

La méthode de J.L. Moreno : un terrain riche pour développer l'Intelligence Multiple.

Séminaire sur l'utilisation des Méthodes d'Action dans
des Entreprises, Organisations et Institutions.

Par NORBERT APTER

Résumé

Cet article décrit une réelle séance de formation basée sur les Méthodes d'Action durant laquelle les participants ont non seulement étudié l'Intelligence multiple, mais aussi appris comment la mettre en avant par les Méthodes d'Action dans leur travail de formateur au sein d'institutions, entreprises et organisations.

L'auteur dévoile le procédé d'enseignement actif du groupe, décrivant étape par étape sa méthodologie, et présente les résultats d'un tel enseignement, y compris les caractéristiques principales de chaque intelligence et les manières dont on peut stimuler par l'action l'intelligence multiple de chacun-e dans un groupe.

L'Auteur

Psychothérapeute centré sur la personne reconnu, psychodramatiste, formateur et coach se basant sur les Méthodes d'Action, Norbert Apter (www.norbertapter.ch) est aussi le directeur de l'Institut ODeF à Genève (www.odef.ch). Il pratique dans de nombreux pays. Dans son activité de formateur et facilitateur pour de nombreuses institutions, entreprises et organisations internationales, il a donné un grand nombre de formations, cours de *Teambuilding* et de résolution de conflit basés sur les Méthodes d'Action. Formateur de formateurs, conférencier et auteur, il est spécialisé dans le développement des relations constructives et opérationnelles.

Introduction

Un des séminaires que j'ai donné durant la 1^{ère} Académie d'Été de l'Asociatia Romana de Psihodrama Clasica à Paltinis (Roumanie, 2012) portait sur l'utilisation des Méthodes d'Action (Williams, 1991) dans les Entreprises, Organisations et Institutions. 30 à 40 professionnels assistèrent au séminaire. Ils s'attendaient à (1) expérimenter les Méthodes d'Action, (2) comprendre leur utilisation et leurs limites et (3) être capable, en tant que formateurs, de solliciter l'intelligence multiple de chacun dans le but d'améliorer l'efficacité d'une formation.

Même si cela n'avait pas été leur demande, la méthodologie aurait été celle de Moreno, puisqu'elle fonctionne comme un *Contexte Généré par Celui qui apprend* (Apter, 2011) de laquelle la créativité et la spontanéité peuvent croître et apporter des moyens d'intégration de l'enseignement, que les participants peuvent transférer dans la pratique. Mon défi était de construire un séminaire de 3 heures dans lequel ils saisiraient le concept d'Intelligence Multiple de Howard Gardner, le lieraient aux Méthodes d'Action, et sortiraient de la séance capables de créer une synergie entre les deux théories.

Cet article donne une vue d'ensemble du séminaire, son déroulement, son enseignement.

La séance de formation

Dans le but d'activer l'Intelligence Collective du groupe et dans le but de montrer (et pas seulement parler de) comment on peut utiliser la méthode de J.L. Moreno avec un groupe dans une institution, entreprise ou organisation, j'élaborai le séminaire autour des cinq phases habituelles des Méthodes d'Action :

- les trois phases classiques décrites par J.L. Moreno: l'Echauffement, l'Action et le Partage – ici appelé Mise en Commun. (Ancelin-Schutzenberger, 2003 ; Blatner & Blatner, 1988; Moreno, 1965)
- deux phases que j'ai ajoutées pour l'aspect formatif : la Mise en Perspectives et la Planification d'Utilisation.

Ainsi la théorie et la pratique de la séance allaient être cohérentes.

Première phase: l'Echauffement

A. Echauffement au groupe : obtenir une camaraderie sécurisée et propice

Créer un climat de confiance et de tolérance est d'importance primordiale dans un groupe (Apter, 2003; Kellermann, 1992; Carl R. Rogers & Kinget, 1962). C'est lié à la manière d'être et à la manière de faire du formateur, par lesquelles il aide le groupe à avancer sur sa propre voie. Donc comme à

