

ANIM'ACTEUR – ANIM'ACTRICE

Un rôle de composition exigeant des compétences spécifiques !

Sibylle Heunert Doulfakar
Carmen Rossier
Noémi Wuerzner

Le psychologue intervenant auprès d'un groupe doit se baser sur des compétences qui se situent à l'interface entre celles d'un animateur et celles d'un psychologue intervenant auprès d'individus. Réussir ce «grand écart» implique une intelligence de la situation et l'intégration d'un rôle de composition. Seule une formation adéquate permet de développer et d'acquérir ces compétences spécifiques.

Deux travaux de diplôme,¹ effectués à l'Institut de Psychologie de l'Université de Lausanne, ont approfondi le thème de l'activation des compétences du psychologue-intervenant dans des conditions cadres spécifiques: l'un dans le cadre d'un atelier pour chômeurs animé par des psychologues-conseillers en orientation du canton du Valais et l'autre sous l'angle du rôle de composition que joue un psychologue-intervenant, notamment dans des interventions de développement d'équipe en entreprise. Cet article relate les constats et réflexions qui découlent de ces deux travaux de diplômes.

«Animer» vient du latin *animatio* (XIV^e siècle), dérivé d'*animare*, qui signifie «donner une âme». Le premier sens est dès lors «d'insuffler la vie». Au fil des années, la signification du verbe s'est étendue à «encourager» et finalement à «entraîner à l'action». Ainsi, l'animateur peut n'avoir ni compétence, ni autorité par rapport au contenu, son rôle est prioritairement celui de régulateur, de facilitateur et de «reca-

dreur» du processus (Lewin, 1959). Les compétences d'un psychologue-intervenant en groupe (animation d'atelier, de séminaire, de développement d'équipe, de coaching d'équipe, etc.) découlent de ces trois rôles que joue un animateur. Ces compétences se différencient, par contre, des compétences d'un psychologue-intervenant en individuel (thérapie, consultation psychologique, coaching, etc.) par l'axe d'intervention. La prise en charge de groupe induit, en effet, des conditions cadres spécifiques: l'intervenant se centre sur les caractéristiques d'une seule personne, sur celles de chacune prises à la fois indépendamment et en relation avec celles du reste du groupe, voire sur les relations du groupe avec son environnement organisationnel (entreprise, institution). Il prendra également en compte des éléments tels que l'interaction entre les rôles de chacun, la connaissance et le degré de confiance mutuelle des participants, leur rythme particulier, leur historique dans le groupe. Sans cette prise en compte des conditions cadres, de l'environnement psycho-socio-éco-contextuel, l'intervenant court le risque de tomber dans le réductionnisme psychologique (considérer l'interaction au seul niveau des individus, sans tenir compte du cadre) et de passer aussi à côté d'éléments fondamentaux nécessaires à la compréhension de la situation et à l'atteinte du but.

Saint-Arnaud (1999) distingue deux facteurs dans les compétences d'un psychologue-intervenant en groupe: G (général) et P (particulier). Le facteur G permet à l'intervenant de se référer à son savoir disciplinaire, de manière à pouvoir comparer certains éléments d'une situation particulière à d'autres situations analogues déjà rencontrées: il s'agit de compétences d'expertise (activer, orienter, habiliter). Le facteur P désigne, lui, ce qui est propre à la situation en question, à l'idiosyncrasie du système: il s'agit de compétences d'utilisation (recueillir, valider, adapter), de gestion (structurer, encadrer, instrumenter) et d'activation (déployer, amplifier, optimiser). Le facteur P se réfère à l'expérience accumulée par l'animateur lors de situations diverses, lui permettant de dresser certains schémas généraux de fonctionnement. Lorsque des conditions similaires se présentent, même lors de situations différentes, les chemins et issues d'analyses, de réflexions et d'actions antérieures vont être intégrés et appliqués dans le processus de manière spontanée, laissant le psychologue-intervenant le plus présent possible pour le processus en cours.

INTELLIGENCE DE LA SITUATION

Selon Zarifian (2004), la compétence d'un intervenant en groupe est définie comme l'intelligence pratique qu'il développe en

¹ Rossier, C., 2005, *Les compétences des psychologues animateurs: leur activation mise en lien avec les conditions cadres propres à un atelier pour chômeurs, travail de diplôme DESS-COMCO, UNIL.*

Wuerzner, N. 2005, *L'activation des compétences chez un psychologue animateur; anim'acteur: un rôle de composition?, travail de diplôme en psychologie, IP, UNIL.*

situation de travail. Il s'agit de la compétence de compréhension de la situation: ses constituants, ses enjeux, le système de relations avec les autres personnes. De plus, cette compréhension ne prend sens que dans sa dynamique orientée vers une action et n'existe pas détachée de la situation et de l'action. Zarifian (1999) insiste sur la notion de mobilisation et non pas d'application des connaissances. L'intervenant va faire appel à ses connaissances pour promouvoir l'intelligence de la situation, une intelligence pratique, orientée vers l'action afin de faire face aux variations continues du contexte. Malgré toutes les compétences qu'il met en action, un intervenant de groupe ne peut prévoir à l'avance le comportement des membres du groupe. Au mieux peut-il tenter de l'anticiper. La flexibilité et la créativité de l'animateur deviennent alors des atouts essentiels pour répondre aux changements continus de l'environnement. Un animateur dit compétent compose son rôle en fonction de la situation, de la demande. Il saura l'associer à d'autres rôles ou encore passer d'un rôle à un autre. Par exemple, dans le cadre d'un processus de développement d'équipe en organisation, le psychologue-intervenant va successivement passer du rôle d'animateur à celui de modérateur, puis d'observateur.

