

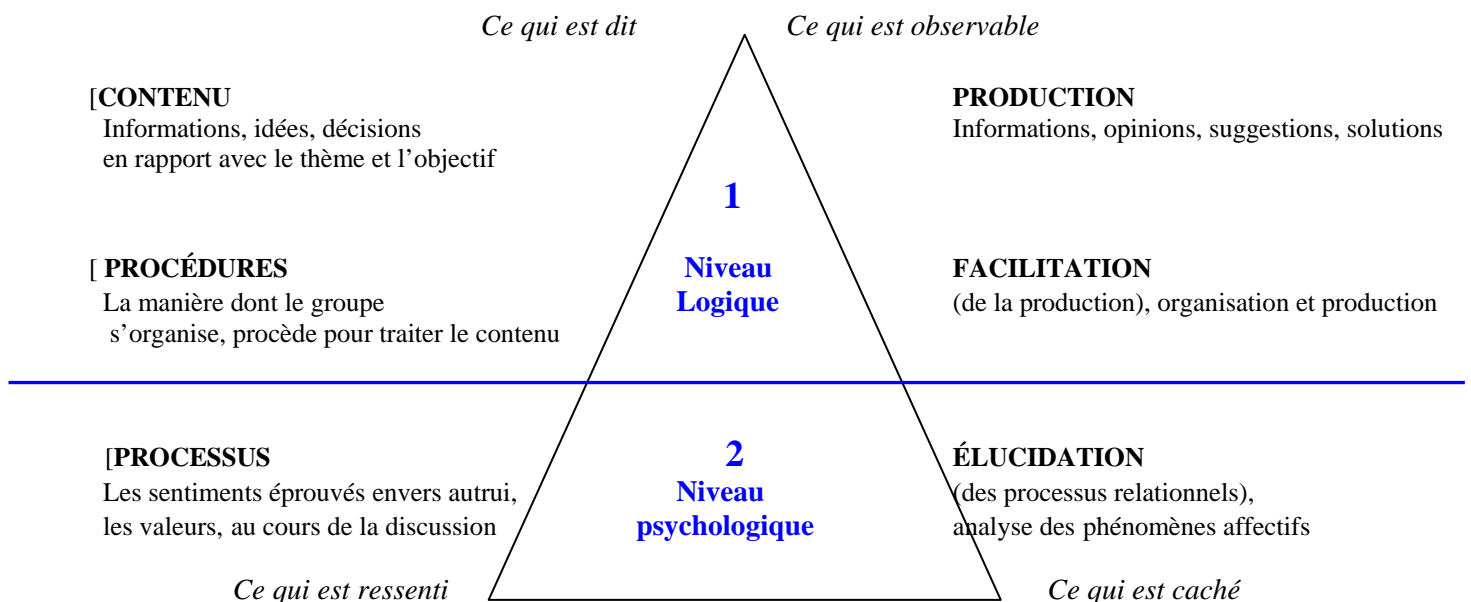
V- DES OUTILS DE GESTION DE GROUPE

D'une manière générale, le rôle de l'animateur d'un groupe consiste à garantir le cadre de la réunion en maintenant l'orientation du groupe vers ses objectifs et en favorisant la production libre des échanges concourant à la réalisation de tâches fixées. L'activité de conduite de groupe est donc, au sens ergonomique du terme, une activité de contrôle de processus ; il s'agit en fait d'analyser un système, d'en diagnostiquer les dysfonctionnements et d'intervenir sur ce système si nécessaire et à bon escient.

1 -LE GROUPE AU TRAVAIL

3 sortes d'activité

3 fonctions correspondantes



C'est dans les attitudes envers la production, la facilitation et l'élucidation qu'apparaît la distinction la plus fondamentale entre les différents styles d'animation d'un groupe

Deux fonctions fondamentales émergent de l'activité d'un groupe et de son leader : la fonction de production et la fonction de régulation :

1. la fonction de production consiste à aider le groupe à accomplir sa tâche et à progresser vers ses buts (par exemple : définir les buts, proposer des procédures, informer, etc.) ;
2. la fonction de régulation consiste à aider le groupe à comprendre son fonctionnement et les affects qui y sont associés (par exemple : faire communiquer, reformuler les sentiments, interpréter une situation, etc.).