mon habitude lorsque je dirige une formation de groupe, je commençai par demander aux participants quels étaient leurs objectifs. Pour cela, je leur proposai de se séparer en quatre groupes. Une fois en petits groupes, chacun venait avec trois questions sur le séminaire ; leurs principales interrogations portaient pour la plupart sur le rôle du formateur lorsqu'il travaille pour des entreprises ou organisations : Comment amorcer ? Comment prôner une formation basée sur l'action ? Comment délimiter les contrats (professionnels ou développement personnel) ? Qui devrait y assister (la hiérarchie, le personnel, etc...) ? Quel type de suivi (établissement d'un rapport ?) ? Qu'en est-il de la confidentialité ?... Quelques questions concernaient la spécificité de l'utilisation de la méthode de J.L. Moreno : comment faire clairement la différence entre le Psychodrame et les Méthodes d'Action¹ ? Que faire de la « résistance » à utiliser l'action dans les entreprises ? Quelques autres questions concernaient l'Intelligence Multiple et ce qu'elle englobe. Toutes sont des questions très importantes ! En effet avant de donner des formations au sein d'entreprises, on devrait être au clair quant aux fondamentaux du rôle de formateur en Méthodes d'Action.

Afin de détendre l'atmosphère, je fis ce que Charles Devonshire (un collègue proche de Carl Rogers) affirmait de manière répétée dans nos formations de psychothérapeutes centrées sur le client : « Ayez confiance dans le processus du groupe ». En effet l'aspiration à une actualisation (Apter, 1987; Bozarth, 1998; Maslow, 1972; C.R. Rogers, 1963) est en jeu, non seulement chez chacun, mais aussi dans chaque groupe.

Alors, afin de suivre la voie spécifique du groupe, je passai en revue les 12 questions posées et donnai quelques unes des réponses basiques nécessaires. Cela aida apparemment tout le monde à lâcher ces questions et ouvrir le principal thème que nous allions aborder : L'Intelligence Multiple et la méthode de J.L. Moreno.

Je continuai par des exercices sociométriques – afin que tous les participants se rencontrent mutuellement d'avantage et afin que j'aie une meilleure idée de la nature du groupe à qui je donnais le séminaire. Nous commençâmes par créer *une carte vivante de l'endroit où les gens travaillaient*, puis des « *clusters* » *des principales activités professionnelles qu'ils avaient* ; nous créâmes également des *lignes vivantes de connaissance et de pratique* dans les thèmes à aborder, etc... A travers ces exercices sociométriques, je découvris que plus de la moitié des participants venaient du monde de la psychologie, et moins de la moitié du monde de l'entreprise... peu d'entre eux étaient expérimentés dans la formation de groupe ou d'équipe au sein d'entreprises.

B. Echauffement au sujet : une introduction verbale à l'intelligence multiple

Afin d'échauffer le groupe au thème que nous allions aborder (solliciter l'Intelligence Multiple par les Méthodes d'Action), je rappelai à tout un chacun que dans les années 1920 et 1930, quand J.L. Moreno créa le

¹ Le *Psychodrame* se rapporte ici à l'utilisation de la théorie et la méthode de J.L. Moreno dans un contexte psychothérapeutique, alors que les Méthodes d'Action se rapportent à leur utilisation en entreprise.

Psychodrame et les Méthodes d'Action, le concept d'intelligence multiple n'existait pas. En effet ce n'est qu'au début des années 1980 qu'Howard Gardner le développa (Gardner, 1983, 1999). Ce qui est intéressant, c'est que la méthode de Moreno est probablement la plus appropriée pour solliciter chacune des intelligences qu'une personne utilise.

Dans mon expérience, il est important que le psychodramatiste soit capable d'étendre ses propres manières d'utiliser la méthode de J.L. Moreno en mettant en avant l'intelligence multiple du protagoniste.

Les deux compétences doivent être combinées dans une séance. Cela signifie que le psychodramatiste s'appuiera sur sa propre intelligence multiple lorsqu'il appliquera la méthode et sur l'intelligence multiple du protagoniste lorsqu'il abordera le contenu même de la séance. De plus, le psychodramatiste ajoutera à cette intelligence collective toute intelligence des membres du groupe – qu'ils soient assistants ou membres de l'audience.

Qu'est-ce que l'intelligence multiple ?

