

# Outils

## pour aller plus loin

### Cassette vidéo « Itinéraire à travers le groupe »

Cette cassette a été conçue dans le cadre de la plate forme bienveillance initiée par l'ICC. Elle comporte 6 séquences distinctes traitant de différents sujets relatifs à l'animation et, plus précisément, à la vie en groupe comme l'accueil et l'intégration de tous, les sanctions et les récompenses, le rejet dans le groupe... Chaque séquence a une durée de 10 à 15 minutes et peut être utilisée indépendamment des autres, selon le thème que l'on souhaite aborder. L'utilisation "fragmentée" (une séquence à la fois) est même conseillée. Elle s'adresse aux formateurs d'animateurs et constitue un excellent support pour susciter la réflexion et l'échange entre les animateurs à partir des pratiques de terrain. L'objectif est

aussi de les aider à réfléchir, prendre du recul par rapport à leurs propres pratiques de manière à proposer une animation toujours mieux adaptée.

Un livret méthodologique accompagne cette cassette. Outre les principes de la démarche, il contient, entre autres, les objectifs relatifs à chaque séquence, les exploitations possibles,... pour chacun des 6 thèmes proposés.

*Pour obtenir cette cassette, renseigne-toi auprès de ton permanent. Il en a peut-être une copie.*



### Paroles d'animateurs

Il s'agit d'un ensemble de fiches pratiques créées dans la même optique que la cassette bienveillance : des paroles d'animateurs sur une variété de concepts liés à l'animation : cohésion, conflit, gestion de groupe, valeur, autorité, pouvoir... On y trouve des propositions de pistes d'exploitation, des références de livres et de sites en relation avec le sujet. Un excellent support pour mener une réflexion autour de différents thèmes inhérents à la pratique de terrain.

Ces fiches ont été publiées dans la revue Zoom, regards de formations de l'ICC en 2002-2003, à partir de septembre (numéros 24 à 31).

*Une copie peut être obtenue sur demande au Secrétariat National (chez Barbara au 02/246 49 82 ou Jérôme au 02/246.49.84)*

### Comment communiquer de façon efficace...

Outil pratique proposant différents exercices sur la communication. Ceux-ci ont pour objectif

d'identifier, mettre en pratique, appliquer différents concepts : distinction faits-opinion-sentiment, entraînement à l'écoute ainsi que différents éléments du schéma de la communication et leur intérêt... Une présentation variée, attrayante pouvant illustrer vos modules de formation et plus particulièrement les modules « commu ».



*« Comment communiquer de façon efficace ?... » Jacques Piveteau et Didier Noyé, IN SEP Editions, 1999*



### Les mots sont des fenêtres (ou des murs)

*Introduction à la Communication Non Violente.*

Initiateur de la Communication Non Violente (CNV), Marshall Rosenberg nous en expose ici les grands principes. De l'observation à la demande proprement dite, les différentes étapes y sont expliquées afin de pouvoir transmettre un message sans jugement et sans équivoque. Un livre destiné aux personnes qui désirent en connaître plus sur la CNV.

*« Les mots sont des fenêtres (ou des murs) » Marshall B. Rosenberg, Editions Jouvence, 1999*

### Contact

Jeunesse & Santé  
Chée de Haecht 579, BP40  
1031 Bruxelles  
Tél : 02/246.49.81  
Fax : 02/243.20.52  
E-mail : j&s@mc.be  
www.jeunesseetsante.be

### Coordination

Jérôme Lambot

### Éditeur responsable

Eric Olbregts

### Illustrations

Aster

### Photos

Jérôme Lambot, J&S Mouscron,  
J&S Brabant Wallon, Archives J&S

### Graphisme et mise en page

Signatures Européennes

### Impression

Hayez

### Traitement de texte

Jérôme Lambot

### Ont collaboré à ce n°:

Anne Avaux, Barbara Delbeke,  
Marie-Angé Forêt, Vincent Gagliardi,  
Eric Henrard, Jérôme Lambot,  
Eric Olbregts.

INFORMATEUR 51,

1<sup>er</sup> trimestre 2005.

Édité à l'attention des formateurs et responsables de l'ASBL Jeunesse & Santé, service jeunesse des Mutualités Chrétiennes. Jeunesse & Santé participe à la politique de la jeunesse et de l'enfance de la Communauté française, ainsi qu'aux programmes de résorption du chômage des Régions wallonnes et bruxelloises.

# Informateur

## Edito

Que ce soit en séjour ou en formation, au boulot ou même entre amis, nous sommes tous et à chaque instant soumis aux règles de fonctionnement du groupe auquel nous appartenons.

Qu'elles soient conscientes ou non, formalisées ou « coulant de source », ces règles définissent le cadre dans lequel le groupe évoluera.

Propres à chacun de par son expérience personnelle, variant d'une équipe à l'autre, d'une organisation à l'autre en fonction des valeurs qui y sont véhiculées, elles permettent d'installer la norme, de créer une certaine dynamique et de garantir une certaine cohérence.

A travers ce dossier, nous (re)découvrirons les différents éléments qui contribuent à l'élaboration d'un groupe mais aussi différentes techniques pour mettre en place une dynamique harmonieuse.

Même s'il n'existe aucune recette miracle, il est toujours bon de les avoir à l'esprit lors de nos séjours, plaines, formations, comités... Chacun en tirera alors le meilleur et s'impliquera d'avantage.

Un parcours finement orchestré entre théorie et pratique, entre sérieux et détente qui nous interpellera sur notre pratique de formateur ou responsable.

