



Zeugma

Donner, recevoir, partager : ces vertus fondamentales du sportif sont de toutes les modes, de toutes les époques.

Aimé JACQUET

Année 2008 - Février - Numéro 59

ACTIONS COLLECTIVES ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Philippe MEUNIER
Directeur Général
Association PASSAGE

La question du lien social est de plus en plus interrogée par l'individualisme et l'atomisation de la structure sociale et familiale. Aussi le jeune, l'adolescent bien que capté par cette évolution, tente d'échapper à cette réalité pour rechercher une appartenance de groupe, une identification.

Le temps dans sa modernité nous pousse, change, mais le besoin du jeune de s'apparenter, de s'arrimer à l'autre, aux autres, demeure indépendamment du moment et des modes.

Ce besoin d'appartenance évolue dans ses formes (adoption du vêtement « marqué », communauté de centre d'intérêt via les forum et les blogs, grands rassemblements spirituels ou musicaux).

Il traverse aussi l'époque sans transformation fondamentale : voir les pratiques sportives qui semblent immuables et toujours autant attractives chez les jeunes (football, rugby...).

Il n'est de doute que le groupe est un espace naturel de socialisation où le jeune cherche à se construire une identité, à s'affirmer, à prendre une réassurance personnelle, dans un climat de convivialité recherché.

Le groupe, vecteur intégrateur de socialisation est trop rarement pris en considération dans les pratiques d'intervention sociale plus souvent développées en France sous une forme individuelle.

Grâce aux échanges, aux interactions, à l'apprentissage de rôles nouveaux et la résolution d'éventuels problèmes ; le travail auprès du groupe permet à chacun de prendre sa place dans la vie, dans la cité, dans le quartier.

Dans une société à vocation démocratique où la représentativité et la participation sont les moteurs du système politique ; quel soutien peuvent apporter les intervenants sociaux aux groupes existants ou à constituer ? Comment mettre en mouvement une dynamique collective pour quel bénéfice social et personnel ?

A l'heure des incertitudes et des questionnements sur l'évolution du travail social, la réflexion sur un thème de cette nature offre l'opportunité de revenir aux fondamentaux du métier, aux sources de l'éducation populaire.

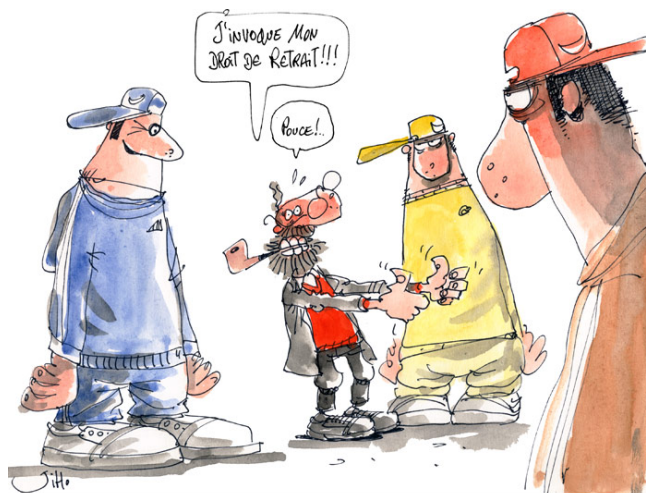
Alors que les systèmes éducatifs anglo-saxons poussent très loin le développement d'action à dimension communautaire, il convenait de réinterroger nos pratiques.

La réflexion sur ce sujet est proposée, à travers le regard très panoramique et décalé que nous avons souhaité adopter lors de notre dernier colloque traitant de cette question.

Nous avons voulu élargir l'horizon au-delà de nos pratiques de travailleurs sociaux ; pour mieux comprendre et observer comment d'autres (musiciens, sportifs...) mettent en œuvre et réussissent des actions à dimension collective.

Les méthodes des uns sont-elles transférables ?

Peuvent-elles nous éclairer pour mieux entreprendre ces actions et apporter une plus-value éducative à la prise en considération de l'AUTRE, objet de notre meilleure intention ?



FAIRE ENSEMBLE

Claude VIOLLET
Chef de Service
Association PASSAGE

Les activités de groupe organisées par les éducateurs ont un double objectif.