La théorie de Howard Gardner est basée sur l'idée des potentiels biopsychiques² de l'être humain : notre espèce a tout une série d'aptitudes intellectuelles potentielles qu'elle peut utiliser. En d'autres termes, une personne a divers modes de « visionner » le monde. Ce n'est pas chose surprenante pour quelqu'un qui a connaissance de la Théorie des Rôles de Moreno. Cependant, ce qui rend la théorie de Gardner spéciale et si complémentaire à celle de Moreno est qu'elle fait référence à son panel de manières de « penser » et d'activer son intelligence. Il n'y a plus seulement une intelligence : il y en a neuf, qui se combinent entre elles de manières spécifiques, selon la personne (et son histoire), le moment, et les circonstances intérieures et extérieures. Gardner commença en 1983 par présenter sept intelligence (ici par ordre alphabétique) : Corporelle, Interpersonnelle (ou sociale), Intrapersonnelle, Linguistique, Logico-mathématique, Musicale, Visuelle et spatiale. Plus tard, Howard Gardner en ajouta deux, une à une, qui étaient toutes deux reliées à une forme de « sagesse » intérieure : Ecologique (naturaliste), Existentielle.

Brièvement, j'introduisis toutes ces intelligences, interagissant verbalement avec les participants, avant de procéder à l'action.

Deuxième phase : l'Action

Première partie : Faire des liens

Des cartes – avec les noms des intelligences – furent étalées sur le sol. Il fut demandé aux membres du groupe de se positionner selon leur « première » intelligence « dominante », puis selon leur « seconde » intelligence « dominante », et finalement jusqu'à leur intelligence la moins développée. A chaque fois quelques mots furent échangés concernant les choix et les compétences spécifiques que cette intelligence implique.

² L'hérédité (base biologique) et l'environnement (base psychologique) et sont entremêlées dans le développement des potentiels.

Deuxième partie : Utiliser l'intelligence collective

De petits groupes furent formés. Ils reçurent des feuilles de papier et deux cartes « intelligence ». Il leur fut demandé de lister quel genre de techniques ils utiliseraient dans le but d'exercer ces intelligences et de promouvoir leur expression.

Troisième partie : Montrer et apprendre à travers cela

Il fut demandé à chaque groupe de formateurs de choisir et de « montrer » un type d'intelligence de manière créative, par exemple par une sculpture vivante, une danse ou un mouvement, une musique, un poème, un croquis,... (cinq minutes de préparation).

Les groupes montrèrent un à un le résultat de leur préparation, et après chaque présentation je demandais à l'audience : « Qu'avez-vous vu ? Qu'avez-vous entendu ? Qu'avez-vous compris ? »

L'audience découvrit non seulement les types d'intelligences montrés sur scène, mais également quelques unes des caractéristiques jusque là inexprimées des intelligences présentées.

Troisième phase : La Mise en commun (appelée Partage en psychodrame)

En petits groupes, les participants discutèrent, partagèrent durant 10 minutes autour de la question : « Comment ce que vous avez vu sur scène reflète-t-il des éléments de votre vie ? »

Quatrième phase: La Mise en perspectives

A ce moment-là il nous restait si peu de temps avant la fin de la séance et tant avait été exprimé que je fis simplement un rapide résumé, et rappelai à chacun l'importance d'utiliser les 5 phases classiques des Méthodes d'Action lorsqu'on donne une formation en institution, entreprise ou organisation.

Pour information voici³ une description extensive – si ce n'est exhaustive – de ce qui est sorti du groupe durant ce procédé d'enseignement, sur l'Intelligence Multiple et sur les actions qui la stimulent. Je n'ai apporté que peu de modifications.

1. Intelligence corporelle

Caractéristiques : une tendance à s'exprimer par le mouvement physique, à chercher le contact physique, à avoir le besoin de toucher et de tenir les choses.

Actions qui la sollicitent : jeux ou sports d'étirement, danse, mime, sculpture vivante, travaux manuels, le miroir des postures physiques (double) et évidemment le jeu de rôle, puisqu'il concrétise et rend visible le procédé interne et externe etc...

³ Les intelligences sont présentées par ordre alphabétique :

2. Intelligence interpersonnelle (ou sociale)

Caractéristiques : Facultés de communication, attitudes non-jugeantes, coopération, compréhension de soi et des autres, équilibre entre altruisme et égoïsme.