Bonne lecture

Jérôme



### WHO'S WHO ?

La commission pédagogique nationale 2

### DOSSIER : Gestion et dynamique de groupe

Heureux qui communique P3

La dynamique des groupes...

un mouvement perpétuel ? P4-5

Article manquant P6-7

Fiche technique P8

Histoires de groupes P9

Un rôle à pile ou face P10-11

Des outils pour aller plus loin P12



**N°51** Trimestriel des formateurs et responsables de Jeunesse & Santé,  
le service jeunesse de la Mutualité Chrétienne - 1<sup>er</sup> trimestre 2005

Éditeur responsable : Éric Olbregts, Chée de Haecht 579, 1030 Bruxelles  
Bureau de dépôt : Bruxelles X - exp.: J&S, chée de Haecht 579 - BP 40 - 1031 Bruxelles

## La Commission pédagogique nationale

### Qu'est-ce que la commission pédagogique nationale ?

Lieu de concertation et de coordination nationale, la commission péda nationale (CPN) rassemble des représentants des différentes régionales : deux membres de chaque cellule péda régionale (formateurs, anciens, permanents), le/la détaché(e) pédagogique ainsi que le duo présidentiel national. Son rôle est d'apporter un soutien pédagogique aux différentes régionales de J&S, de proposer des pistes d'action, d'élaborer des balises en fonction des besoins du terrain.

Elle traite ainsi de tout ce qui concerne la formation à J&S : contenus, socles communs d'évaluation, processus d'évaluation dans la formation (moments, intervenants,...) ou encore des points inhérents au décret sur les Centres de vacances et son arrêté d'application qui concerne les formations.

Pour les compétences définies par le décret (ex : projet pédagogique) la CPN a un pouvoir décisionnel que seule l'Assemblée Générale de J&S peut invalider. Pour d'autres matières, un retour et une approbation au CA sont nécessaires.

### Quels sont les sujets abordés par la CPN cette année ?

Pour le moment, deux gros points sont à l'ordre du jour. Le premier est la mise à jour du projet pédagogique national, le second concerne le Plan de formation des coordinateurs (« Plan R »)



Joan et Babar, notre duo présidentiel national

### Mise à jour du projet pédagogique

Après avoir défini des lignes directrices communes pour la rédaction du projet pédagogique, la CPN a mandaté un groupe de travail pour la rédaction proprement dite du projet pédagogique. La fin de ce travail est programmée pour début mai afin de présenter le « nouveau » projet pédagogique à la prochaine AG.

### Contenus et évaluation de la formation de coordinateur.

Le deuxième gros travail entamé par la CPN concerne le « Plan R », à savoir l'ensemble des contenus et objectifs de la formation de coordinateurs. Il ne s'agit pas de remettre en question le Plan R, mais plutôt d'une sorte « d'évaluation », compte tenu de la pratique et des besoins du terrain. Certains contenus seront étoffés, d'autres ajoutés ou encore répartis différemment dans le cursus (1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> année de formation). Pas de gros changements, que tout le monde se rassure, mais une analyse très fine de l'ensemble des axes qui le composent, de manière à ce que la

formation réponde au mieux aux besoins et réalités.

Ce travail se poursuivra par un échange au niveau de l'évaluation de la formation de coordinateurs. Evaluation du cursus théorique et de la pratique : quels intervenants, à quels moments, quel suivi, quels critères et tout autre point pour une meilleure cohérence et continuité tout au long du cursus de formation mais aussi par la suite, sur le terrain. Un travail d'échange avant tout. Chaque fédé ayant ses richesses et ses spécificités, contribuant ainsi à la construction d'un projet commun issu de l'expérience de tous .

### Formateurs, permanents... serons-nous informés de ce qui se fait en CPN ?

Pas de panique ! Les membres de la cellule péda ont pensé à tout ! L'investissement et le fruit du travail des membres de la CPN n'aurait pas de raison d'être s'il ne pouvait être diffusé... Un peu de patience donc, tout est prévu !

Barbara

## dynamique de groupe

## Heureux qui communique

*Etre formateur n'est pas aisé. Il faut maîtriser le contenu du module, pouvoir le partager avec le groupe, veiller à l'équilibre entre temps formatifs et détente, etc. Si nous nous plaignons à rappeler qu'il n'existe pas de super animateur, il faut admettre que le super formateur n'est, lui aussi, qu'un mythe. Néanmoins, il existe des techniques qui peuvent aider le formateur. L'écoute active en est une. "Bien sûr", répondront les formateurs avisés, "mais qu'est-ce ça signifie concrètement?"*

Combien pensent encore que "communiquer" c'est parler, s'exprimer? Ils réduisent alors la communication à un objectif partiel: transmettre de l'information. C'est fondamental mais... insuffisant! Dans le cadre d'un module de formation, c'est encore plus vrai. Le formateur qui se contente de transmettre un contenu risque fort de passer à côté du but même de la formation.

Communiquer, c'est échanger, partager. Pour que cet échange soit efficace, il faut que l'émetteur s'adapte au récepteur. Chacun d'entre nous joue, en permanence, ces deux rôles. Je parle, j'écoute, je réagis, je reformule, je demande des précisions, etc. L'écoute active est une manière de communiquer dans laquelle je m'attache à la découverte de l'autre. C'est une communication "sur mesure". La façon dont je communique avec toi est unique et est fonction de ta personnalité, de tes émotions, de tes attentes... Ecouter activement, c'est rassembler un maximum d'information sur l'autre et les utiliser dans ma manière de communiquer.

## En pratique

OK mais en quoi tout cela peut-il m'être utile? Voici quelques techniques simples et faciles à mettre en place pour favoriser une écoute active.

## • Varier les supports

Chaque individu a un mode de communication privilégié (visuel, auditif, kinesthésique, olfactif-gustatif). Pour transmettre un message à un groupe, il

faut donc varier les supports de communication. Faites des synthèses écrites que vous affichez, faites passer et toucher un objet, utiliser une k7 audio, des parfums, etc. Tout cela dépend bien sûr du contenu du module.

