

Utiliser les Méthodes d'Action dans les formations en institutions, entreprises et organisations.

Version française de: Apter, N. (2011). "Using Action Methods for training in Institutions, Companies and Organizations." [Mercurius](#), Moreno Instituttet, Norway, 10-11

par NORBERT APTER

Les professionnels sont fatigués des séances de formation *ex cathedra*. Ils commencent également à se lasser de l'utilisation de powerpoints comme principal moyen de formation. En fait, ils préfèrent être actifs que passifs. C'est probablement pour cela que tant de formateurs commencent à introduire de « l'action » dans leur manière de donner des séminaires.

Cependant, *dans un groupe ou une équipe, l'action – et à plus forte raison l'interaction – entre les participants n'est pas chose banale*. Introduire l'action et l'interaction entre les participants d'un séminaire sans utiliser une méthode bien conçue est risqué. Par chance, J.L. Moreno a créé une telle méthode dans les années 1930. Sa première focalisation était la psyché, il a donc appelé sa méthode psychodrame, littéralement psyché-en-action. Mais son champ d'intérêts s'étendait à bien plus que la psychothérapie seule et il créa une méthode visant à être utilisée et ajustée à de nombreux autres contextes.

Quand nous formons des professionnels d'institutions, entreprises ou organisations, nous ne voulons pas aborder leur psyché : cela ne fait pas partie de notre contrat ! La méthode de Moreno, qui s'est ajustée à cette réalité et ses limites contractuelles est habituellement appelée *Méthodes d'Action* : elles ne sont pas seulement une manière élaborée et sécurisée d'aider les participants à être créa(ct)ifs durant un séminaire, mais aussi – et surtout – elles procurent des moyens de transformer l'apprentissage en compétences qui sont directement applicables sur le lieu de travail. Les méthodes d'action ne sont pas simplement une série de techniques et d'outils : elles sollicitent des prises de conscience et des

changements de comportement et/ou d'attitude au travers d'un procédé sûr et structuré – et malgré tout flexible.

Combiner les phases d'un tel procédé avec différents axes d'intégration tout en sollicitant les intelligences multiples de chaque participant facilite l'épanouissement professionnel de tous. C'est ce que nous allons aborder ici.

Utiliser les phases nécessaires

Afin d'être clair et efficace lors de la formation de professionnels dans une institution, entreprise ou organisation, on fixe habituellement différents objectifs professionnels S.M.A.R.T.¹: les objectifs généraux de la formation et les objectifs spécifiques de chaque partie de la formation. C'est un excellent moyen de faire des regroupements et des focalisations, spécialement lorsqu'on utilise les méthodes d'action. Afin de renforcer la sécurité dans l'interaction et aussi de maximiser l'intégration de l'expérience, J.L. Moreno suggère trois phases :

1. L'Echauffement

Le but de l'*Echauffement* est d'entrer en douceur dans une confiance en le procédé interactionnel d'apprentissage. Le premier jour, chaque personne du groupe ou de l'équipe a besoin (1) d'apprivoiser le formateur (2) et d'établir ce nouveau contact (de co-apprentis) avec ses pairs. Chaque participant de la formation a également besoin (3) de se faire à l'idée qu'il ne restera pas assis tout au long de la session : il ou elle est sur le point d'apporter sa contribution par l'(inter)action créative. C'est très important, car comme dit Marcia Karp : « L'échauffement sert à produire une atmosphère de possibilité créative » (Karp *et al.*, 1998, p.3). Et – dernier point mais non des moindres – chacun a besoin (4) d'entrer en douceur dans les questions qui vont être abordées durant la séance de formation. Il est de la plus haute importance de ne pas considérer l'*Echauffement* comme uniquement une activité du premier jour : chaque nouvelle phase du stage, chaque nouveau chapitre, chaque nouvelle question le nécessite.

Un grand nombre de techniques d'action peut être utilisé pour cela, que ce soit jouer avec les noms, déambuler, faire des « projections du futur », faire des jeux sociométriques, créer des sculptures humaines, etc.

¹ S = Specific (précis), M = Measurable (mesurable), A = Attainable (réalisable), R = Reachable (atteignable), T = Timely (opportun)

2. L'Action

Cette phase constitue le cœur de l'expérience sur la question à traiter. Elle peut être faite à travers de brèves techniques d'action successives ou à travers un « psychodrame pédagogique »².

Comme l'a suggéré Moreno, le formateur ira de la périphérie de la question à son centre et prendra en compte toutes les ramifications qui surgiront au travers du procédé dans le but de reconnaître et aborder sa portée. Cette phase est hautement caractérisée par la concrétisation. Comme dit Antony Williams : « La concrétisation est une incarnation. » (Williams, 1991, p.4). Entrer dans l'incarnation (par exemple d'un concept, d'une structure, d'une procédure, d'un organigramme ou d'un rôle, etc...) et, à l'intérieur, interagir, produit un champ d'apprentissage indubitablement plus large que simplement en parler.

