



Etape 2: Penser à une situation problème

Le Sujet, les pieds sur la case “neutre”, pense à une situation concrète, problématique de laquelle il souhaite faire l'analyse ou l'évaluation. Le Guide lui demande de penser à cette situation, de se la représenter visuellement (voit-il où cela se passe?), auditivement (entend-t-il se qui se dit?), sensoriellement (que ressent-il?),...

Il n'est pas nécessaire que le Sujet communique le contenu de la situation problématique. Il peut le faire si cela lui facilite la réflexion.

Etape 3: Se mouvoir sur la grille

Cheminement de bas en haut et du centre à la périphérie.

Le Sujet conduit par le Guide explore les différents niveaux en se plaçant physiquement sur les papiers représentant les différents niveaux et s'y associe mentalement. A chaque étape, le Guide lui pose différentes questions: perçoit-il ce niveau, comment se sent-il? que voit-il? qu'entend-il?

Si un niveau pose problème, le Sujet peut décider de le contourner. Il enregistre toutefois l'information concernant le lieu de la difficulté.

Remarque: le parcours peut également être fait de haut en bas ou de la périphérie au centre et ce pour chaque niveau. Il s'agit de repérer le niveau adéquat correspondant à la situation.

Etape 4: Retour à la case “neutre”

Quand toutes les cases ont été explorées, le Sujet refait en sens inverse le chemin parcouru afin de bien intégrer les différentes informations et d'en vérifier la pertinence.

Etape 5: Le Feed-back

Le feed-back consiste en un échange entre les différents acteurs de l'exercice qui permet de dégager des éléments d'informations pertinents pour le Sujet. C'est à ce stade que l'Observateur fait par de son observation.

¹ Le contenu de cette fiche pédagogique est le résultat de réflexions collectives menées dans un groupe de travail réunissant des formateurs et animateurs; Nathanaëlle Adam, Luc Adam, Yvon Burnet, Philippe Cozier, Georges Goldoni, Laurence Marchal, Nicole Tinant, Isabelle Verbist, Jeff Stocké et Marina Mirkes. La “paternité” ou “maternité” du croisement des deux grilles d'analyses citées revient à ce groupe. La réalisation concrète du schéma est l'œuvre de Philippe Richir

² QUIVY R., RUQUOY D., VAN CAMPENHOUDT L., (1989) Malaise à l'école, les difficultés de l'action collective, FUSL, Travaux et Recherches, Bruxelles. pp. 88-94



Où situer le problème et la solution?

PAR MARINA MIRKES, ANIMATRICE COMMUNAUTAIRE ¹

Comme animateur et formateur, une question nous habite: quel cadre mettre en place pour être pleinement acteur? quels outils d'animation, d'analyse et d'action activer pour agir sur et dans l'environnement qui est le nôtre et celui des personnes participants à nos actions, animations ou activités de formation? Dans le cadre de nos pratiques professionnelles, nous utilisons régulièrement des “grilles d'analyse”. Celles-ci offrent un cadre théorique de réflexion qui permet d'analyser et de penser l'action, mais aussi de l'évaluer.

Deux grilles ont particulièrement retenu notre attention: la grille des niveaux logiques issus des travaux en PNL et la grille d'Ardoino appelée aussi “niveaux d'action” ou “niveau d'intelligibilité des phénomènes organisationnels”.

La première, mise au point par R. Dilts à partir des travaux de G. Bateson, constitue un outil de développement personnel et collectif, permettant de mieux comprendre comment nous fonctionnons, quelles sont nos motivations profondes, et de diriger notre évolution en agissant en cohérence avec ce que nous sommes. Il donne une représentation structurée de l'être humain au moyen de plusieurs niveaux (ou domaines), reliés les uns aux autres.

La seconde, élaborée par J. Ardoino, propose d'analyser tout phénomène organisationnel à partir de quatre niveaux d'intelligibilité. Il permet ainsi de distinguer ce qui relève de la personne, de ses relations avec autrui, des mécanismes organisationnels ou institutionnels. Les distinctions qu'il propose permettent d'affiner les stratégies d'action, de dépasser les niveaux relationnels ou personnels et de les poser au niveau de l'action collective.

Le croisement de ces deux outils offre un cadre d'analyse et d'action performant. Dans cette fiche pédagogique, nous vous proposons d'en prendre connaissance. Dans un premier temps, les deux grilles seront présentées séparément, afin d'en saisir toute la complexité et la pertinence. Dans un deuxième temps, il s'agira de les croiser et enfin dans un troisième temps, nous proposerons une manière d'utiliser la nouvelle grille.