## • Un vocabulaire pour chacun

On parle en communication de canaux sensoriels. Il s'agit du sens qui est le plus développé chez la personne et auxquels elle est réceptive. Pour une communication efficace, il faut "titiller" le canal sensoriel de la personne. Dans un groupe, il faut donc penser à satisfaire les 5 sens : la vue (je vois ce que tu veux dire, une idée lumineuse, une réunion bancaire); l'ouïe (j'entends ce que tu veux dire, une réunion discordante); le toucher (ça me fait froid dans le dos, je me sens oppressé par ce que tu dis), le goût (cette évaluation me laisse un goût amer dans la bouche) et l'odorat (cette situation sent mauvais).

## • Reformuler

Assurez-vous que vous avez bien compris ce qu'on vous dit et que vous avez été compris. Reformulez ce qu'on vous a dit et demandez aux membres du groupe d'en faire de même avec vous. Cela évite les malentendus, les confusions et les imprécisions.

## • Accepter les sentiments de l'autre

Il faut montrer à l'autre que l'on a conscience de ses sentiments, mais de telle manière qu'il ne regrette pas de les avoir montrés. Il n'est pas alors nécessaire de donner des conseils, de rassurer ou même de juger l'autre ou de dire que nous sommes d'accord avec son sentiment. C'est très important notamment dans le cadre du débriefing des jeux de rôles : il faut que chacun puisse exprimer son ressenti et que cela se fasse sans jugement.

## • Etre attentif au non-verbal

Même sans dire un mot, on dit des tas de choses. Notre corps, notre attitude, notre regard, ... disent un tas de choses. En tant que formateur, soyez attentif à ce "non-verbal". Lorsque vous demandez à quelqu'un s'il a compris et qu'il vous dit oui tout en faisant non de la tête, prenez le temps de réexpliquer.

Résumer la communication et l'écoute active en une page est impossible. Cet article est une toute petite porte ouverte sur ces domaines. Il existe des formations en la matière qui s'étalent sur plusieurs jours voire plusieurs années. Si vous êtes intéressés, n'hésitez pas à en parler à Barbara.

Marie-Ange



## La dynamique des groupes... un mouvement perpétuel ?

### Comment gagner une semaine en Floride !

**Parce que la première chose que nous faisons quand nous percevons la réalité, c'est lui donner un sens (ceci est une pomme). Parce que quand nous rencontrons des personnes, nous voulons comprendre ce qui nous relie ou nous délie ... (je t'aime bien, je ne t'aime pas parce que tu es comme ceci ou comme cela). Parce que quand nous faisons partie d'un groupe il est important de repérer qui est qui, de comprendre comment il agit et réagit de manière à introduire de la prévisibilité dans nos relations. Parce que nous, formateurs, convaincus d'avoir accumulé beaucoup d'expérience et par là même pensant détenir une parcelle de savoir, nous décidons qu'en fonction de ce que nous analysons, c'est Pierre, Pol ou Jacques, au risque de l'y enfermer, qui occupe ce rôle de bouc-émissaire, facilitateur machin ou leader bazar... et nous oublions trop souvent de nous compter dans le lot... Nous, qui sommes nous ? Que faisons nous ? Comment le faisons-nous ?**

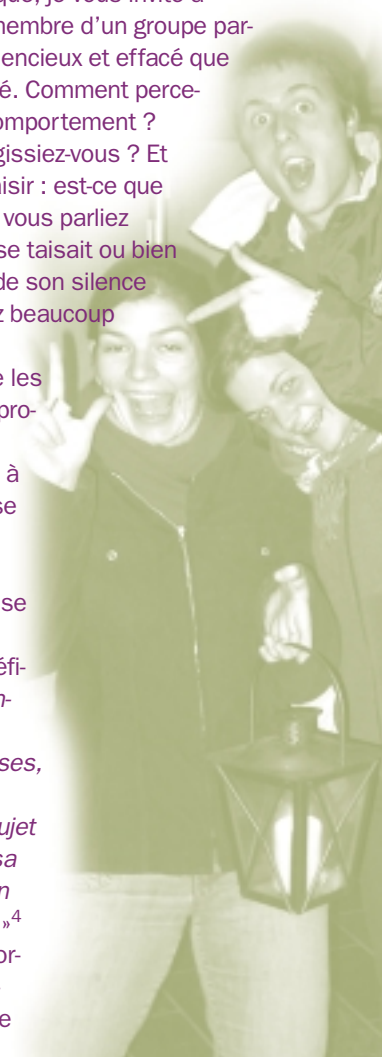
Avant tout, il faut s'accorder sur le fait que je ne suis pas du tout friand de ce genre de typologie...<sup>1</sup> ni de quelle que typologie que ce soit d'ailleurs... et que je suis donc en train de réaliser un exercice de style tout à fait « *contre – ma – nature ...* ». Ensuite, et c'est sans doute le message principal, peu importe notre fonction dans le groupe, ( participant, animateur, formateur, membre d'une instance...) nous faisons partie du groupe, nous y jouons un rôle et nous en influençons ses membres...

Entendons – nous d'abord sur le terme de groupe tel que le définit Anzieu, à savoir : « *un ensemble d'individus dont l'effectif est tel qu'il permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs* »<sup>2</sup>. Nous serons tous d'accord pour dire que ceci s'applique aux groupes de formations, aux équipes d'animateurs, aux équipes d'enfants... de quatre à une douzaine de personnes... même s'il existe des querelles d'écoles quant au nombre maximal de personnes pour qu'un groupe soit considéré comme tel.

Et si j'évoque ces querelles, c'est pour dire à quel point les sciences humaines sont parfois polluées par cette espèce de cuculisme cocardier où l'on dépense tellement d'énergie à démontrer que notre perception de la réalité et sa théorisation est la bonne, l'unique et la meilleure (point à la ligne) au risque de rester sourd à toute remise en question. Il en va ainsi de ma crainte à imaginer que le lecteur pressé ne lira pas mes crises de conscience et ne se réglera que du petit bréviaire ci-joint... pouvant appliquer celui-ci à l'analyse distanciée de tout groupe qu'il rencontrera...