- ◆ En premier lieu, ces actions ont un effet important sur la qualité du lien qui va se tisser entre les jeunes et les éducateurs. Au fil de ces moments partagés, la relation va se nourrir et prendre plus de force pour aboutir à une possibilité d'influence éducative de plus en plus grande.
- ◆ Ensuite, de façon concomitante, ces moments collectifs vont être des occasions pour les jeunes de travailler sur l'apprentissage du « vivre ensemble » et de favoriser leur épanouissement individuel. Comme dans un creuset, l'alchimie collective va opérer. Beaucoup de domaines vont pouvoir être expérimentés et diverses avancées favorisées.

Par exemple un travail de socialisation peut être visé. Davantage

d'importance sera alors donnée au respect du cadre et des règles, à l'ouverture aux autres et à la différence, à l'expérimentation d'autres modes de communication, à la prise en compte de l'environnement... etc. On peut également poursuivre des objectifs plus individualisés, comme le travail sur l'estime de soi, l'expérimentation de la réussite, une remise en mouvement ou une sortie de l'isolement...

Les éducateurs et animateurs disposent d'une grande diversité d'actions collectives : des activités de loisir et d'animation, des soirées repas, des activités culturelles ou sportives, des camps, des chantiers... Quelque soit le choix fait dans cette palette ; c'est la clarté des objectifs visés par les équipes, concernant le travail éducatif à entreprendre sur chaque groupe et individu qui va lui donner toute sa pertinence.

C'est bien le sens impulsé par les organisateurs de ces activités, qui donne toute la valeur ajoutée à ces moments de vie ensemble et en fait un puissant vecteur d'éducation et de développement.

L'ESPRIT D'EQUIPE ET SON COACHING

Laurence BANCOD
Entraîneur équipe de Basket
"l'Étoile Sportive" d'Epagny & de Metz Tessy

Le coach d'une équipe sportive doit tenir compte du contexte dans lequel il intervient :

- ◆ rapport à autrui : relationnel, individualité et collectif...
- ◆ rapport à l'espace : terrain, placement...
- ◆ rapport au temps : notion de temps dans le règlement de basket-ball, « timing de jeu ».
- ◆ rapport au corps : engagement physique, contacts...
- ◆ rapport à l'excellence : progression, résultats sportifs...

On n'entraîne pas les très jeunes joueurs comme on entraîne des seniors et je ne pense pas que l'on ait les mêmes influences. Il suffit de regarder un match de Poussins où l'on constatera que le joueur sera beaucoup plus influencé par la présence de ses parents dans les tribunes que par les consignes de l'entraîneur sur le banc de touche.

Le travail technique, la préparation physique, les stratégies, l'organisation des contenus... sont différents. Alors que l'on recherche l'optimisation des compétences, et les résultats chez les adultes, on encouragera le jeune joueur à tester, à tenter le plus de gestes possibles afin de l'aider à connaître et construire sa personnalité.

De nombreux entraîneurs considèrent que passer du temps à l'entraînement, à travailler les fondamentaux individuels des joueurs est un frein à la progression de leur équipe. Ils pensent que le fait de se concentrer sur la tactique rendra l'équipe plus collective. Personnellement, j'aurais tendance à penser que ce n'est pas la stratégie de jeu qui fait l'équipe mais plutôt les qualités développées par les joueurs qui la composent.

Mais l'entraînement d'une équipe ne peut pas se limiter à la simple transmission des techniques de perfectionnement physique... Les interrelations qui s'exercent entre le joueur et l'entraîneur et celles qui le lient à ses coéquipiers me semblent très importantes. Afin d'assurer une meilleure efficacité de l'apprentissage, les joueurs ont besoin d'évoluer dans un climat de confiance, d'être encouragés, récompensés, de partager des responsabilités... L'entraîneur doit poser des limites, donner un esprit...

J'encourage souvent les jeunes coachs à s'informer, expérimenter, rechercher leur style, leur méthode et surtout se passionner... et avec la compétence vient le respect. Et le respect entre les personnes joue un rôle essentiel dans l'équipe.

LA PRODUCTION D'UNE ŒUVRE COLLECTIVE VUE PAR LE QUATUOR ANNESCI



Hélène DUPONT-MEYRIEUX (violon)
François JACQUET (violon)
Leonardo TOKUMITSU (alto)
François SIÉFERT (violoncelle)

La production d'une œuvre collective vue par le Quatuor Annesci. Notre histoire commence au Conservatoire Supérieur de Musique de Genève il y a 24 ans. Elle s'enrichit alors d'expériences artistiques passionnantes : mini orchestre, café-théâtre, galerie de peinture, etc. En 1988, mus par un idéalisme quelque peu « inconscient », nous nous lançons dans l'aventure Quatuor proprement dite, configuration musicale des plus exigeantes dans le monde de la musique classique. Contrairement à l'orchestre où prime la cohésion d'ensemble sur l'individualité, les quatre musiciens d'un quatuor doivent sublimer un jeu de solistes sans chef d'orchestre, en s'appuyant sur la cohésion d'ensemble.