Deux outils performants

1. LES NIVEAUX LOGIQUES

“J’ai des difficultés! Je ne vois pas comment faire! Je suis persuadé que je n’arriverai à rien! On n’est pas dans les conditions pour réussir! Cela ne sert à rien!”. Phrases assassines qui témoignent de notre difficulté individuelle ou collective à mener à bien une action de formation (difficultés d’apprendre ou de faire apprendre), une animation, une action,... A bien écouter, à bien observer, chacune de ses phrases identifie un type de difficulté différent.

Bateson a distingué cinq niveaux logiques. L’expérience et l’utilisation pratique de cette grille a permis de les affiner en sept niveaux. Ceux-ci peuvent être représentés sous forme de pavés superposés. En partant du domaine concernant les aspects les plus concrets et les plus extérieurs, situé au bas du schéma, nous pouvons nous élever progressivement vers les autres niveaux, concernant des aspects de plus en plus intérieurs.

- L’environnement: Où cela se passe-t-il et quand cela se passe-t-il?**
 L’environnement influe sur notre comportement et sur les différents niveaux de notre personnalité; nous pouvons également agir sur lui, choisir dans quels lieux et quels contextes nous voulons vivre, agir, évoluer.
- Le comportement: Qu’est-ce que je fais?**
 S’agit-il d’une difficulté liée à une “manière de faire”? Regardons, observons les faits et gestes, les attitudes.
 Notre comportement inclut nos paroles, nos actions, tout ce qui est expression de nous-mêmes. Il est ce qui nous manifeste principalement aux yeux d’autrui. Il nous permet d’agir sur notre environnement. Nous sommes dans ce niveau lorsque nous observons ou envisageons nos faits et gestes, présents, passés ou à venir.
- La stratégie: Comment est-ce que je fais? Quelles sont les aptitudes, les stratégies que j’utilise pour agir?**
 Les stratégies sont constituées de tout ce qu’il nous est possible de penser, dire et faire. Ce sont nos compétences, nos talents, nos savoir-faire. Nous les employons pour acquérir et mettre en œuvre nos comportements. Ces capacités peuvent être acquises, s’acquérir et/ou se développer. Ce sont aussi tous les moyens qui sont à notre disposition, les informations et connaissances que nous avons acquises ou pouvons acquérir.
- Les croyances: Pourquoi (à cause de quoi) est-ce que j’agis ainsi? Qu’est-ce que je pense de moi, des autres, de ce qui se passe? Quelles sont les images, les idées, les points de vues qui sont les miens à propos de la situation, de l’action,...?**
 Nos croyances sont l’ensemble de nos “convictions” personnelles, nos représentations mentales (ou sociales) à propos de nous-mêmes, des autres et du monde; tout ce que nous consi-



Un croisement puissant

Croiser les deux grilles permet d’affiner l’analyse et la mise en œuvre de solution. Ainsi, une situation donnée peut être simultanément analysée selon les niveaux logiques et les niveaux d’action. Par exemple, la difficulté au niveau de l’environnement relève-t-elle d’une dimension personnelle, interpersonnelle, groupale, organisationnelle, institutionnelle ou au niveau de l’historicité. Si le niveau “environnement” semble a priori mal se prêter à l’exercice, répétons l’opération en ce qui concerne le niveau des stratégies.