Actions qui la sollicitent : faire des exercices d'écoute active, mettre en scène des jeux de résolution de conflit ou de gestion de projet en équipe et évidemment utiliser le renversement de rôles et le partage, qui tous deux requièrent une attention et un soin doublement focalisé (sur soi et sur les autres) etc...

3. Intelligence intrapersonnelle

Caractéristiques : acceptation de soi et remise en question de soi, ouverture à ses propres fonctionnements et réactions (émotionnels, cognitifs et comportementaux).

Actions qui la sollicitent : utiliser le monologue, faciliter le dialogue interne dans l'action, accompagner le silence, mettre en place des techniques de relaxation et de concentration, écrire un journal et/ou un portfolio, utiliser des interventions comme « qu'est-ce qu'il se passe à l'intérieur de toi ? Montre moi » ainsi que l'aparté qui met en avant la réflexion sur soi etc.

4. Intelligence linguistique

Caractéristiques : amour pour les mots, les nuances, la narration et l'écoute d'histoires, la compréhension de significations multiples dans un contexte spécifique, créativité d'interprétation.

Actions qui la sollicitent : écrire des mots clés ou des phrases clés sur un tableau, jeux avec les mots comme le dialogue dans une langue non-existante, ou les histoires à poursuivre ; histoire en action, exercices d'affirmation et d'élaboration de discours ; résumé succinct ; entraînement au rôle et évidemment le double (au-delà de ce qui est dit) etc...

5. Intelligence logico-mathématique

Caractéristiques : amour des chiffres, analyse, raisonnement, pensée séquentielle, explications causales, organisation (y compris organisation des étapes ou phases par rapport à des buts/résultats).

Actions qui la sollicitent : trier (en les montrant) les questions (ou inquiétudes), les ressources/difficultés, les atouts/obstacles etc... ; utiliser des jeux de stratégie, différencier dans l'espace le passé, le présent et le futur ; établir des critères d'évaluation et classer dans des carrés sur le sol (par exemple oui, non, déchiré, indifférent), utiliser la planification par ligne-de-temps-en-action etc...

6. *Intelligence musicale*

Caractéristiques : sensibilité aux sons, rythmes, mélodies, capacité de mettre en corrélation des tons et volumes avec des émotions potentielles ou importance du message ; l'amour de la musique.

Actions qui la sollicitent : doubler la voix silencieuse, écrire une chanson ou un slogan ; chanter une chanson ou un sentiment/émotion, créer un rythme ou jouer d'un instrument (comme échauffement ou dans le but de soutenir une scène spécifique) etc...

7. *Intelligence spatiale et visuelle*

Caractéristiques : comprendre par la vision de jalons ; représentation visuelle du monde ; imagination ; capacité d'organisation spatiale d'objets, sentiments/émotions, ou de gens... ; sensibilité artistique ...

Actions qui la sollicitent : créer des diagrammes de fonctionnements intérieurs ou relationnels, dessiner ou faire une sculpture en action d'une émotion, d'une relation ou d'une situation, produire des cartes d'action, utiliser le langage-photo, faire du travail symbolique, faire une mise en scène (que ce soit une scène intérieure ou une scène interpersonnelle).

8. *Intelligence écologique (naturaliste)*

Caractéristiques : sensibilité à la nature, connaissance et soin des plantes et des animaux, implication dans la protection du système écologique dans le monde au sens large.

Actions qui la sollicitent : s'échauffer en devenant un animal ou un élément naturel, s'imaginer être sur la lune ; utiliser un méta-rôle tiré de la nature (un animal, un arbre, une rivière, le vent, la terre, le soleil, etc...) et faire un renversement de rôle avec, créer le dialogue entre soi et le méta-rôle.

9. *Intelligence existentielle*

Caractéristiques : questionner la vie et la mort, voir la grande image, la signification et les origines, prendre du recul par rapport aux inquiétudes microcosmiques, se positionner en relation avec le (macro)cosmos.

Actions qui la sollicitent : aller au-delà des sens, utiliser des méta-rôles « sages » (quelles qu'ils soient pour cette personne) avec des techniques comme l'aparté, le soliloque, et évidemment le renversement de rôle afin d'interroger le méta-rôle pour sa sagesse et créer un dialogue soutenant.