Ces deux fonctions peuvent être assumées par le groupe et par l'animateur. Le travail de l'animateur consiste donc :

- à diagnostiquer le bon déroulement de ces deux fonctions ;
- à intervenir si nécessaire ;
- à rendre ses interventions acceptables par le groupe.

Partie émergée

Niveau Logique

RATIONALITE

Ligne de flottaison

COMPORTEMENTS



MOTIVATIONS



SYSTEME DE VALEURS



SYSTEME DE CROYANCES



Partie immergée

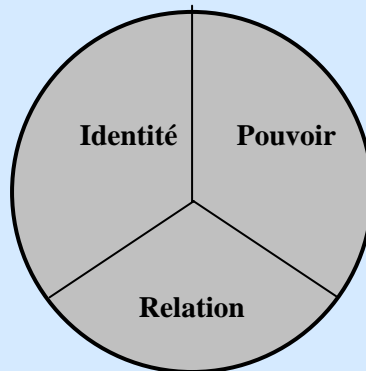
Niveau Psychologique

DESIR
de les retrouver

CRAINTE
de les retrouver



EXPERIENCES



BESOINS
ESSENTIELS

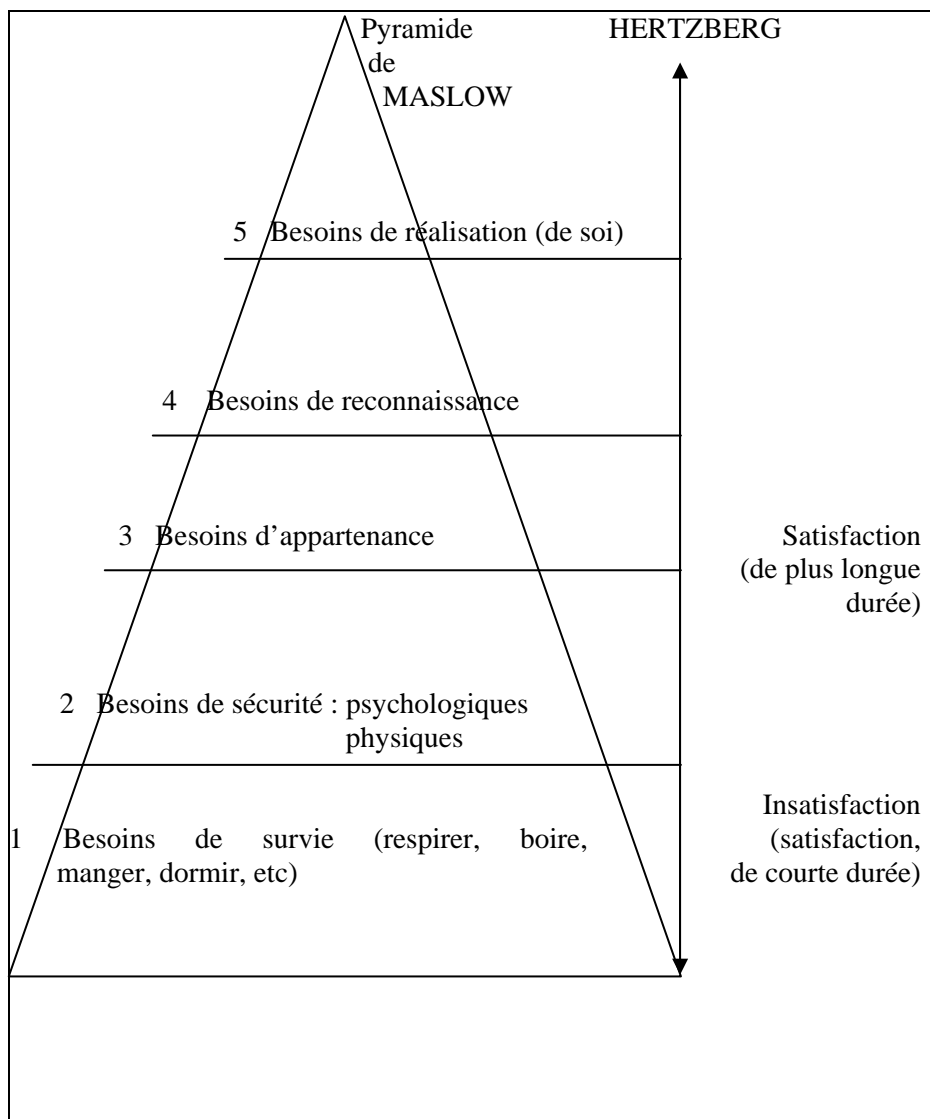
BESOINS DE SECURITE



BESOINS DE SURVIE

LES TRAVAUX DE MASLOW ET HERTZBERG

La pyramide de Maslow (voir fig.) se caractérise par les notions de « Besoins » et de « Seuils »



BESOINS	MOTIVATIONS QUI EN DECOULENT
5. Besoins de réalisation de soi <ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'épanouissement. - Besoin de réaliser une œuvre. - Besoin de sortir de l'ordinaire : ambition. « Un homme n'est pas malheureux parce qu'il a de l'ambition mais parce qu'il en est dévoré » (Montesquieu). 	<ul style="list-style-type: none"> - Agir en harmonie avec votre idéologie, vos valeurs, vos goûts ..., de façon à utiliser au mieux et au maximum vos possibilités et progresser dans votre direction.
4. Besoins liés à l'estime de soi <ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'être reconnu, informé et respecté par les autres pour ce que vous êtes, pour ce que vous avez. - Besoin de vous estimer pour ce que vous avez réussi à acquérir ou à réaliser. - Besoin d'apprécier ce que vous êtes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire en sorte que l'on vous accorde de l'importance et du respect. Défier vos peurs. Protéger votre famille, vos biens, vos titres. Défendre votre honneur, votre rang, votre réputation, votre travail, vos idées. Choisir votre vocabulaire, votre façon de vous tenir en société, vos amis, vos marques extérieures de richesse... - Protéger et faire fructifier votre patrimoine, vos réalisations. - Vivre et agir en conformité avec vos idées, votre personnalité, de façon à être fier de vous.