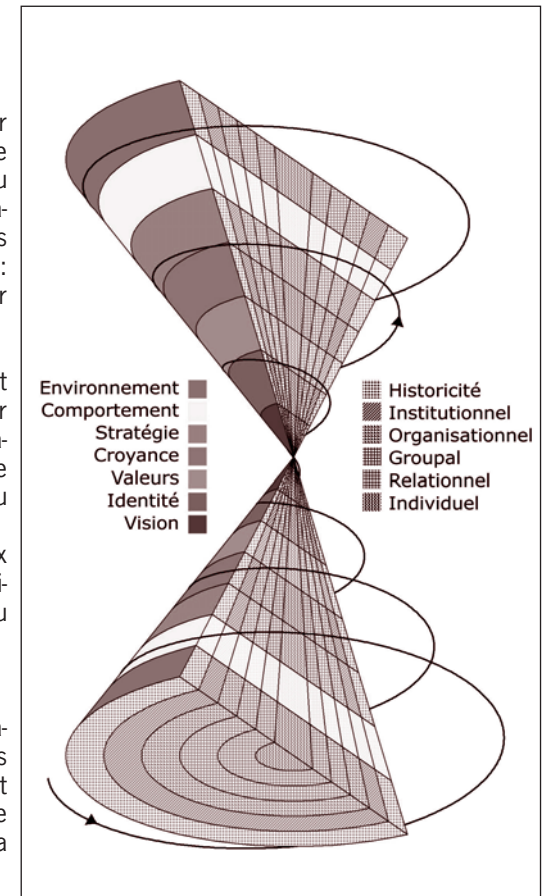
UTILISATION PRATIQUE: ALIGNEMENT DES AIRES DES NIVEAUX LOGIQUES ET D’ACTION

Cette grille d’analyse peut être utile pour analyser une situation problématique, de préparer une intervention ou une action ou encore de l’évaluer. Dans un souci d’efficacité et de pertinence d’analyse, nous vous demandons de réaliser cet exercice à trois: un sujet (Je), un guide (Tu) et un observateur (Il):

- Le Sujet est acteur de la situation.
- Le Guide conduit le sujet, lui posant diverses questions l’invitant à explorer diverses facettes de chaque niveau analysé (ce qu’il voit, ce qu’il entend, ce qu’il ressent,... dans la situation ou dans le niveau exploré)
- L’Observateur silencieux est attentif aux réponses attitudes, changements physiques, ... chez le Sujet, bien plus qu’au contenu partagé.

Etape 1: Représentation spatiale

Représenter la grille d’analyse dans l’espace physique en disposant au sol des papiers reprenant les niveaux logiques et les niveaux d’action. Prévoyez une case “neutre” en dehors de la grille qui en est la “porte d’entrée”.



propres à l'organisation. A ce niveau, les individus singuliers semblent s'estomper au bénéfice de leurs rôles fonctionnels.

Champ disciplinaire: la sociologie, l'analyse organisationnelle.

- **Niveau "institutionnel" (La cause du problème et la solution relèvent des relations entre les institutions, des relations entre les institutions, les groupes sociaux et les partis politiques et concerne les orientations et choix politiques concernant une société dans son ensemble).**

Toute organisation est inscrite dans un ensemble social plus vaste, appelé communément "la société". Des groupes de pression, des partis politiques, des institutions étatiques ou super-étatiques élaborent des lois, des règles de fonctionnement.

Le niveau institutionnel s'intéresse aux relations entre ces groupes sociaux. Elle concerne les choix et décisions politiques.

Champ disciplinaire: la sociologie et la macrosociologie.

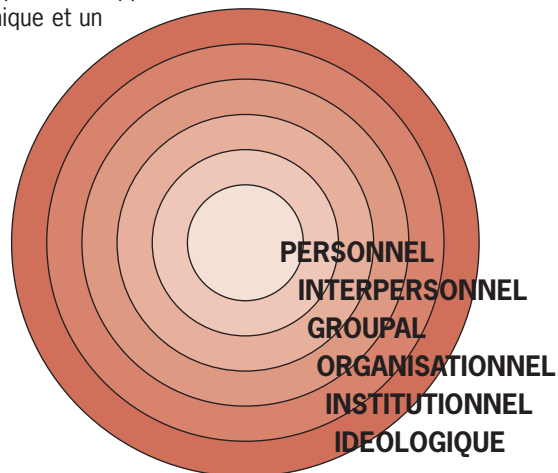
Les solutions sont à chercher dans l'action politique de revendication, dans les pressions institutionnelles pour modifier les législations, ...

- **Niveau des valeurs et de la culture (ou encore de l'historicité) (La cause du problème et la solution prennent leur source dans un choix d'orientation politique, dans un choix idéologique, dans un projet de société).**

Le niveau des valeurs et de la culture s'intéresse aux valeurs fondamentales qui guident les actions menées. Il s'agit d'interroger les fondements des actions menées, la cause idéologique des situations constatées, le type de projet de société qui créent les situations, ...

Les solutions sont à développer à travers l'affirmation d'un projet de société, la traduction des valeurs fondamentales en propositions d'orientations sociales,

Par exemple, le concept de développement durable est un projet de société. Il propose une articulation particulière entre le couple: développement (qui comprend un pôle économique et un pôle social) et environnement.