Pourtant, c'est bien parce que nous faisons partie de ces groupes que nous les influençons... A partir du moment où l'on tient pour acquis que l'observateur neutre n'existe pas et que définitivement « *on ne peut pas ne pas communiquer* »<sup>3</sup>, face à tout comportement émis, les autres membres du groupe essayeront de lui donner un sens et il y aura, dans la foulée, une réaction. C'est la base du mécanisme d'influence (conscient ou inconscient) . Dans cette optique, je vous invite à repenser à un membre d'un groupe particulièrement silencieux et effacé que vous avez côtoyé. Comment perceviez-vous son comportement ? Comment y réagissiez-vous ? Et juste pour le plaisir : est-ce que c'est parce que vous parliez beaucoup qu'il se taisait ou bien est-ce à cause de son silence que vous parliez beaucoup ?

Et donc, lorsque les interactions se produisent au sein du groupe, petit à petit des rôles se définissent en fonction de la place qui est prise par chacun. Le rôle peut être défini comme « *l'ensemble des conduites requises, attendues ou jouées par un sujet en fonction de sa position dans un système donné* »<sup>4</sup> ainsi que des normes, qui constituent l'ensemble



## dynamique de groupe



des comportements acceptables par les membres du groupe et dont le non-respect peut entraîner une sanction.

Même s'il se produit souvent des redondances dans le jeu conscient-inconscient de la distribution et de l'emploi des rôles, il est plus que probable qu'en fonction des contextes (exemple classique : face à une tâche intellectuelle Pol est considéré par ses pairs comme **un suiveur** et face à une tâche manuelle il occupera le rôle de **leader**) et des groupes (je ne suis pas le même dans mon groupe de formation que dans mon équipe d'animation), une personne peut jouer différents rôles.

De par sa fonction, le formateur sera amené à participer à ces phénomènes groupaux, à s'en rendre compte et à assumer le fait d'une part d'y donner un sens (celui de sa propre compréhension) et d'autre part la responsabilité qu'il influence ce groupe quoiqu'il fasse. C'est à mon sens pour cela que cette part de pouvoir à laquelle nous avons ainsi accès, nous devons l'exercer avec un profond sens du respect de l'autre qui s'inscrit dans la déontologie de tout qui endosse la fonction de formateur.

**Riquet**

**Il existe une littérature touffue en matière de définition de rôle, en voici quelques extraits non exhaustif et à peine représentatif ...**

**Outre les rôles centrés sur la Production (centré sur la tâche, la recherche de solutions), de Facilitation (organise, planifie le travail) et de Régulation (entretient les relations entre les membres du groupe et vis-à-vis de la tâche), il existe le Leader (membre(s) le(s)**

**plus influent(s) du groupe à un moment donné), le suiveur (suit « loyalement » le mouvement imprimé par le leader), l'opposant (dispose des ressources nécessaires pour donner un point de vue souvent différent du reste du groupe) et le participant non-impliqué (présent physiquement, il évite de participer aux décisions, pas uniquement par désintérêt)**

**CHRIS ARGYRIS offre une pléiade de rôles tels l'innovateur (apporte des idées nouvelles qui sont refusées ou acceptées par le groupe), le fondateur de groupe (qui réunit les gens et les fait travailler ensemble), l'expert (parfois le débrouillard : celui qui sait), le pressant (incite fortement l'autre à changer mais cette pression rend souvent la situation plus difficile encore) le chercheur de statut (a besoin d'être reconnu, trouve toujours le moyen d'attirer l'attention sur lui), le confident (vers qui les personnes peuvent se tourner en cas de problèmes, de difficultés), la conscience du groupe (sensibilise le groupe à ce qu'il devrait faire ou pas), le dominateur (essaye d'assurer son pouvoir sur les autres), le modèle du groupe (l'idéal, celui que les autres veulent imiter) le tolérant permissif (tolère, permet, accepte, les actions et caractéristiques personnelles des autres et ne fait jamais sentir à autrui que sa conduite pourrait être inacceptable ou inacceptée par lui), le protecteur (veille à ce que les sentiments, les intérêts, les droits de chacun soient respectés), le clarificateur (éclaire le débat en posant des questions)...<sup>5</sup>**

- 1 Typologie : « classification des individus humains selon des critères morphologiques, médicaux ou psychologiques. (aucune typologie n'a de valeur scientifique reconnue) » in Larousse 2001, p 1042. et le commentaire n'est pas de moi...
- 2 D.ANZIEU : « la dynamique des groupes restreints », puf 2003.
- 3 cfr Watzlawick « une logique de la communication »
- 4 J MAISONNEUVE : « introduction à la psychosociologie » puf 1980
- 5 extraits des notes de cours de Messieurs Bodart et De Visscher, Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, Liège 2004-2005.

### Le groupe comme un mille-pattes

### Oui, mais quand une patte se perd ?

*Alice ne se sent pas à l'aise dans le groupe. C'est la première fois qu'elle participe, elle ne connaît personne. Les autres ont l'air de se connaître, ils restent entre eux. De temps en temps, elle tente une manœuvre d'approche, mais ça n'a pas l'air de fonctionner. Elle se sent un peu à part...*

*Simon fait sans cesse l'objet de railleries. Avec un peu d'humour, ça passe, mais à la longue, il en a marre. L'animateur ne sait plus très bien si Simon le vit bien ou pas...*

*Noëlia s'est disputée avec Julie. Depuis, Julie a rallié toutes les filles à sa cause. Et Noëlia pleure dans son coin.*

**O**ups... Et moi, comme animateur, qu'est-ce que je fais avec ça ? Comment rattraper le coup ? Est-ce possible d'éviter d'en arriver là ?

Explorons ensemble quelques pistes...