3. Besoins relationnels <ul style="list-style-type: none"> - Besoins affectifs (amour, amitié). - Besoin d'être entendu et de vous exprimer. - Besoin d'appartenance. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'efforcer de plaire, comportement de séduction, cadeaux, recherche de contacts, certaines formes d'altruisme. - Amorcer un dialogue, une justification, vous mettre en colère, pleurer, crier, trouver ou plusieurs interlocuteurs. - Vous conformer aux normes des groupes, participer à des activités de groupe, suivre des modes, tenter d'établir des rapports privilégiés.
2. Besoins de sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Besoins économiques. - Besoins psychologiques (d'être soutenu et entouré). - Besoins physiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vous mettre en quête d'une solution pour subvenir à vos besoins. - Fuir les sources de souci. - Vous protéger, apprendre à vous défendre ou partir en quête d'un protecteur (parents, conjoints, amis ...)
1. Besoins physiologiques <ul style="list-style-type: none"> - Besoin de nourriture, de sommeil, de relations sexuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chercher les moyens de satisfaire vos appétits (sexuels et nutritionnels), vos besoins de repos.

2 -LE GROUPE : LIEU PRIVILEGIE D'INTERVENTION

Le groupe est un milieu privilégié car il représente une micro-société permettant de réunir des individus vivant une problématique similaire (telle l'orientation, et l'insertion socioprofessionnelle). Les participants sont donc amenés à sortir de leur isolement et à s'associer à d'autres personnes qui visent des objectifs semblables. Autrement dit la formation d'un groupe misant sur un but commun de ses participants crée **un sentiment d'appartenance** .