Ici encore, un grand nombre de techniques d'action existent (ou peuvent être inventées) à cette fin. C'est stimulant de voir à quel point cela peut être amusant et dense pour un groupe lorsqu'on lui demande une représentation (par exemple « des facteurs de motivation et de démotivation ») en mettant en place un sociodrame, ou leur propre jeu de rôle semi fictif, ou en élaborant ensemble un poème, une chanson, une danse, un mime... Des détails spécifiques et des généralisations, de même que des symboles et des métaphores (etc...) apparaissent (volontairement ou non) et développent la portée de l'apprentissage potentiel. Dans cette phase, la recherche active du groupe est en cours : elle apporte ses propres résultats... parfois les plus inattendus et les plus efficaces.

3. La Mise en commun (appelée *Partage* dans la théorie du psychodrame de J.L. Moreno)

Comment l'Action est-elle liée à l'expérience professionnelle de chaque participant ? Telle est la seule question abordée dans la *Mise en commun*. Aucune interprétation, quelle qu'elle soit, n'est autorisée : l'Action comme elle s'est produite est la seule interprétation qui compte. Ce moment d'expression d'expérience(s) reliée(s) d'un protagoniste est de la plus haute importance, comme nous le savons, pour réintégrer le(s) protagoniste(s) dans le groupe ou l'équipe.

² Pour utiliser le psychodrame pédagogique, des règles et limites spécifiques doivent être maintenues. Les trois *sine qua non* sont :

- a) Le psychodrame pédagogique ne traite que du monde professionnel : les questions d'ordre familial et privé sont hors de son champ.
- b) Un contrat clair et collant au(x) objectif(s) professionnel(s) S.M.A.R.T. délimite et aide à cibler le psychodrame pédagogique.
- c) L'équilibre entre les connaissances (plus ou moins maîtrisées), les émotions et les comportements doivent être en permanence facilités par le directeur de sorte qu'aucune émotion refoulée ne soit exprimée et qu'aucune catharsis ne se produise jamais !

La transgression de ces limites sera souvent ressentie comme un abus, ou du moins comme une rupture du contrat...même lorsque certains protagonistes l'« demandent »... !

De plus, durant l'Action, beaucoup de choses peuvent avoir résonné chez tout un chacun dans la pièce et il est très inhabituel au sein d'institutions, d'entreprises et d'organisations d'exprimer ce qui a été déclenché ou comment on fait un lien avec l'expérience de l'autre. En termes de développement professionnel, un autre potentiel très important de cette *Mise en commun* est inclus dans la prise de conscience stimulée par le lien entre l'Action et la réalité professionnelle : l'intégration est en cours.

Dû au contexte pédagogique d'une formation, nous devons ajouter deux phases aux trois phases nécessaires ci-dessus suggérées par J.L. Moreno :

4. La Mise en perspectives

Dans cette phase le groupe (ou équipe) sera aidé à prendre du recul et à mettre des mots sur ce qu'ils ont appris. Identifier les éléments significatifs de l'Action, analyser les dynamiques et évaluer la capacité des comportements aidera tout un chacun à élaborer sa propre « théorie » (qu'est-ce qui était adéquat, qu'est-ce qu'il manquait et qu'est ce qui aurait pu être différent, pourquoi, comment, etc...). L'apprentissage tiré de l'intelligence collective du groupe ancre son autonomie. Si nécessaire, le formateur élargira cet enseignement en ajoutant quelques données théoriques externes.

5. La planification de l'utilisation

S'imaginer, ou au moins clarifier pour soi comment faire bon usage de l'apprentissage est un besoin réel pour un professionnel. Par conséquent cette phase fournit (à travers la discussion et les techniques d'action) le temps et l'espace pour synthétiser l'enseignement majeur et son potentiel dans la réalité professionnelle, décider d'un/de changement(s) d'attitudes et/ou de comportements, fixer des objectifs atteignables, choisir la façon de les atteindre et les moyens d'évaluer ses propres résultats.

Promouvoir l'intelligence multiple et collective

Dans la description ci-dessus, il est intéressant de relever que dans la phase 4 (*Mise en perspectives*), l'accent est fortement mis sur l'intelligence collective. Mais en réalité, les méthodes d'action fonctionnent comme un *Contexte Généré par Celui qui apprend* : l'intelligence collective est déjà utilisée dans les deux premières phases, de par l'acte de faciliter la spontanéité et la créativité de chacun. En effet, la méthode de J.L. Moreno repose sur le fait que « c'est l'énergie de la spontanéité et de la créativité qui nous rend capable Ici-et-Maintenant de transformer,

d'actualiser son Soi » (Apter, 2003, p.32) : la spontanéité et créativité du groupe renforcent la co-création de l'enseignement.