#### 1. La recette magique

Et non, il n'y en a pas... Chaque groupe a son histoire, chaque individu aussi. Tout ça fait un cocktail unique à chaque fois. Dans les situations délicates de la vie en groupe, la réflexion « *moi, je sais ce qu'il faut faire, ça marche à chaque fois* » n'est peut-être pas la plus appropriée. Acceptons que chaque situation est unique et qu'il y a lieu de prendre le temps de se poser quelques questions : qu'est-ce qui se passe ? qui est concerné ? depuis quand cela évolue-t-il ainsi ? qu'est-ce que je perçois comme conséquence ? ...

#### 2. Le groupe, cette machine au fonctionnement bizarre

N'oublions pas que dans un groupe, on a bien sûr affaire à des personnes avec leur histoire, leur caractère, mais on a surtout affaire à un ensemble de rôles groupaux : le meneur, le bagarreur, le timide, le bavard, l'hyper-actif... Ces rôles apparaissent au fur et à mesure que le groupe avance, que les gens échangent entre eux, avec toutes leurs attentes. En fait, le rôle que quelqu'un tient dans un groupe n'est peut-être pas que le reflet de sa personnalité : il viendrait

aussi des interactions avec les autres membres du groupe et des attentes qu'on porte sur lui. Quand un problème se pose, quand un comportement anormal apparaît chez quelqu'un, on peut réagir et analyser la situation de différentes manières : soit on se concentre sur la personne et on l'aide à s'en sortir (on la coache en quelque sorte : on l'aide à trouver les ressources en elle pour affronter la situation), soit on considère que tout le groupe peut s'approprier le problème.

Ainsi, quand un petit nouveau arrive et qu'il n'est pas intégré, soit on se dit que c'est parce qu'il est timide, point à la ligne. Soit on se dit que peut-être que chacun dans le groupe attend d'un nouveau qu'il doive passer par une phase de test, une espèce de quarantaine forcée. Donc, chacun se comporte peut-être d'une telle manière que le petit nouveau se sente effectivement dans cette situation. Bizarre cette approche, non ? Avoir des rôles différents dans un groupe est quelque chose de sain : ça stimule ! Sauf quand les rôles deviennent figés : alors, le groupe a du mal à évoluer et les gens finissent par se sentir enfermés dans des rôles qu'ils ne veulent pas tenir. Surtout quand un de ces rôles est celui d'être le réceptacle de toute l'agressivité du groupe !

#### 3. Le bouc-émissaire

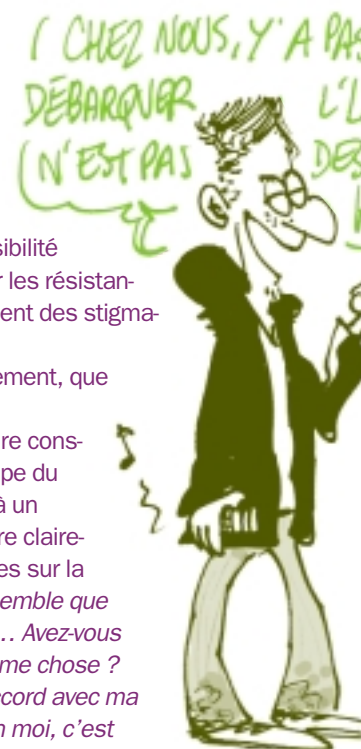
Le phénomène du bouc-émissaire est bien connu : une personne devient le

souffre-douleur de tous ses compères. Est-ce un hasard si ça tombe sur celui-là ? Peut-être pas : à un moment, le bouc émissaire est sans doute apparu comme différent, susceptible d'être attaqué sans risque. Et vlan, les rôles se sont structurés de telle sorte qu'il endosse cette triste casquette. Et comme tout rôle dans un groupe, celui-là a sans doute aussi sa fonction, celle de permettre à tout le groupe d'exprimer son « mauvais », sa frustration, sa rage, ses envies... Mais à quel prix ? Celui d'avoir quelqu'un petit à petit dans l'engrenage de l'agressivité de ses camarades. Donc, essayons de désamorcer !

#### 4. Comment agir ?

La résistance est là : dur de faire changer les gens, de leur demander de changer leur comportement, leur attitude, surtout si on s'attaque aux bourreaux de front pour leur demander de changer leur méchante attitude envers la pauvre victime. Travailler avec tout le groupe permet sans doute davantage de changements, la possibilité de mieux gérer les résistances et l'évitement des stigmatisations. Alors, concrètement, que faire ?

➡ Faire prendre conscience au groupe du phénomène : à un moment, mettre clairement les choses sur la table. « *Il me semble que j'observe que... Avez-vous observé la même chose ? Etes-vous d'accord avec ma lecture ? Selon moi, c'est*



## Le groupe comme un mille-pattes Oui, mais quand une patte se perd ?

quelque chose qui n'est pas souhaitable car la personne a du mal à le vivre et moi aussi, en tant qu'animateur, ça ne me facilite pas la vie. » Peut-être qu'il ne sera pas facile d'admettre la réalité. Mais mettre les choses à plat permet aussi à chacun de dire ce qui selon lui est « grave » ou « pas grave », « important » ou « pas important », « dérangeant » ou « insignifiant »... Et dans cette phase, il est essentiel d'accepter que chacun peut avoir une lecture différente de la situation. Chacun a sa vision de la situation : soyons attentifs à ceux pour qui ça a de l'importance, ceux qui se sentent touchés par la situation ! Si c'est important pour une personne, alors on peut inviter tous les autres à se sentir concernés.

➤ Essayer de voir comment permettre au groupe d'exprimer son agressivité autrement qu'en visant quelqu'un (pas facile cette étape, mais bon, autant essayer) : instaurer des moments de défolement, mettre ses jurons par écrit dans une

boîte, s'attaquer à un ballot de paille... ou identifier carrément un tout autre problème qu'on n'avait pas encore vraiment affronté mais sur lequel on peut agir ensemble et qui permettra peut-être ainsi de ne plus s'acharner sur une personne.