Pour parvenir à l'atteinte du but commun, **le groupe a ses règles explicites et implicites** qu'il impose à ses membres. Pour intégrer et faire partie d'un groupe, l'individu doit donc adopter et respecter dans une large mesure les règles qui y sont édictées ; s'il y déroge trop, il est rejeté voire exclu.

Toutefois, chaque personne reste unique et se différencie des autres par certaines caractéristiques individuelles. Ainsi, soutien, entraide, échange, partage, argumentation et discussion mettent en lumière les potentialités et les limites de chacun . les différences individuelles procurent donc un enrichissement à chacun des membres du groupe. En conséquence, un groupe en fonctionnement optimal a tendance à utiliser à **bon escient** les différences individuelles et l'unicité de chacun comme force favorisant son évolution de même que la poursuite du but fondamental.

Par ailleurs, il est reconnu que les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements s'acquièrent et se peaufinent au contact des divers groupes de référence (Myers et Myers, 1984). Le groupe est un lieu de prédilection pour l'intervention puisqu'il devient un environnement où les participants apprennent à réfléchir à leurs représentations, à leurs croyances et à comprendre les effets de celles-ci sur leurs attitudes et leurs comportements dans les interactions avec les autres ; un environnement où ils ont donc la possibilité d'expérimenter leur savoirs, leur savoir-être et leur savoir faire.

Toutefois, rassembler des personnes ne signifie pas automatiquement créer un groupe. Il existe des conditions fondamentales qui différencient un groupe d'un simple rassemblement de personnes.

Un groupe ne peut se faire sans qu'il y ait un sentiment d'appartenance chez les individus. Pour créer ce lien d'appartenance, il faut déterminer les caractéristiques homogènes des divers membres afin de dégager les attentes communes. Cette communauté dans les attentes favorise l'émergence de buts et d'objectifs semblables suffisamment généraux pour que chaque personne ait l'impression qu'elle peut satisfaire ses propres objectifs personnels.

Dès le démarrage d'une action de formation, **l'animateur en formation doit favoriser l'établissement d'un but commun** dans lequel tous les participants se sentiront suffisamment concernés pour se considérer comme un élément du groupe è le but d'aider les personnes en quête d'orientation professionnelle est assez large et général pour que les participants s'affilient au groupe tout en poursuivant des objectifs plus personnels tels que la connaissance de soi ou le choix d'un cursus respectant son propre rythme.

Le sentiment d'appartenance allié à un but commun amène les personne à interagir. **En interagissant, les individus réalisent la deuxième condition préalable à la naissance d'un groupe : ils partagent en un lieu commun leurs opinions, leurs perceptions, leurs visions et leurs conceptions de but qu'ils cherchent à atteindre.** Ces interactions favorisent aussi l'émergence des différences individuelles, des forces et des limites de chacun des membres.

Les particularités de chacun favorisent l'interdépendance et la collaboration pour atteindre le but commun. En effet les participants doivent sentir l'apport des ressources de chacun des membres pour réussir à satisfaire les besoins généraux du groupe de même que les besoins spécifiques de chacun.

3 – QUELQUES REGLES POUR LE FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE

Responsabilité	Je suis responsable de ce qui m'arrive ou pas dans le groupe : situations, émotions, pensées
Discrétion	La parole des gens dans le groupe appartient aux gens dans le groupe. Je n'ai pas à la divulguer hors du groupe .
Activité / Réactivité	Je me définis des buts, des objectifs pour moi-même. J'ose me positionner en fonction de mon avis à un moment donné et donner ma position à voix haute, quelle qu'elle soit
Transformation des critiques négatives en suggestions	J'ai le droit d'être moi-même, de donner mon point de vue, mais ensuite il me faut transformer les critiques en propositions
Assiduité / Ponctualité	Je m'engage à être là <u>tout le temps</u> et à être là, <u>à l'heure</u>
Respect de la parole	Je prends la parole à mon tour. Je n'interromps pas celui ou celle qui est en train de parler. Je ne monopolise pas la parole



—

4 – LA COANIMATION

« Lorsque je me regarde, je m'inquiète, lorsque je me compare, je me rassure »

Talleyrand

QU'EST-CE QUE LA COANIMATION ?

