

Série des modules obligatoires



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

Modules obligatoires généraux

FOR 0001	Plan de formation personnel
ANI 1001	ANIMATION D'UN GROUPE DE PERSONNES
ANI 1002	Les jeunes d'abord
ANI 1003	Communication efficace
SOC 1004	Adultes dans le scoutisme
SOC 1005	Principes fondamentaux du scoutisme
SOC 1006	Développement spirituel
SOC 1007	Structure et organisation du Mouvement scout
SOC 1008	Histoire du Mouvement scout
SOC 1009	Scoutisme dans la communauté
GES 1010	Gestion d'un groupe scout
GES 1011	Sécurité et assurances
GES 1012	Financement 1

Modules obligatoires pour l'obtention du Badge de Bois

(L'un ou l'autre des cinq modules suivants)

ANI 1021	Les jeunes de 7-8 ans
ANI 1022	Les jeunes de 9-11 ans
ANI 1023	Les jeunes de 11-14 ans
ANI 1024	Les jeunes de 14-17 ans
ANI 1025	Les jeunes de 17-21 ans
ANI 1026	Programme des jeunes 1
ANI 2026	Programme des jeunes 2
ANI 3026	Programme des jeunes 3
ANI 1027	La relation adulte/jeune
TEC 1028	Le jeu dans le scoutisme
TEC 1029	Pédagogie des techniques
TEC 1030	Camps et sorties

Modules obligatoires pour l'obtention du Nœud de Cabestan violet

ANI 1041	Animation des adultes
GES 1042	Gestion des ressources adultes 1
GES 1043	Recrutement des adultes
GES 1044	Gestion financière 1
GES 1045	Gestion de l'information 1
GES 2012	Financement 2
TEC 1046	Tenue d'une réunion
TEC 1047	Recrutement et accueil des jeunes

FORMATION MODULAIRE

Animation d'un groupe de personnes

ANI 1001

Deuxième édition
Janvier 2000

Objectifs du module ANIMATION D'UN GROUPE DE PERSONNES

Objectif général

Développer des habiletés de base dans l'animation d'un groupe, que ce soit une unité scout ou un conseil de gestion.

Objectifs particuliers

1. Définir ce qu'est un groupe.
2. Expliquer sommairement en quoi consiste la dynamique d'un groupe.
3. Énumérer les conditions qui favorisent le travail en groupe.
4. Identifier et utiliser les jeux d'influences dans un groupe.
5. Adopter le comportement approprié face à quelques problèmes d'animation fréquents.

Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

Sommaire

CONTENU	3
Matière	3
1. Définition du groupe	3
2. Animer un conseil de groupe ou une unité scout	4
3. Les jeux d'influences	4
4. Compétition et collaboration	6
5. Les fonctions de l'animateur	7
6. Les styles d'animation	9
7. Comment animer un groupe de travail	11
8. Comportements à adopter dans certaines situations	14
Pédagogie	17
Sources et ressources	18
ÉVALUATION FORMATIVE ..	19

Note. Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin des noms de postes ou de fonctions inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

Contenu du module ANIMATION D'UN GROUPE DE PERSONNES

MATIÈRE

1. Définition du groupe

Note. *Le «groupe» dont il est question dans ce module doit être considéré au sens large, et non au sens restreint de «groupe scout». Et toujours au sens large, les personnes qui composent un groupe peuvent être aussi bien des jeunes que des adultes.*

Il ne suffit pas d'assembler quelques personnes en un même endroit pour constituer un groupe. Des spectateurs dans une salle de concert ne forment pas un groupe, ni d'ailleurs des patients dans une salle d'urgence. Par ailleurs, toutes les personnes qui composent un groupe peuvent être très différentes. Il en est de même de leurs intérêts, de leurs compétences et de leurs motivations.

Les jeunes peuvent venir à l'unité pour différentes raisons: jouer, se faire des amis, faire plaisir à leurs parents, participer à des camps... Dans un conseil de groupe¹, on peut retrouver également différents motifs: cultiver des relations, obtenir de la reconnaissance, faire avancer la «cause» du scoutisme... Pourtant, malgré des motivations et des attentes aussi différentes et plus ou moins conscientes, une unité scoute, un conseil de groupe, un comité de travail sont des groupes.

Un groupe est plus que la somme des individus qui le composent. Il est une entité complète qui a une vie propre et il sera abordé comme tel.

Quatre caractéristiques

Un groupe peut se définir ainsi: *plusieurs personnes* qui ont besoin les unes des autres, qui sont donc en *interrelation*, pour atteindre un *objectif commun*. Certains auteurs ajoutent une quatrième caractéristique: une *existence collective* ou, si on préfère, un sentiment d'appartenance au groupe.