➤ Et puis reconstruire ! Si on décide de ne plus diriger notre agressivité vers une personne particulière, on n'a pas encore tout gagné. Que va-t-on mettre en place pour reconstruire une relation de collaboration avec elle ? On peut proposer d'autres manières de fonctionner : casser des sous-groupes en en proposant d'autres, travailler la solidarité (avec des activités où on a besoin de l'autre pour y arriver), attribuer des responsabilités, des tâches particulières à la « victime » : on « force » ainsi le fait qu'elle endosse un autre rôle, un rôle important pour les autres... L'idée est de permettre un nouveau fonctionnement dans le groupe, une nouvelle répartition de rôles en supprimant le rôle « bouc-émissaire ». Ouf, ça paraît costaud.

### 5. Et pour éviter d'en arriver là ?

Finalement, c'est peut-être ça le plus important. Comment éviter d'en arriver là ? Ce n'est pas facile : tout groupe se structure petit à petit, les gens attrapent des rôles, mais lesquels ? Et est-ce que la sauce va bien prendre ? Cela n'est pas prévisible à 100% ! Enfin, pas de fatalisme, rappelons quelques pistes essen-

tielles pour aboutir à un climat positif dans le groupe :

➤ Le début, l'accueil : travaillons directement à l'intégration ! On le sait : les gens doivent apprendre à se connaître pour fonctionner ensemble. Favorisons cette prise de connaissance. Les activités ne manquent pas à ce sujet !

➤ La gestion des conflits : n'ignorons pas ces situations délicates. Quand un conflit se pose, essayons de mettre directement les choses sur la table, d'identifier les conséquences négatives pour chacun, de mettre en avant ce que chacun pourrait faire pour résoudre le conflit, d'amener chacun à décider des pistes d'action concrètes à mettre en œuvre. En arrivant à gérer efficacement les conflits, on met en place un climat favorable où les désaccords sont possibles mais où ils peuvent être exprimés en toute liberté.

➤ Les petites règles de fonctionnement : les règles de base comme le respect, l'écoute, la politesse... Invitons chacun à s'engager là-dessus et à les respecter.

➤ La valorisation de chacun : rien de pire que d'être non seulement exclu par le groupe mais aussi par l'animateur, sur qui on a tellement souvent envie de se reposer. Dans les situations de conflit, l'animateur peut parfois devenir un « refuge » pour le pauvre esseulé. Valoriser chacun et être un créateur de relations, voilà un beau défi pour un animateur de groupe !

Car finalement, le bouc-émissaire, ça devrait plutôt être considéré comme un défi que comme un souci : le défi d'arriver à reconstruire le groupe, à le faire changer dans sa manière de fonctionner. Oui, d'accord, c'est peut-être plus facile à dire qu'à faire...

Anne Avaux



## Fiche technique

**Il est important pour un formateur de mettre en place les conditions nécessaires à une bonne dynamique : gérer les tours de parole, « motiver ses troupes »... Voici, en guise de fiche pratique, quelques petits jeux (on les appelle souvent jeux dynamisants) qui permettent de débiter un module ainsi que quelques techniques d'animation de module. N'hésite pas à t'en inspirer voire à en inventer d'autres.**

### Jeux dynamisants

#### La claque.

Les participants se placent en cercle. Une personne démarre en frappant dans ses mains en direction de son voisin de gauche (comme s'il lui donnait quelque chose). Celui-ci (comme s'il avait reçu quelque chose) va à son tour frapper dans ses mains vers son voisin de gauche, et ainsi de suite.

Cette « claque » va faire plusieurs fois le tour du cercle jusqu'à atteindre un rythme commun à tous les participants.

Les membres du groupe pivotent ainsi de droite à gauche pour recevoir et donner. Pour réussir cet exercice, il est impératif de pouvoir regarder son partenaire de jeu.

Quand l'exercice tourne bien, on peut rajouter un son (Aah ou Ooh) et faire tourner simultanément la « claque » et le son.

#### Les jeux de rôles

Chaque participant reçoit un rôle à jouer. Il s'agit de réagir à une situation comme le ferait un personnage que le participant doit incarner.

Pendant que les participants jouent, d'autres observent ce qui se passe, les attitudes, les comportements, les tours de parole...

Ils font part de leurs observations après l'exercice.

Ceci peut alors servir de base à un échange qui dépasse la scène qui a été jouée

Il s'agit donc d'un procédé très actif qui permet une participation maximale des membres du groupe.

Il est essentiel néanmoins que l'exercice soit bien réfléchi préalablement par le formateur en fonction d'objectifs clairs. Il ne s'agit pas de se laisser entraîner dans une séance de pseudo-thérapie sauvage.

#### Ya ka.

Sur le principe de la « claque », les participants font tourner un « ya » en faisant une vague avec la main droite passant vers la gauche.

Un participant peut alors interrompre la transmission en disant à haute voix un « code » parmi 3 qui correspond à une action :

- Hold on : Changement de sens
- Kiwi : On passe une personne et c'est le suivant qui relance.
- Freak out : Tout le monde court et change de place en criant. Une fois le cercle reformé, la personne qui a lancé le « freak out » relance la vague.

### Techniques

#### Le brainstorming

Son objectif est de trouver une idée originale en groupe.

La question de départ est écrite au centre d'un panneau. Le formateur note sur ce panneau toutes les idées émises par les participants sans aucune censure. Toutes les suggestions sont acceptées.

Ensuite, l'animateur relit les idées et demande si nécessaire une clarification (mais sans discussion).

Enfin, les participants essaient de regrouper les différentes idées en sous-groupes sur base d'un ou plusieurs critères.

Des idées peuvent alors être rejetées.

L'avantage de cette technique est une possibilité pour tous de s'exprimer, la rapidité de la démarche et

l'occasion d'associations libres, qui stimule la créativité.

#### Le photo langage

Le photo langage peut aider à la communication entre les membres d'un groupe.

Il peut être utilisé pour effectuer une analyse des attentes des participants à une formation ou pour favoriser l'expression des représentations à l'égard d'une thématique particulière.