Comme son nom l'indique, la coanimation consiste à animer simultanément à plusieurs. De fait, la plupart des coanimations ont lieu à deux.

Quels sont les différents types de coanimation ?

Type de coanimation \ Rôles	ANIMATEUR 1	ANIMATEUR 2
Institutionnelle	axé sur la forme (pédagogique, animation des échanges)	axé sur le fond (contenu, messages institutionnels...)
Cartes réponses	anime les débats, colle les cartes dicte au scribe	scribe : écrit les cartes sous le contrôle de l'animateur n° 1
Alternée	anime certaines séquences (fond et forme)	anime les autres séquences (fond et forme)
Simultanée	anime selon l'éclairage n° 1 (par ex. l'angle technique)	anime selon l'éclairage n° 2 (par ex. l'angle humain)

QUEL EST L'INTERET DE LA COANIMATION ?

Si l'on devait résumer l'intérêt de la coanimation, on pourrait dire «c'est l'intérêt du 2 en 1 ».

Sur le fond, les participants bénéficient d'un double éclairage : 2 points de vue complémentaires enrichissent les échanges.

Sur la forme, la coanimation apporte un dynamisme dû à l'alternance des personnalités, des voix et des visages.

Du point de vue de l'animation, la coanimation présente aussi des intérêts :

- possibilité d'animer des groupes plus importants ;
- prise de recul par rapport à l'animation : pendant que l'un anime sous la pression du groupe, l'autre peut réfléchir, analyser, sentir et ... se reposer !
- opportunité d'enrichir sa pratique de l'animation en observant l'autre animateur ;
- meilleure gestion du stress en la répartissant.

Pour être efficace, les animateurs doivent respecter 4 règles :

- définir clairement les rôles respectifs ;
- se coordonner soigneusement ;
- coexister ;
- être solidaires.

DEFINIR LES ROLES RESPECTIFS

Si vous êtes deux à faire la même chose, la coanimation n'est pas justifiée. Il importe donc que vous définissiez ensemble au préalable le « qui fait quoi ». De plus, il est important que cette répartition des rôles soit perceptible aux yeux de vos participants. Une des choses les plus désagréables qui puisse vous arriver, c'est que les participants s'interrogent sur la raison de la présence de 2 animateurs. Pour éviter cela, veillez à ce que les rôles soient équilibrés.

SE COORDONNER SOIGNEUSEMENT

Vous devez vous compléter et non vous gêner mutuellement. Aussi la coordination entre vous est-elle essentielle. Si brusquement l'un de vous se retourne sans crier gare vers son collègue en lui laissant la parole alors que celui-ci n'a rien à dire, la qualité de votre animation risque d'en pâtir.

Il est important d'harmoniser vos styles. Si l'un d'entre vous, lors du tour de table, se présente en 20 secondes et l'autre en 20 minutes, les participants seront à juste titre déconcertés. Idem si l'un d'entre vous utilise des transparents manuscrits et l'autre un vidéoprojecteur.

Cette coordination ne doit pas cependant brider votre spontanéité. Le fait que vous partagiez la même conception du sujet ne signifie pas que vous êtes des clones. Vérifiez qu'à défaut de parfaite synergie, il n'existe pas d'incompatibilité rédhibitoire.

COEXISTER

Il ne suffit pas d'identifier le rôle de chacun, encore faut-il s'y tenir. Votre coanimation ne peut réussir que si les deux animateurs acceptent de coexister : vous n'êtes pas en situation de concurrence.