¹ Le conseil de groupe peut être identifié sous d'autres noms, tels conseil de gestion ou conseil d'administration. Pour un aperçu plus précis du conseil de groupe, on consultera le module GES 1010 *Gestion d'un groupe scout*.

**Plus que la somme des
individus qui le
composent, un groupe
est une entité complète
qui a une vie propre.**

2. Animer un conseil de groupe ou une unité scout

Dans un conseil de groupe, le responsable, qui fait office d'animateur du groupe, doit intervenir à la fois au niveau des aspects humains (communications, relations harmonieuses, respect des individus, climat participatif) et au niveau des objectifs de travail que le conseil s'est donnés: croissance du groupe, financement des activités, recrutement de jeunes, d'adultes éducateurs...

Dans le cas d'une unité scout, l'équipe d'animation veillera à établir des relations harmonieuses et un climat de respect au sein de l'unité de sorte que les jeunes aient le goût de revenir de semaine en semaine. Il ne faut cependant pas confondre ces objectifs avec les objectifs éducatifs du scoutisme, notamment transmettre des valeurs, et amener les jeunes à progresser individuellement et à développer leurs compétences. Il s'agit plutôt ici d'objectifs *animatifs*.

Les objectifs animatifs sont déterminés en fonction du Programme des jeunes, en particulier les objectifs éducatifs du scoutisme et la méthode scout². Communs à tous les participants du groupe, ils seront déterminés en fonction du groupe d'âge et des circonstances. Avec des enfants de 7 et 8 ans, on procédera avec des objectifs modestes qui peuvent être atteints rapidement. Avec des jeunes plus âgés, les projets d'unité seront de plus grande envergure et se réaliseront à plus long terme.

Ce qu'il faut retenir, c'est l'importance d'avoir des objectifs communs et le rôle que l'équipe d'animation doit jouer dans l'atteinte de ces objectifs. Sans objectif, l'unité peut difficilement devenir un groupe cohérent et uni. Les jeunes viendront pour faire quelques activités et repartiront sans avoir acquis le sentiment d'appartenance et la motivation nécessaires à l'émergence d'un esprit de groupe.

3. Les jeux d'influences

Quel que soit le type de groupe (unité scout, conseil de groupe, comité de travail ou autre), certaines personnes dans un groupe seront en mesure d'apporter une contribution plus accentuée sur un ou plusieurs des plans suivants:

- le contenu,
- les relations,
- la procédure.

Ces personnes deviendront des leaders naturels au sein du groupe. Le leadership se définit par l'influence qu'un groupe reconnaît à une

² Voir le module ANI 1026 *Programme des jeunes 1*.

Dans un conseil de groupe, le responsable doit intervenir à la fois au niveau des aspects humains et au niveau des objectifs de travail.

Les objectifs animatifs dans une unité scout sont déterminés en fonction du Programme des jeunes.

Sans objectif, l'unité peut difficilement devenir un groupe cohérent et uni.

Le leadership se définit par l'influence qu'un groupe reconnaît à une personne.

personne. Alors que l'autorité est formelle, c'est-à-dire conférée par un titre, le leadership est informel. Une personne qui contribue de façon importante à faire avancer le groupe, que ce soit sur le plan des interrelations ou sur le plan des objectifs, acquerra un certain leadership. Rappelons qu'il n'existe aucune caractéristique commune à tous les leaders et que le degré de leadership d'une personne peut varier d'un groupe à l'autre et d'une situation à l'autre.

Le rôle de l'animateur consiste à canaliser les différentes formes de leadership pour faire progresser le groupe.

L'animateur d'un groupe peut avoir du leadership (c'est d'ailleurs souhaitable!), mais d'autres personnes dans le groupe peuvent aussi en avoir et le rôle de l'animateur consiste à canaliser ces différentes formes de leadership pour faire progresser le groupe.

Le contenu

Le contenu se définit par les tâches à accomplir pour atteindre l'objectif. Chaque participant, par son expérience personnelle, par ses compétences individuelles, par les connaissances acquises, possède quelque chose qui peut être profitable au groupe. Il revient à l'animateur de découvrir et de faire ressortir cet apport potentiel. Pour y arriver, il doit faire en sorte de bien connaître chacun des membres du groupe.

Sur le plan du contenu, un leader peut apporter son expertise.

Une personne qui possède des compétences particulièrement utiles à l'atteinte des objectifs du groupe et à l'avancement des tâches sera perçue comme un leader par les autres participants. Inconsciemment ou non, les membres du groupe se tourneront vers elle avant de prendre une décision importante, ils chercheront à connaître son avis, ils écouteront avec attention ses recommandations. On parle alors de *leadership d'expertise*.