Pour maximiser l'intelligence collective, le formateur doit absolument équilibrer (par son choix de techniques) les opportunités de chaque participant d'éveiller ses intelligences. En effet pour Howard Gardner, en chaque personne, la résolution d'un problème découle de plus qu'une seule intelligence ; elle émerge d'une configuration des ses intelligences multiples spécifique à la personne : intelligence linguistique, logico-mathématique, musicale, corporelle, spatiale, interpersonnelle, intrapersonnelle, naturaliste, existentielle³ (Gardner, 1999). En fait, le formateur se doit d'être très attentif et de mettre en avant non seulement des mots, de l'information⁴ et la compréhension de liens..., mais aussi développer ses capacités à l'apprécier des intonations, rythmes, gestes, mouvements, images, l'utilisation de l'espace,... de même qu'à l'interaction, la réflexivité et la prise de recul, etc... Tous ces différents aspects (et bien d'autres) des intelligences multiples sont assez faciles à promouvoir par la variété des techniques disponibles dans les Méthodes d'Action.

La méthode holistique de J.L. Moreno's fournit tous les moyens (1) de faire un bon usage de ces intelligences (2) et, en faisant cela, d'aborder, durant chaque phase, les intelligences multiples spécifiques de chacun... renforçant ainsi le potentiel de l'intelligence collective.

Axes

Afin que cette méthodologie en 5 phases (mettant en avant l'intelligence multiple et collective) ne facilite pas seulement l'« enseignement » mais aussi le « développement mis en pratique », le formateur a besoin d'utiliser ce que j'appelle les *6 axes d'intégration*:

- *Exprimer*
A travers des mots, des expressions du visage et des intonations bien sûr, mais aussi par l'ensemble du corps en action, et par l'interaction, ce qui est exprimé (que ce soit des émotions, pensées, souhaits, besoins, etc...) devient de plus en plus clair.
- *Expérimenter*
En « étant » dans l'action, on peut activement aborder des concepts, des dynamiques ou des situations complexes. On sent, pense, agit et interagit dans le but de les explorer et de ré-actualiser ses réponses.

³ Howard Gardner hésite à, et comment, décrire une autre intelligence possible : l'intelligence morale.

⁴ et sa structure

- *Exercer*
Les participants tâtonnent, mettent en action certaines ressources, certaines difficultés. Partiellement conscients (y compris émotionnellement) des diverses manières d'être et de faire en présence, ils ont, en faisant l'exercice, une chance d'avoir une « première pratique » de leurs compétences.
- *Elaborer*
Tout au long du procédé, chacun développe de nouvelles compréhensions. On peut ensuite élaborer, par l'action, de nouvelles options réalistes. Si utile ou nécessaire, on peut tester une option et la modifier jusqu'à ce qu'elle devienne satisfaisante – ou au moins acceptable.
- *Evaluer*
Quand ils utilisent les Méthodes d'Action, les gens sont encouragés à évaluer les dynamiques existantes et à estimer les effets⁵ expérimentés de leurs attitudes et comportements ainsi que les conséquences de celles des autres... en même temps qu'ils cherchent leur positionnement renouvelé.
- *Evoluer*
Evoluer devrait être inclus dans chacun des cinq autres axes d'intégration : c'est le résultat particulier de l'intérêt sincère du formateur, que Zerka Moreno caractérise par le fait de poser des « questions naïves » (Karp et al., 1998, p.156)

Il est important de garder à l'esprit qu'il n'y a pas d'ordre ni de hiérarchie de ces axes : la synergie intérieure d'intégration est liée à leur utilisation équilibrée.

Conclusion

En utilisant les Méthodes d'Action, le formateur fournit des moyens d'activer la spontanéité et la créativité dans des éléments cognitifs, émotionnels et comportementaux de manière sécurisée et structurée. L'utilisation de techniques par le formateur n'est pas suffisant : il a besoin de maîtriser la méthodologie en 5 phases, de promouvoir les intelligences multiples et collectives, et de diversifier et équilibrer les 6 axes d'intégration.

De plus, afin d'anticiper les risques de « dérapage », le formateur devrait être bien entraîné à la méthode de J.L. Moreno : la vision de l'être humain, la théorie des rôles, la sociométrie, les techniques, la réalité en surplus, les applications et les limites, etc...

⁵ internes and externes

Alors seulement, la formation en institution, entreprise ou organisation peut être créa(c)tive et dense. Alors seulement le formateur a une réelle chance de transformer, par les Méthodes d'Action, l'enseignement en une connaissance plus large, et cette connaissance en compétences qui peuvent être appliquées directement sur le lieu de travail.

Références

- Apter, N. (2003). The human being: J.L. Moreno's vision in psychodrama. *International Journal of Psychotherapy* (European Association for Psychotherapy), n° 8(1), pp.31-36.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed. Multiple intelligences for the 21st century.*
- Karp, M., Holmes, P., & Bradshaw Tauvon, K. (1998). *The handbook of psychodrama.* London and New York: Routledge publ.
- Leutz, G.-A. (1985). *Mettre sa vie en scène.* Paris: Edition Epi/Desclée de Brower.
- Williams, A. (1991). *Forbidden agendas. Strategic action in groups.* London (England). New York, NY (USA): Tavistock / Routledge.
-