Plusieurs facteurs peuvent parasiter dangereusement cette coexistence, en effet l'un de vous peut :

- être tenté consciemment ou non d'effectuer un coup d'état sur le groupe et d'essayer par la brillance de ses feux - réels ou supposés - d'éclipser son petit camarade (« *ils m'aiment plus que toi* ») ;
- pris par son sujet, déborder largement le temps qui lui est imparti et réduire ainsi son collègue à la portion congrue.

ETRE SOLIDAIRES

C'est peut être la règle la plus importante : pas de disputes ou de désaveu devant les participants !

Ne vous contredisez pas et ne vous désolidarisez pas l'un de l'autre.

Tant pis si vos convictions doivent en souffrir, il sera toujours temps de s'expliquer à la pause. Cette tentation de la scission est d'autant plus à redouter lorsque les coanimateurs ne se connaissent pas, n'appartiennent pas au même univers, ne sont pas volontaires et ne se reverront jamais !

Si l'un de vous est un animateur professionnel, il doit mettre son expérience au service du rattrapage d'éventuelles maladresses que son compagnon pourrait commettre.

LE BINÔME

Lorsque les fantassins arrivent dans une zone dangereuse, ils progressent en équipe de 2 appelée « binôme ». Les membres du binôme assurent alors la sécurité de leur progression en file indienne en se partageant la surveillance selon un schéma précis. L'homme de tête regarde les 10 mètres devant lui (danger immédiat), tandis que son camarade qui marche à quelques pas derrière lui, regarde loin devant (danger proche). En se répartissant ainsi les rôles, le binôme met toutes les chances de son côté pour assurer la sécurité de sa progression.

Toute proportion gardée, il doit être de même dans la coanimation. Celui qui anime est concentré sur l'animation du groupe. Son coéquipier doit profiter qu'il se tient provisoirement en retrait pour prendre du recul et s'interroger : faut-il accélérer ? ralentir ? revenir sur un point abordé précédemment ?

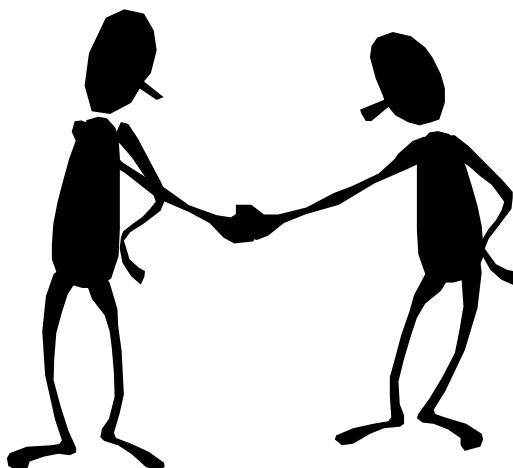
Il peut aussi mettre à profit ce temps pour réaménager la prochaine séquence en fonction des réactions des participants. Il peut aussi, profitant du recul dont il bénéficie, intervenir pour dissiper un malentendu, appuyer son camarade qui ne trouve pas le mot juste ou s'embrouille sur un point de détail.