Il est important de considérer le psychologue-intervenant non plus comme un producteur et porteur de compétences, mais comme un acteur. Ainsi, décrire ses compétences ne peut se limiter à établir une liste de connaissances ou de savoir-faire, ni même à constater leur application. Elles ne peuvent être comprises sans référence au sujet qui les émet, ni au contexte dans lequel elles se situent et donc, aux conditions cadres.

DE L'IMPORTANCE DE L'ERREUR

Comment le psychologue-intervenant peut-il acquérir ces compétences, si ces dernières sont étroitement liées au contexte? La difficulté première est de savoir comment utiliser ses compétences acquises théoriquement: les théories scientifiques et les connaissances qui en découlent ne s'appliquent pas telles quelles à la

situation. Il faut alors accepter d'innover, de prendre des risques, d'exprimer de nouvelles façons de faire, souvent bannies par les modèles théoriques. L'étude auprès des psychologues-conseillers en orientation du Valais, animateurs d'ateliers pour chômeurs, a mis en lumière que les contraintes du cadre (processus identique pour tous les ateliers) ont tendance à empêcher l'adaptation du programme préétabli, ce phénomène étant d'autant plus fort chez les jeunes conseillers en orientation qui ont peu d'expérience d'animation.

Par la mise en action de ses compétences, le psychologue-intervenant en groupe va non seulement mettre à l'épreuve un modèle théorique connu, mais devra également réinterroger ses propres comportements. Les renseignements qu'il va tirer de cette démarche lui permettront une compréhension et une amélioration continue de ses compétences. C'est à partir de ses réussites et de ses erreurs que le psychologue va commencer à tisser ses propres «modèles théoriques».

ESPACE DE FORMATION ADÉQUAT

Nous constatons que l'espace de formation adéquat est une dimension essentielle dans l'acquisition et le développement de compétences pour un psychologue-intervenant en groupe. Actuellement, l'inadéquation est due au fait que les écoles ou universités offrent des formations basées prioritairement sur les apports théoriques de scientifiques, mais aussi à ce que les praticiens, une fois formés, ne s'intéressent plus aux résultats des recherches scientifiques.

Il reste donc la possibilité de se former par la pratique et par les pairs, par des stages et/ou par des interventions supervisées. Le risque étant alors de répercuter des erreurs de fond sans s'en rendre compte, en appliquant «ce qui marche» et ce qui répond au besoin du client. Lors d'interventions en organisation, par exemple, cette approche peut s'avérer dangereuse: «ce qui marche» peut tout simplement être la répercussion systémique d'un problème lié à l'organisation. Ainsi, le praticien, en pensant bien faire, va renforcer le système dans son fonctionnement, et ce, avec la légitimation de son superviseur.

Le challenge réside donc dans la création d'un espace de formation adéquat, qui permette au psychologue-intervenant d'acquérir des connaissances et des techniques avant de pouvoir les appliquer dans des situations réelles. Après une certaine expérience sur le terrain, le psychologue-intervenant développera des compétences et prendra ses «marques», devenant ainsi un «technicien de l'animation». Mais c'est précisément à ce moment que les erreurs de fond sont le plus susceptibles d'être répercutées. Il devient alors essentiel que le professionnel soit à nouveau confronté à sa pratique, qu'il la revisite et qu'il soit ainsi forcé à développer ses propres modèles et références, voire en rejetant au besoin ses modèles de départ. La mise en commun de ces modèles individuels constitue alors, selon Saint-Arnaud (1992), le point de départ de la science-praxis permettant, à partir de la synthèse de modèles particuliers, d'élaborer un modèle de référence commun. Le psychologue-intervenant devient alors «praticien chercheur».

Sibylle Heunert Doulfakar effectue des interventions psychosociales dans les organisations tant privées que publiques, spécifiquement dans les équipes et auprès de cadres. Réseau syllogos, rue des Salines, 1852 Roche, www.syllogos.ch, info@syllogos.ch.

Carmen Rossier (dipl. Psych – DESS en conseil, orientation et management de compétences) anime différents ateliers pour des personnes en recherche d'emploi souffrant de handicaps psychiques ou physiques. Fondation Intégration Pour Tous, rue des Condémines 36, 1950 Sion, www.fondation-ipt.ch, carmen.rossier@fondation-ipt.ch.

Noémi Wuerzner (dipl. Psych) intervient pour des problématiques psychologiques et relationnelles dans le cadre personnel et professionnel. Centre de formation spécialisée Le Repuis, chemin de Coudrex 1, 1422 Grandson, noemi.wuerzner@gmail.com.

Bibliographie

- Anzieu, D. (1984). **Le Groupe et l'Inconscient: l'imaginaire groupal**. Editions Dunod, Paris.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Saint-Arnaud, Y. (1999). **Le changement assisté: compétences pour intervenir en relations humaines**. Gaëtan Morin Editeur, Montréal.
- Saint-Arnaud, Y. (1992). **Connaître par l'action**. Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal.
- Zarifian, Ph. (1999). **Objectif compétence, pour une nouvelle logique**. Editions Liaisons Paris.
- Zarifian, Ph. (2004). **Le modèle de la compétence**. Editions Liaisons, Paris.

La typologie de John Holland, cf. page 23: le «type réaliste». Friedrich Schiller le décrit dans la «Chanson de la cloche». Traduction: Gérard de Nerval

Mille mains actives s'aident d'un mutuel secours, et pour le même but tous les efforts s'unissent: le maître et les compagnons travaillent également

sous la protection de la sainte liberté; chacun vit content de son sort et méprise l'oisiveté railleuse, car le travail fait la gloire du citoyen, et le

bonheur sa récompense: il s'honore de ses ouvrages comme le roi de son éclat.