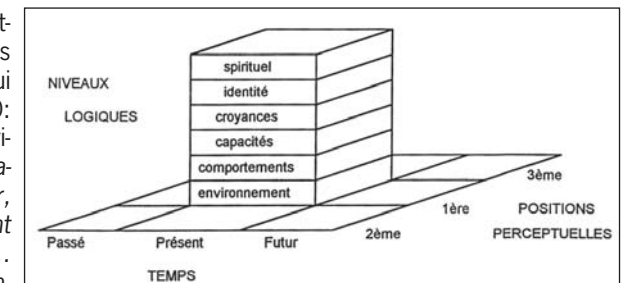


dérivent subjectivement comme "vrai". Elles découlent de notre expérience vécue, de notre éducation, de nos habitudes... Ce peuvent être aussi bien des idées reçues que des constructions personnelles. Conscientes ou inconscientes, elles structurent fortement notre façon de penser; elles constituent une sorte de filtre entre nous et la réalité objective: nous interprétons celle-ci en fonction de nos croyances. Elles conditionnent pour une part importante nos capacités.

- **Les valeurs: "Pour quoi (en fonction de quelles valeurs) est-ce que j'agis ainsi?"**
Nos valeurs représentent le "dessus du panier" de nos croyances; ce sont nos convictions essentielles, ce qui est le plus important pour nous. Elles sont étroitement liées à notre identité et génèrent des besoins dont la satisfaction conditionne notre bonheur.
- **L'identité: "Qui suis-je?"**
Le niveau de l'identité correspond à l'image, à la conscience que nous avons de nous-mêmes; une image qui bien sûr évolue au fil de notre existence. Ce niveau est essentiel; il influence tous les autres niveaux logiques. Il peut être vécu à divers degrés de profondeur, depuis la conscience de nos différentes facettes apparentes aux yeux d'autrui - ce que l'on peut appeler nos rôles -, jusqu'au sentiment de la partie la plus profonde, la plus intime de notre être.
- **La vision: "Ce à quoi j'appartiens?" ou "Ce dont je fais partie?"**
Il s'agit, un peu comme pour l'environnement, de ce qui englobe, entoure notre être, mais nous sommes ici bien plus sur le plan de la conscience que sur celui de la matérialité. Dans cette dimension, nous pouvons être en conscience de nos origines, de notre lignée familiale, de notre appartenance à un groupe: ethnie, nation, culture, religion, humanité entière... Cette conscience s'étend sur les trois aspects du temps: passé, présent, futur.
Le niveau "vision" inclut une dimension de spiritualité, faisant apparaître des questions telles que: quel est le sens de ma vie, à quoi suis-je relié de plus grand que moi?... Plus nous avançons dans cette dimension, plus la notion de "Je" tend à s'effacer; il n'y a plus "Moi et le reste du Monde": l'Etre se ressent comme faisant partie intégrante d'un Tout sans cloisonnements, une globalité qui ne se limite pas à l'humain.

Toute situation, toute action peut-être décodée selon ces différents niveaux. Prenons un exemple. Celui de la réalisation d'un mémoire ISCO:

- Est-ce une difficulté liée à l'environnement? *Ne pas avoir d'espace personnel pour travailler, vivre dans un environnement bruyant, avoir peu de lumière,...*
- Est-ce une difficulté liée au comportement? *S'y prendre à la dernière minute, ne pas avoir classé ses notes, ne pas noter,...*





- Est-ce une difficulté liée à la stratégie? *Ne pas savoir faire un plan, ne pas savoir comment s'y prendre, recommencer sans cesse sans fil conducteur logique,...*
- Est-ce une difficulté liée aux croyances? *Etre persuadé de ne pas y arriver, penser qu'à son âge ou en fonction de ses difficultés ce n'est pas possible de réussir,...*
- Est-ce une difficulté liée aux valeurs? *Réussir, être le meilleur ne correspond pas aux valeurs qui sont les miennes*
- Est-ce une difficulté liée à mon identité? *Qui suis-je en faisant cela?*
- Est-ce une difficulté liée à ma vision, à mon utopie? *Réaliser cet objectif n'entre pas dans la vision que j'ai du monde pour moi et pour les autres.*

Le même exercice peut être fait à propos d'une action locale:

- Est-ce une difficulté liée à l'environnement? *Ne pas avoir de local pour se réunir, ne pas avoir de matériel,...*
- Est-ce une difficulté liée au comportement? *Ne pas convoquer, ne pas animer la réunion mais laisser faire,...*
- Est-ce une difficulté liée à la stratégie? *Agir sans stratégie, changer constamment de méthode d'action, ne pas distribuer les tâches,...*
- Est-ce une difficulté liée aux croyances? *Etre persuadé de ne pas y arriver, penser que de toute façon c'est inutile et que c'est déjà perdu d'avance, que les autres sont plus forts,...*
- Est-ce une difficulté liée aux valeurs? *Réaliser cette action nécessite de collaborer avec certains partenaires dont l'action repose sur des valeurs différentes des nôtres?*
- Est-ce une difficulté liée à notre identité? *Qui sommes-nous en faisant cela? Agir ainsi est-ce cohérent avec ce que nous sommes?*
- Est-ce une difficulté liée à notre vision, à notre utopie? *Réaliser cet objectif n'entre pas dans la vision que nous avons du monde pour nous et pour les autres.*

4 Après avoir déterminé "l'espace problème", il est utile, voire nécessaire, de déterminer "l'espace solution". En règle générale, agir sur un niveau logique se fait en travaillant le niveau supérieur. Ainsi, en cas de problème dans l'environnement, il s'agit de voir ce que "je fais" maintenant à partir de là. Plusieurs niveaux logiques peuvent également être problématiques dans une situation donnée, par exemple ne pas avoir le comportement adéquat et être habité de croyances limitantes.

2. LES NIVEAUX D'ACTION

Toute situation, tout événement est perçu par chacun sous un angle particulier. Différentes perceptions sont possibles successivement et complémentaires. Ex: Une voiture peut-être observée sous l'angle esthétique, fonctionnel, écologique, mécanique, ...

De même toute situation sociale peut-être analysée, peut se comprendre à partir de différents points de vue: personnel, interpersonnel ou groupal, organisationnel, institutionnel, culturel. J. Ardoino a distingué cinq niveaux. Luc Van Campenhoudt² en a ajouté un sixième, le niveau de l'historicité.



- **Niveau personnel (La cause du problème et la solution sont chez la personne).**
Le critère d'analyse de la situation est la personne. Il s'agit d'argumenter à partir des caractéristiques physiques, psychologiques, sociologiques des individus: motivations, aptitudes, traits de caractère, ... Ce niveau d'analyse est assez spontané dans la vie quotidienne.
Champ disciplinaire utilisé: la psychologie.
Dans ce niveau d'action, les solutions se trouvent dans le comportement, l'attitude, le changement personnel. Exemple: Suivi individuel, thérapie, développement personnel, apprendre à faire un résumé, modifier son comportement,...
- **Niveau interpersonnel ou relationnel (La cause du problème et la solution sont dans les systèmes de relation et de communication entre les personnes).**
Le critère d'analyse est les relations entre les personnes. La situation est définie comme la résultante de phénomènes socio-affectifs ou relationnels (attraction, rejet, rivalité, ignorance des règles de la relation comme admiration/exhibition ...) qui relie les personnes. L'analyse porte sur les règles de communication établies entre les personnes. Ex: Les relations de couple: quand l'un va bien, l'autre va mal; La violence ou l'alcoolisme comme réponse aux frustrations vécues.
Champ disciplinaire utilisé: la psychologie sociale.
Les solutions sont à développer à travers les relations entre les individus. Il s'agit de modifier le système de relation ou de communication entre des acteurs pris individuellement (entre des membres d'un groupe par exemple).
- **Niveau groupal (La cause du problème et la solution relève de la dynamique de groupe).**
Si le niveau interpersonnel concerne les relations d'individus à individus, le niveau groupal concerne les relations à l'intérieur d'une entité plus grande: le groupe. L'analyse des interactions au sein d'un groupe, la maîtrise de la communication, la prise en compte de la dynamique de groupe (rôles, fonctions, leadership, gestion du pouvoir,...) sont autant d'éléments intervenant à ce niveau.
Champ disciplinaire: psychosociologie qui se situe entre la psychologie sociale et la sociologie.
Les solutions sont à développer dans la gestion de la dynamique collective du groupe concerné.
- **Niveau "organisationnel" (La cause du problème et la solution sont dans les rôles sociaux exercés par chacun, dans les normes sociales en vigueur dans le groupe ou dans la société, dans les règles du jeu du système).**
Le niveau organisationnel s'intéresse au fonctionnement de l'organisation dans lequel évoluent des acteurs ainsi qu'aux relations qu'entretient cette organisation avec son environnement. Il s'agit de repérer des acteurs et leurs interactions (relations de coopération, conflit, relations de pouvoirs, d'enjeux, stratégie pour augmenter ses marges de manœuvre au sein d'une organisation, modes de prises de décision...) mais également de mettre en évidence les modalités de fonctionnement (rôles, procédures, structures, répartition des ressources,...)