Cinquième phase : Plannification d'utilisation

Comme d'habitude à la fin d'une séance de formation par les Méthodes d'Action, Je demandai aux participants ce qu'ils avaient appris et comment ils projetaient d'en faire bon usage dans leur vie professionnelle. C'est un moment très important dans le déroulement de l'enseignement : planifier le transfert de l'enseignement dans sa vraie vie professionnelle. Pour chaque personne cela devient le moment de choisir le premier pas : qu'est-ce qui

pourrait être inséré facilement et efficacement dans sa vie professionnelle. Pour le formateur, c'est très intéressant d'entendre ce que les gens choisissent d'implémenter parmi les nombreuses choses qu'ils ont apprises et comment ils planifient de le faire. La diversité des choix faits amène au séminaire sa richesse et l'envergure de ses applications potentielles dans la « vraie vie ».

Conclusion

Donner une formation basée sur les Méthodes d'Action au sujet de « L'Intelligence Multiple et la méthode de Moreno » produisit un processus d'enseignement à part entière. Bien plus puisque, comme nous le savons, apprendre n'est pas une réception passive : c'est un processus d'investigation active ; une formation se doit donc de faire appel à chacun des participants. La méthode de J.L. Moreno fournit tous les moyens de faciliter une telle implication active de la part des participants, et encore une fois, les résultats de cette méthodologie avec un groupe de professionnels fut convaincant. A travers les 5 phases nécessaires de la méthode, les participants eurent des opportunités d'utiliser les 6 voies d'intégration⁴ : Exprimer, Explorer, Exercer, Elaborer, Evaluer et Evoluer. Le résultat fut assez impressionnant : la spontanéité et la créativité furent stimulées d'une manière sécurisée et structurée, et l'intégration collective apporta un ensemble très riche d'enseignements.

En fait, la méthode de Moreno n'est pas seulement une série de phases, techniques et outils : méthode complète, elle est aussi une philosophie, une science et un art. Les Méthodes d'Action transforment ce qui aurait pu n'être qu'une simple utilisation de l'action en un processus qui facilite, par l'action, (1) les dynamiques et (2) le dynamisme d'une personne et d'un groupe, de même que (3) la capacité à relier à la pratique, la conscience et la connaissance, et ainsi (4) produire la transformation du processus d'enseignement en compétences directement applicables sur le lieu de travail.

⁴ Durant longtemps, je les ai appelés « axes » (Apter, 2011) J'ai changé à cause de la connotation d'« axes » (Deuxième Guerre Mondiale). Le mot « voie » rend justice à la complexité du mouvement et aux éléments inattendus qu'on peut rencontrer.

Bibliographie

- Ancelin-Schutzenberger, A. (2003 (original en 1966)). *Le psychodrame*. Paris: Payot & Rivages.
- Apter, N. (1987, 9 Février). Carl Rogers: le deuxième souffle de la psychologie, *La Suisse*, pp. 6-7.
- 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.
- Apter, N. (2011). Using Action Methods for training in Institutions, Companies and Organizations. *Mercurius*.
- Blatner , A., & Blatner, A. (1988). *Foundations of Psychodrama: History, Theory and practice*. New York: Springer Publishing Company.
- Bozarth, J. D. (1998). *Person-Centered Therapy: A Revolutionary Paradigm*. Ross-on-Wye: PCCS Books.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: BasicBooks.
- Gardner, H. (1999). Intelligence Reframed. Multiple intelligences for the 21st century.
- Kellermann, P. F. (1992). *Focus on Psychodrama. The Therapeutic Aspects of Psychodrama*. London (England). Bristol, PA (USA): Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Maslow, A. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris: Edition Fayard.
- Moreno, J. L. (1965 (original en anglais en 1946)). *Psychothérapie de groupe et psychodrame*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Rogers, C. R. (1963). The actualizing tendency in relation to 'motives' and to consciousness. In M. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.

Version française de

Apter, N. (2013). Metoda J.L. Moreno : teren propice pentru dezvoltarea inteligentei multiple – un workshop despre utilizarea Metodelor de Actiune in companii si institutii. Revista romana de psyihodrama nr1, pp12-17

Rogers, C. R., & Kinget, M. (1962). *Psychothérapies et relations humaines*. Paris: Editions Nauwelaerts.

Williams, A. (1991). *Forbidden agendas. Strategic action in groups*. London (England). New York, NY (USA): Tavistock / Routledge.