chacun se sente écouté, ne tient-il pas plutôt aux personnes et au désir de chacun qu'à la structure? Je me demande si ma grille d'analyse dans le texte que j'ai écrit pour C.P.E. est viable. Plus on parle toutes les deux, et plus je m'aperçois qu'il s'agit de personnes, et de leur capacité à s'exprimer.*

Michèle

*-Je pense à un feu de bois: il faut d'abord le faire démarrer! le préparer. Ensuite il brûle. Structurer, c'est clair, c'est précis, et on arrive en général à quelque chose de concret: une production comme tu disais. Mais dans les réunions, il y a un deuxième niveau, où ça te touche, où ça te fait bouger et je ne sais pas si ça dépend de la structuration. Suivant les moments, on ne sait pas soi-même à quel niveau on va se placer... et quand il s'agit de plusieurs personnes, imagine!*

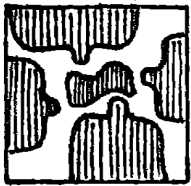


# points d'interrogation

Entre deux paquets de copies d'examen, Michel Mulat rejoint les questions de Michèle Christen. Ses réflexions et ses questions après une longue pratique dans des groupes de nature très différente.

Alpha, Omega? Je me reconnais dans l'un comme dans l'autre, mais je prolongerais volontiers l'alphabet grec. Je m'y reconnais parfaitement, mais Mu, Delta ou Rho m'y reconnaîtraient-ils tous au même moment, au cours de la même animation? Seraient-ils tous d'accord?

De quelques questions que je me pose.



## POURQUOI ANIME-T-ON ?

Le plus souvent à la demande d'un ou plusieurs futurs participants qui vous reconnaissent une quelconque compétence. Ce peut être aussi à la demande d'un collectif organisateur à la recherche d'un programme cohérent pour un week-end, une journée, un stage, une formation... Et

puis on peut aussi avoir envie de faire part d'une expérience réussie ou non, menée récemment. Et puis... qui veut continuer l'inventaire?



## COMMENT ANIME-T-ON ?

Je sais, j'informe, je suis là pour ça, je fais une conférence. Bêta gratte parce qu'il est venu pour ça, pour apprendre, pour gratter pour se laisser conduire. C'est son tempérament, son humeur du jour, sa volonté du jour, de l'heure...

Delta voulait faire part de sa dernière expérience de P.A.E. (Piège à Enseignants)! Pas possible. Pas le temps. Et Bêta ne lui pardonnerait pas de la ramener. Faut-il faire une parenthèse? Faut-il virer Delta? Virer Bêta?

Je sais, je pratique de longue date, mais dans un milieu scolaire. Je veux communiquer la même expérience dans un cadre différent, à des adultes enseignants. Je les connais. Ils me connaissent. Je donne consignes, théorie minimale, mode d'emploi. Ensuite, tous s'autoaniment. Pi aimerait que ça roule autrement. Pi s'insurge: "Moi je ne comprends pas à quoi ça sert". Alors, panique possible! Eliminer Pi? Théoriser avec Pi quand les autres voulaient seulement tâtonner, manipuler, découvrir? Raisonner Pi? Toutes solutions ramènent à la directivité de Alpha (Je)... ou à la prise en charge contre lui-même du groupe par Pi.

Je sais, j'ai l'habitude, je pratique depuis longtemps... Ce n'est pas l'auditoire de mes attentes. Je ne cerne pas les intentions de chacun. Mise en route problématique: personne n'exprime vraiment ses attentes. Rho avait demandé avec P depuis deux mois cette animation sur des bases précises. Epsilon après quelques hésitations théoriques, propose une direction non prévue. Dois-je accepter de changer? Dois-je rester directif? Dois-je partager la directivité? Si je partage, alors se proposent deux anima-

teurs. Epsilon tiendra-t-il jusqu'au bout? S'il tient, le groupe s'y retrouvera-t-il? S'il ne tient pas, arriverai-je à donner une cohérence à l'ensemble? Dois-je me sentir frustré de n'avoir pas abordé le dixième de ce que j'avais prévu avec Rho et Pi? Ce jour-là, le groupe n'est-il pas à la recherche d'autre chose?

Qui veut rajouter d'autres cas?