Il est préférable de ne pas dépasser 8 à 15 personnes dans le groupe.

Concrètement, le formateur dépose différentes photos (choisies au préalable) sur une table de manière à ce que tout le monde puisse les voir.

Chaque participant choisit une, deux ou trois photos qui lui évoquent quelque chose en fonction des questions posées.

Ensuite, chacun s'exprime par rapport aux photos choisies.

#### 1-2-3-4

Ensemble, le groupe compte à haute voix : 1 - 2 - 3 - 4 (2X).

Étape par étape, on remplace chaque chiffre par un geste :

- 1 : frapper dans les mains
  - 2 : frapper sur les épaules
  - 3 : frapper sur les cuisses
  - 4 : frapper sur son talon
- Progressivement, augmenter la vitesse.

Jérôme

### Histoires de groupes...

*L'être humain est une petite chose très comique, et quand deux êtres humains se rencontrent, c'est encore deux fois plus comique! Observer et décrire les attitudes, les travers, de l'homme (ou de la femme !) au sein d'un groupe, voilà bien une activité vieille comme le monde. A côté des théories et des écrits savants, c'est ce qui a donc produit aussi une quantité phénoménale de petites histoires, de contes, de fables qui nous parlent de nous au milieu de nos semblables. Tantôt pesantes et moralistes, tantôt légères et pétillantes, il y en a pour tous les goûts, ça circule, ça se lit, ça se raconte, ça s'échange... et puis à chacun de voir ce qu'il fait des questions qu'elles nous adressent...*

#### Histoire de voyageurs

Il était une fois un vieil homme assis près d'une oasis, à l'entrée d'une ville du Moyen-Orient...

Un jeune voyageur s'approcha et lui demanda :

– Je ne suis jamais venu ici. Comment sont les gens qui vivent dans cette ville ?  
Le vieil homme lui répondit par une question :

– Comment étaient les gens dans la ville d'où tu viens ?

– Égoïstes et méchants. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'étais bien content d'en partir.

– Tu trouveras les mêmes ici, lui répondit le vieil homme.

Un peu plus tard un second voyageur s'approcha et lui posa la même question :

– Je viens d'arriver dans la région.

Comment sont les gens qui vivent dans cette ville ?

Le vieil homme répondit de même :

– Dis-moi, mon garçon, comment étaient les gens dans la ville d'où tu viens ?

– Ils étaient bons, bienveillants, accueillants, honnêtes. J'y avais de nombreux amis et j'ai eu beaucoup de mal à les quitter.

– Tu trouveras les mêmes ici, répondit le vieil homme.

Un marchand qui faisait boire ses cha-



meaux, avait entendu les deux conversations. Dès que le second jeune homme s'éloigna, il s'adressa au vieillard sur un ton de reproche :

– Comment peux-tu apporter deux réponses complètement différentes à la question posée par ces deux voyageurs ?

– Mon fils, dit le vieil homme, chacun porte son univers dans son cœur. D'où qu'il vienne, celui qui n'a rien trouvé de bon par le passé ne trouvera rien de bon ici non plus. Par contre, celui qui avait

des amis dans l'autre ville trouvera ici aussi des amis loyaux et fidèles. Car, vois-tu, les gens sont vis-à-vis de nous ce que nous trouvons en eux.

– Okay, dis ! répondit le marchand... Et ton équipe de séjour elle est comment ?

#### La chair de poule

Au coucher du soleil, sept poules en cercle se préparaient à dormir...

Une poule perd une plume et sa voisine lui dit :

– Tu as perdu une plume !

– Cela n'a pas d'importance, j'en ai beaucoup, répond la première.

La deuxième poule dit à la suivante :

– La poule qui est à ma droite perd ses plumes mais ça lui est indifférent.

La troisième dit à sa voisine :

– Il y a une poule qui est en train de s'arracher toutes ses plumes.

Celle-ci dit alors à la suivante :

– Il y a là-bas une poule qui, dans la douleur, sans doute par amour, s'arrache toutes les plumes.

La sixième répète à la septième poule :

– Il y a une poule, qui s'est arraché toutes les plumes parce que le coq ne veut pas d'elle.

L'information avait fait le tour du cercle des poules qui se préparaient à dormir... La septième s'adresse donc à la première poule :

– Il y a une poule qui est désespérément amoureuse du coq et veut se suicider. Elle s'est arraché toutes les plumes et maintenant elle va mourir de froid.

La première poule ne se reconnaissant pas dans l'histoire se retourne vers la seconde et dit :

– Dans le poulailler à côté, il y a un coq si méchant que les poules se suicident à cause de lui...

– Okay, dis ! répondit la poulette... Et à J&S tu crois qu'il y en a aussi des salopards de coq ?

Eric

### Un rôle à pile

### ou face...

**Tantôt coach, tantôt maman poule, pas facile le rôle de responsable à J&S. Une main de fer dans un gant de velours, il doit être à l'écoute et ouvert à ses animateurs tout en étant garant des valeurs du mouvement et devant assurer une animation de qualité vis-à-vis des partenaires. Nous avons rencontré pour vous des responsables de J&S qui nous livrent leur représentation de la fonction...**

**Que peut faire le responsable pour valoriser les compétences de ses animateurs ?**

**Joan :** Bien connaître son staff, favoriser le dialogue, respecter les capacités de chacun, sont autant de points à garder en tête. Toute personne a des domaines de prédilection : Max se sent plus à l'aise dans les veillées ? On peut lui proposer d'organiser une big soirée où il sera heureux de montrer son talent de comique aux autres. Par contre, s'il se sent un peu moins à l'aise dans l'animation de petits jeux, pourquoi ne pas voir avec lui comment faire pour améliorer ça ? Apprivoiser et surmonter une peur est très gratifiant  
un responsable, est aussi un « animateur d'animateurs ».