Si personne dans le groupe ne peut assumer cette fonction importante, le groupe tentera naturellement de trouver cette expertise ailleurs. On voit souvent des groupes faire appel à des personnes ressources extérieures dans le but de combler un manque d'expertise.

Les relations

Le climat du groupe et la qualité des interrelations entre ses membres peuvent dépendre des facteurs suivants:

- le degré de confiance qui s'établit entre les membres et entre les membres et l'animateur;
- le respect mutuel qui inclut le respect des différences;
- les modes de communication à l'intérieur du groupe;
- le sentiment d'appartenance au groupe;
- les motivations personnelles des participants.

Certaines personnes, plus portées sur les relations humaines, ont à cœur de favoriser un climat agréable au sein du groupe. Leurs interventions peuvent prendre différentes formes. Quand la tension

monte, quand la discussion prend une tournure trop grave, un participant cherchera à détendre l'atmosphère par une bonne blague ou un jeu de mot bien placé. Un autre participant se souciera davantage du bien-être des membres du groupe en ouvrant les fenêtres pour aérer le local avant l'arrivée des autres, en préparant le café et la collation, en décorant la salle en fonction des fêtes comme Noël ou Pâques, en soulignant les anniversaires... Un autre s'assurera que les personnes sont à l'aise et heureuses dans leurs tâches, veillera à la qualité des communications internes, insistera pour entendre l'opinion de tout le monde avant de prendre une décision.

La procédure

La procédure, c'est la *façon de faire*, le mode de fonctionnement, la méthode de travail. Pour atteindre ses objectifs, un groupe a tout avantage à pouvoir compter sur des participants qui l'amèneront à se structurer, à fonctionner dans l'ordre, étape par étape. Leurs interventions aideront le groupe à y voir clair et lui éviteront bien des erreurs de parcours.

Ces personnes proposeront aussi des règles de fonctionnement. Si elles sont acceptées de tous, ces règles amèneront le groupe à s'autodiscipliner.

4. Compétition et collaboration

Deux facteurs peuvent avoir un effet sur le fonctionnement d'un groupe: la *compétition* et la *collaboration*.

La compétition entre les membres d'un même comité peut bloquer le travail et occasionner des conflits. Il devient très difficile de rompre le cercle vicieux de méfiance qui s'installe dans un groupe régi par des luttes compétitives.

Voici quelques indices permettant de déceler des situations de compétition ou de collaboration à l'intérieur d'un groupe.

Situations de compétition

- Les comportements sont dirigés vers la satisfaction d'objectifs personnels.
- Il y a un climat de secret.
- Les stratégies sont imprévisibles.
- Il y a des rapports de force et des luttes de pouvoir.

Sur le plan des relations, le leader contribue à créer un climat agréable et participatif.

Sur le plan de la procédure, le leader aide le groupe à fonctionner dans l'ordre et lui évite bien des erreurs de parcours.

- Les jugements sont faussés: chacun, chacune a tendance à surévaluer sa propre contribution et à discréditer celle des autres.

Situations de collaboration

- Les objectifs communs priment sur les objectifs individuels.
- L'information circule librement et la communication est ouverte et franche.
- Les stratégies sont prévisibles et utilisent le consensus ou le vote démocratique.
- Chacun se retrouve sur un pied d'égalité.
- Les jugements sont rationnels et l'effort de chacun est évalué à sa juste valeur.

Il est à noter qu'on retrouve rarement dans les groupes des situations purement compétitives. De même que les situations de pure collaboration sont utopiques.

Pour obtenir plus de collaboration dans un groupe et contrer les effets négatifs de la compétition, l'animateur devra favoriser les discussions ouvertes et l'apport de tous les participants. La communication sera basée sur un principe de transparence. La diversité des compétences constitue un atout précieux si l'animateur sait susciter la complémentarité au sein du groupe. Savoir gérer les jeux d'influences fait souvent toute la différence dans l'art de l'animation.

C'est à l'animateur de veiller à l'utilisation optimale des talents et des ressources disponibles dans le groupe.

5. Les fonctions de l'animateur

Les fonctions principales de l'animateur d'un groupe se divisent en trois catégories: les fonctions de clarification au niveau du contenu, les fonctions de contrôle au niveau de la procédure et les fonctions de facilitation au niveau des relations.

Les fonctions de clarification

Définir

Le groupe étant réuni en vue d'un objectif commun, il est important que, dès la première rencontre, l'animateur s'assure que cet objectif a été clairement défini. Le vocabulaire utilisé par les participants peut parfois être équivoque ou polyvalent. L'animateur vérifie donc si les mots employés veulent dire la même chose pour tout le monde.