CONSEILS PRATIQUES

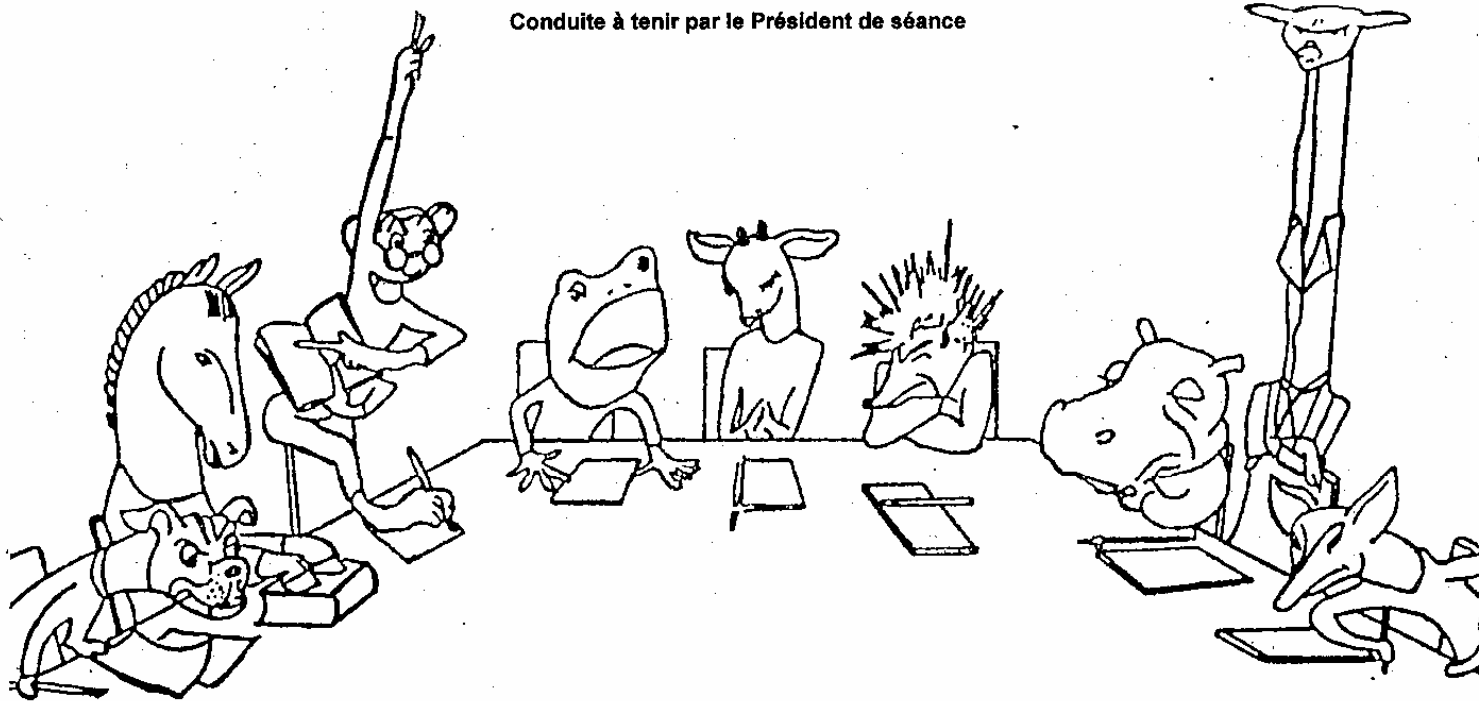
- Etablissez toujours, avant l'animation, un contact avec votre coanimateur surtout si celui-ci a été désigné d'office.
- N'hésitez pas à faire de brefs apartés entre vous si nécessaire.
- Donnez-vous mutuellement et régulièrement des feed-back.
- Assurez-vous qu'il n'y ait pas de malentendu pour savoir celui qui amène le matériel.

! CE QU'IL FAUT RETENIR

- De la coanimation il peut sortir le pire comme le meilleur
- La coanimation nécessite une coordination soignée des animateurs et un respect mutuel.



Conduite à tenir par le Président de séance



LE BAGAREUR
Ne pas se laisser entraîner dans la tactique de "l'angle mort"
Ignorer sa présence

LE SAGE
Lui demander une synthèse des débats

CELUI QUI SAIT TOUT
Faire vérifier ses affirmations

LE BAVARD
L'interrompre avec tact, limiter le temps de parole

LE TIMIDE
Lui poser des questions faciles.
Lui donner le sentiment de sa valeur

LUI, IL EST CONTRE
Reconnaître la valeur de son expérience et l'inviter à en faire profiter l'assemblée

LE ROUPILLEUR
L'interroger sur les conclusions qu'il a tirées de sa vie professionnelle

LE GRAND SEIGNEUR
(Celui qui est au dessus de ça) Ne pas le critiquer.
Utiliser la tactique "Oui, mais"

LE RUSE
(Cherche à coincer l'orateur).
Demander au groupe de donner son avis sur les questions qu'il a posées à l'orateur