**Aurélié :** Il est important de responsabiliser les animateurs et de leur montrer qu'on leur fait confiance. Cela se traduit par des tas de petites choses comme les inciter à échanger leurs expériences, les inviter à prendre des initiatives ou encore à commu-

niquer entre eux avec le responsable : parler de ce qui va bien mais aussi de ce qui va moins bien et surtout ne pas avoir peur de dire « là je bloque... ». La meilleure façon d'apprendre et de progresser c'est d'abord de reconnaître ses faiblesses.

**Jérémy :** Il est important d'être proche de ses animateurs lors des préparations de journée et bien leur faire comprendre qu'on est à leur disposition pour toutes sortes de questions. Il est bon de souligner les points positifs d'une journée lors de son évaluation ainsi que les points négatifs en n'oubliant pas de chercher une solution adéquate avec l'équipe. Si l'un ou l'autre a, par exemple, un talent artistique particulier, on peut toujours lui suggérer de l'appliquer en animation. C'est toujours bien de s'entraider. On a toujours besoin de chacun, tout le monde a sa place.

**Que peut faire le responsable pour impliquer ses animateurs dans l'organisation / dans la vie quotidienne du séjour ?**

**Linda :** Chaque animateur a un rôle à jouer pour le bon déroulement d'une plaine de jeux. Le responsable doit leur montrer qu'ils sont acteurs de leur séjour. Dans la préparation, il peut leur confier des tâches, les inviter à préparer des jeux pour les enfants, pour l'équipe,... Et durant la plaine, le responsable peut vraiment y gagner à demander aux animateurs comment ils imaginent l'excursion, la soirée de fête de fin de plaine, l'animation  
En créant des moments de prise de paroles, le responsable montre à tous qu'il a besoin et tient compte de



leur présence. (Ex : une boîte à messages, suggestions, un panneau, des mots doux,...)

**Joan :** Il est important de travailler avec les animateurs et de répartir ensemble les différentes tâches. Un staff est une structure cohérente que je ne vois pas comme une pyramide avec le responsable au-dessus, je l'imagine plutôt comme un cercle évoluant dans une direction donnée par le coordinateur, porteur d'un projet et garant de l'animation

**Gilles :** Rappeler, faire redécouvrir toutes les tâches qu'il y a à faire



## dynamique de groupe



puis voir comment on va y arriver. Soit on impose (par exemple via le tableau de charges) soit on les implique, on détermine les tâches.

Je pense qu'ils ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes si on leur dit « fais ceci » ou « fais cela ».

Il ne faut pas oublier non plus l'implication et la participation des enfants. Eux aussi peuvent ranger, balayer... cela a un côté pédagogique. C'est aussi ça la plaine de jeux : participer aux tâches... L'important c'est que le responsable soit humble et se dise que c'est un élément au service de l'équipe. Bien sûr il y a des limites chez chacun. Une équipe c'est comme un champ de fleurs qui doit éclore. Le responsable va arroser,



### Un rôle à pile

### ou face...

mettre de l'engrais... faire ce qu'il faut pour que les fleurs éclosent.

**Que pourrait faire le responsable quand un de ses animateurs a le coup de blues ?**



**Marie-Ange :** L'écouter, principalement. Essayer de cerner les raisons et ce qu'on peut mettre en place pour que cela ne se reproduise plus. Quand quelqu'un ne va pas bien, cela doit toujours l'interpeller. Il doit se mettre en réflexion, réagir. Comment ? Ce n'est pas toujours évident. Le coordinateur n'est pas un sur-homme. Il doit pouvoir aussi faire appel à l'équipe. Mais là aussi c'est un rôle parfois difficile... il y a des gens qui ont envie de rester seuls, d'autres attendent une aide.



**Linda :** Essayer de comprendre ce qui ne va pas. Etre à l'écoute, pas forcément comme un confident mais comme une grande oreille qui écoute et ne juge pas. Le responsable peut ensuite essayer de trouver avec l'animateur des pistes de solution.

**Que faire pour mettre en place une chouette dynamique de groupe ?**



**Marie-Ange :** Se préparer avant le camp pour que tout le monde puisse se connaître un minimum. Cela peut consister à prévoir un temps festif après la réunion, hors préparation, par exemple pour discuter simplement, hors contexte.

Il faut veiller à ce que tout le monde soit à l'aise et prenne part à la vie d'équipe car s'il y a une personne à part, cela se répercute sur la vie de groupe. Le coordinateur doit bien sûr lui aussi participer à la vie d'équipe. Il ne doit pas seulement rester dans

son bureau à faire de l'administratif. Pendant le camp, il est important de laisser aussi la place à des moments d'équipe : repas festif, jeux de société, journées cacahuètes... ou encore prévoir une boîte aux lettres pour chacun, dans laquelle chaque animateur peut aller mettre un mot, un objet pour un autre... Avoir un local où on peut aller boire un café, se retrouver, discuter, déstresser...



**Anne :** Il n'y a pas de recette toute faite ! On peut utiliser certaines choses avec une équipe sans toujours avoir la certitude que ça marchera... Ce qui est important, c'est d'observer son équipe pour voir comment elle évolue, vit... et ainsi adapter les moyens. Une équipe ne réagit pas comme une autre. La dynamique se crée si l'équipe a le temps de discuter, papoter, se dire des choses, ce qu'on aime, ce qu'on n'aime pas, ce qui va, ce qui ne va pas...

Différentes choses peuvent être mises en place, avant, et aussi pendant la plaine : jeux de connaissance, jeux coopératifs, organisation d'une soirée défi, d'un killer.

Le coordinateur est lui aussi un animateur : animateur de son équipe, à un moment donné. Il doit lui-même être motivé, congruent. C'est lui qui doit insuffler la motivation pour être motivant.

Il est important que chacun puisse exprimer ses attentes mais que le responsable le fasse aussi. Il doit fixer le cadre. Il peut également valoriser son équipe, les remercier, les mettre à l'honneur, dans les mots qu'il utilise.

*Interviews réalisées par Jérôme et Barbara*