Nous nous produisons dans de nombreux concerts en France et à l'étranger.

Unité dans la diversité... naturellement, cette symbolique va se déployer dans le cadre de l'entreprise. Elle est le fruit d'un partenariat musical initié, il y a 10 ans, avec un consultant, le Directeur Général et le Directeur de la communication interne d'une entreprise de Haute-Savoie. Interpellés par les similitudes de nos deux mondes, l'idée germe d'utiliser la métaphore musicale quatuor pour illustrer le management d'équipe et le leadership.

Le principe fondateur est la prise en compte de l'homme dans sa totalité, cœur et poumon de l'entreprise.

Notre démarche est un partage d'expérience, non une leçon. Nous sommes attentifs à bien rester dans le cadre du vécu, sans vouloir imposer de solutions, de méthodes toutes faites. Nous donnons des clés, nous guidons les participants dans un processus de (re) découverte de ce qui fait la richesse de l'activité humaine, individuelle et collective.

Notre approche pédagogique est interactive. Les participants sont impliqués, jouent un rôle actif. Le vecteur essentiel est l'émotion, en prise directe avec l'histoire de chacun.

L'humour vient souvent soutenir le propos car il dédramatise, facilitant la prise de recul et le dialogue.

Notre technique musicale s'est construite au fil d'années de formation et d'études en Conservatoire Supérieur de Musique, mais c'est notre travail incessant et passionnant auprès de grands maîtres qui nous a appris, à partir de leur expérience extraordinaire et leur richesse humaine, la culture, la compréhension des œuvres, la confiance dans nos choix, notre légitimité, notre vérité.

Parallèlement, l'enseignement de professeurs d'arts martiaux, technique Alexander, etc, nous a énormément apporté dans la recherche d'une efficacité maximale, de la juste attitude, du mouvement épuré.

La métaphore musicale est notre support pédagogique, à la fois catalyseur et levier de progression individuelle et collective. Par analogies, elle permet de décrypter les freins à une bonne cohésion d'équipe : puissance négative de l'ego et des petites « vanités » personnelles, gestes parasites, etc. et dévoile les clés nécessaires pour passer d'un savoir-faire individuel à un savoir-faire collectif au sein du groupe : humilité, prise de recul pour gagner en clairvoyance, mise en place de moyens concrets de communication pour créer des liens, des interdépendances et des complémentarités, importance de l'anticipation qui requiert connivence et confiance.

Au-delà du savoir-faire collectif, la qualité de l'œuvre produite, en l'occurrence le concert pour nous, passe par un retour vers la richesse et l'authenticité individuelle, notre capacité à donner le meilleur (intellectuel, émotionnel et relationnel) de nous-mêmes. Le niveau d'émotion et l'intensité de l'écoute que nous renvoie le public est l'indicateur de notre réussite.

Une équipe n'est pas une mécanique bien huilée dans laquelle se perd l'individu mais un espace dans lequel, en retour de ses contributions au groupe, l'individu grandit, libère sa créativité et ses potentialités, se développe en tant que personne. C'est dans la capacité des individus à retrouver leur authenticité que se trouvent les plus grands réservoirs de performance.

DE L'APPROCHE DES GROUPES PAR L'ÉDUCATEUR

Khalid MOUJAHID
Chef de Service
EPDA

Dès son origine, les pratiques éducatives en Prévention Spécialisée se sont orientées en direction des groupes de jeunes. Cette approche visait à partir de cette dimension groupale la mobilisation des personnes à leur propre changement, le groupe étant l'espace par excellence de confrontation aux règles et au respect des individus.

Les décennies se sont écoulées et progressivement cette forme d'intervention a parfois été supplantée par des pratiques d'accompagnement et de soutien éducatif plus individualisés.

Il ne s'agit bien évidemment pas de prôner l'une au détriment de l'autre, mais de réaffirmer la nécessaire complémentarité éducative de ces deux approches. Nous avons tous dans nos parcours professionnels été confrontés aux comportements de jeunes, qui dans une relation duelle se montrent attentionnés et dans un groupe manifestent de véritables oppositions, comme si le groupe révélait la « part obscure » des personnes.

En réalité, le groupe est un formidable espace d'interactions relationnelles, vecteur de potentialités positives ou négatives, mettant en scène des individus en quête d'affirmation.