DU BON USAGE DE L'ANIMATEUR

Que choisir? L'animateur? Le sujet? Le groupe? Si je pars du principe que l'animateur est compétent, le problème n'est pas résolu pour autant. Je sais qu'un groupe ne peut marcher lorsqu'il rassemble x et y qui ont des problèmes relationnels qu'ils n'ont jamais pu faire éclater. Aujourd'hui je n'ai pas envie d'intervenir, je veux me laisser conduire. Là j'ai plutôt envie de dire, quelque chose, une expérience qui me tient à coeur. Ailleurs, je m'aperçois que je me suis fourvoyé, voilà une théorie, une philosophie, ou une pratique qui, tout compte fait, ne me convient pas du tout. Et puis untel, je ne le croyais pas comme ça. Et puis... et puis...



DU BON USAGE DU GROUPE

Le groupe A, en initiation, veut être animé: n'allez pas lui imposer autre chose, il n'est pas formé pour cela. Le groupe B, curieux, est artificiel, on ne sait pas trop pourquoi on est là: si j'y vais devrais-je attendre? Devrais-je proposer? Devrais-je détourner? Devrais-je faire une simple étude de comportement? Comment m'y installer? provoquer, diriger momentanément, totalement...? Le groupe idéal reste à mon sens celui qui se forme clairement sur l'idée d'une recherche commune et qui dans ce cas suppose une expérience de chacun permettant d'éliminer tout meneur, tout animateur de doigts levés: on cherche tous dans une direction définie à l'avance... Mais je ne connais pas tout, et je suis curieux d'apprendre!



EN CONCLUSION

Nous voilà -ce que je voulais éviter au départ,- en pleine théorie de la communication. Le collège n'est pas le lycée, qui n'est pas ... qui n'est pas un groupe d'enseignants freinetistes. Proposer à Labaroche une réflexion sur ce thème? Pourquoi pas? Mais alors à condition -pour ce qui me concerne- que l'on ne tombe pas dans le schématique simplificateur ype "analyse transactionnelle", de manière exclusive (papa maternant sans maman le dernier lardon!).

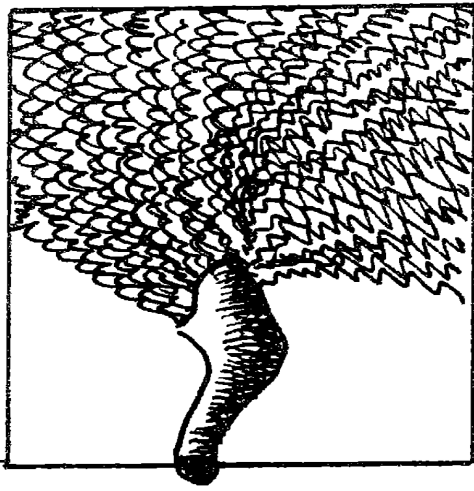


conclusion de la conclusion: VERS UN AUTRE DEBAT ?

Une chose me chagrine: si la directivité, cela se discute, se conteste, se défend, se pratique, je l'utiliserai magistralement sur un point: je ne puis accepter -pourquoi ajouter des fleurs?- que l'on puisse raisonner encore en FORME/FOND. Voilà une dichotomie qui pour moi n'a

aucun sens.

le "Je" est celui en partie de Michel MULAT



# balancement dialectique

Michèle et Anne-Marie au magnétophone, à l'heure de la sieste.

Anne-Marie

-Il y a ceux qui sont à l'aise dans un groupe structuré, et ceux qui le sont dans un groupe non-structuré, c'est à dire avec une structure invisible, floue ou non-concertée.

Michèle

-On peut partir du flou, mais c'est sûr que s'il n'y a rien au départ, et que tu ne proposes rien, tu risques de ne pas être contente, parce que rien ne se sera passé... Dans ce cas il aurait alors mieux valu structurer le groupe. Tout dépend de ce qui va se passer!

Anne-Marie

-Mais c'est imprévisible!

Michèle

-Il y a peut-être un équilibre à trouver entre les deux; prévoir une structure, et, en fonction de ce qui se passe, prévoir un élargissement possible...

Anne-Marie

-Trouver le milieu entre trop et pas assez de règles? Mais quelle est la voie la plus facile? Tu disais que les structures, on peut le oublier, mais la démarche inverse est-elle possible?

Michèle

-Celui qui se permet le relâchement doit être encore plus vigilant. Le flou est plus difficile à gérer.

Anne-Marie

-Dans ma pratique, historiquement, je passe de l'un à l'autre; d'abord du flou au précis. Puis, lorsque la règle est devenue trop rigide, j'ai remis du mou; je me suis à nouveau ouverte davantage à tout ce qui peut arriver d'imprévisible. Ça balance entre les deux extrêmes.