Pour chacun se rejoue, dans sa capacité à négocier avec les autres, son appartenance et sa particularité, où l'on cherche à faire corps d'autant plus que seul on est si fragile.

Les éducateurs abordent les groupes de jeunes parfois hostiles, comme on descend dans l'arène, sous le regard de tous, avec un véritable engagement professionnel, puisqu'il convient de donner des gages aux différents membres, sur le bien fondé de sa présence.

Cette expérience est alors une épreuve rituelle dans la profession d'éducateur, où l'on fait ses premières armes pour être à la hauteur, garder la distance, ne pas perdre la face, et capter l'attention pour de nouvelles rencontres.

L'approche des groupes de jeunes s'apparente à la découverte d'histoires singulières dans un voyage en commun.

Jean-Jacques ROSSAT,
Administrateur de PMB
Responsable de la Politique de la Ville et du Service
Jeunesse de la Communauté de Communes de Faucigny Glières

On semble avoir dépassé une période d'après guerre où la question collective était plus importante. Avec les mouvements de l'éducation populaire, après la période de traumatisme il fallait se fédérer, pour reconstruire un ensemble social porteur de valeurs.

Travailler sur un projet collectif c'est vouloir :

- ◆ Développer des solidarités.
- ◆ Sortir des individus de l'isolement.
- ◆ Penser que le groupe rend plus fortes les personnes les plus fragilisées pour permettre de prendre place dans le jeu social.
- ◆ Croire dans les forces de vie plutôt qu'aux pulsions de mort sociale.
- ◆ Permettre à des gens de s'apercevoir que finalement il y a plus miséreux que soi. Ou tout aussi seul.

Il convient de s'interroger, pourquoi un ensemble de personnes qui partagent les mêmes aspirations ou les mêmes intérêts entreprend-t-il une action collective ?

Pourquoi tel individu se joint-il à cette forme d'action et quel rapport s'instaure entre motivation individuelle et projet collectif.

Mais vouloir travailler avec des collectifs, c'est aussi s'interroger sur certaines questions : Pourquoi dans notre imaginaire de travailleur social faut-il nécessairement que les pauvres se rassemblent ?

Pour faire quoi ensemble? Pour amener les personnes vers quoi? Dans quel but avoué ou inavoué ?

Pour le praticien social le groupe peut être valorisant ; il lui permet de se sentir moins seul. Il pense avoir une vraie prise sur le social. Le groupe le valorise, le porte. Il a le sentiment de faire une action qui produit. Il estime qu'il a la capacité à produire de la transformation sociale.

Face au groupe le travailleur social tient une vraie légitimité. Bien souvent il est celui qui sait, celui qui maîtrise les codes sociaux. Celui qui est à égalité avec les institutions. C'est une position qui peut être assez flatteuse et dangereuse. Est-on toujours conscient des rapports de domination que l'on met en place inconsciemment dans ces moments-là.

Entre les ambitions débordantes du travailleur social à vouloir changer le monde et les réelles motivations et capacités des individus il peut y avoir des écarts énormes. Cela génère de la déception du travailleur social et de l'incompréhension de la part du public.

Alors existe un réel danger pour le travailleur social et l'équilibre social d'un quartier à vouloir travailler avec des groupes. Un tas d'éléments nous échappent dans les rapports de pouvoir que les individus peuvent avoir envie de jouer ou de rejouer. Il faut arriver à cerner les jeux et les enjeux pour éviter toute tentative d'instrumentalisation. C'est un exercice particulièrement complexe.

L'important c'est de pouvoir cerner l'objet qui nous réunit. Où démarre notre action et où prévoyons-nous qu'elle s'arrête? Il faut pouvoir faire preuve d'humilité, de modestie. Souvent les collectifs s'essouffent car on perd de vue l'objectif qui nous a réuni, les personnes se démotivent. On a l'impression que ça n'avance pas. Les personnes font aussi le deuil de certaines illusions.

Faire émerger du "sujet". Donner la capacité à des individus de s'exprimer. Oser prendre la parole sans se sentir menacé. Le groupe c'est l'expérimentation du jeu démocratique.

Le travailleur social ne doit pas être le leader charismatique duquel tout dépend. Il doit pouvoir s'effacer lorsque c'est nécessaire et aider alors l'autre à prendre place.

Bibliographie: Bernard DUMAS, Michel SEGUIER. *Construire des actions collectives, développer les solidarités.* Chronique Sociale.