Reformuler

Une bonne technique pour favoriser la communication est de reformuler de temps en temps ce qu'un participant vient de dire, surtout lorsqu'il ne semble pas compris par les autres.

Faire des liens

Une des difficultés du travail en équipe est la capacité à faire des liens entre les différentes tâches et entre les nombreux renseignements qui circulent. De même, pendant les réunions, les interventions des participants n'ont pas toujours de liens entre elles. L'animateur veillera à faire des liens qui facilitent la compréhension des participants et favorisent une plus grande participation.

Résumer

De temps en temps, l'animateur résume les différentes opinions émises et essaie d'en faire la synthèse ou demande au groupe de l'aider s'il ne peut la faire lui-même. Cela permet de faire le point et de réorienter la discussion s'il y a lieu.

Les fonctions de contrôle

Stimuler

Il y a des participants qui parlent peu et d'autres qui ne parlent pas du tout. L'animateur ne doit pas se donner comme mission de faire parler tout le monde, cependant il doit favoriser la participation verbale de ceux et celles qu'on appelle les silencieux. La technique qui consiste à faire un tour de table systématique n'est pas toujours à conseiller: elle crée souvent une tension qui rend parfois plus pénible la participation des silencieux. La façon de susciter la participation verbale des silencieux est de choisir le moment où ils semblent plus à l'aise pour les inviter à parler.

Refréner

D'autres participants parlent facilement, longtemps et souvent. L'animateur doit les refréner et les aider à intervenir moins souvent. Le simple fait de résumer l'intervention de ces participants au moment opportun et de demander à d'autres participants d'intervenir suffit souvent à réduire leurs interventions.

Gérer le temps

Pour éviter que le temps dont on dispose ne soit perdu sur des questions de détails et pour accélérer la progression des idées, l'animateur doit limiter la durée des interventions et des discussions. Il doit rappeler à l'occasion les contraintes temporelles et faire respecter les échéanciers.

Accorder la parole

Il est important que l'animateur informe les participants de la façon dont il compte procéder pour accorder la parole. Il doit également les aviser qu'il garde toujours priorité de parole et qu'il utilisera cette priorité pour mettre de l'ordre advenant une confusion.

FONCTIONS DE CLARIFICATION

- **définir,**
- **reformuler,**
- **faire des liens,**
- **résumer.**

FONCTIONS DE CONTRÔLE

- **stimuler,**
- **refréner,**
- **gérer le temps,**
- **accorder la parole.**

FONCTIONS DE FACILITATION

- **accueillir,**
- **détendre,**
- **objectiver,**
- **verbaliser.**

Les fonctions de facilitation

Accueillir

L'animateur favorise grandement la participation de tous et toutes par son accueil chaleureux à l'égard de chaque participant.

Détendre

En permettant aux participants de se détendre et de blaguer entre eux à l'occasion, l'animateur contribue à solidariser le groupe. De même, des moments de pause peuvent diminuer certaines tensions dues à la fatigue.

Objectiver

S'il se produit des conflits entre deux personnes émotivement engagées, l'animateur a avantage à détendre la situation en reformulant, de façon objective, les idées émises. Il distingue alors le contenu de la charge émotive et permet aux participants de poursuivre la discussion.

Verbaliser

Lorsque le climat est tendu, il est opportun de permettre aux participants de verbaliser ce qu'ils ressentent.

6. Les styles d'animation

On distingue généralement trois styles d'animation. Les personnes qui font de l'animation peuvent avoir des tendances qui les rapprochent d'un style plutôt que d'un autre, mais rares sont celles qui correspondent à un seul style. Le tableau A à la page suivante illustre de façon caricaturale le comportement de chacun de ces trois styles à l'intérieur d'un groupe. Et le tableau B montre les effets de ces différents styles d'animation sur le climat et l'efficacité du groupe.

En somme, il est préférable que l'animateur agisse démocratiquement. Ainsi, le travail fourni par chacun est valorisé et les relations interpersonnelles sont davantage détendues. Le travail accompli devient le fruit de l'équipe et non de l'animateur seul.

Tableau A: les styles d'animation dans un groupe

ASPECTS	AUTOCRATE	DÉMOCRATE	DÉBONNAIRE
Choix des objectifs	Impose lui-même les objectifs et s'attend à ce que les autres y soient fidèles.	Demande au groupe de formuler des objectifs et l'aide à faire un choix éclairé.	Ayant posé la question, il laisse le groupe aller à sa guise.
Choix des procédures	Prévoit les procédures et en informe le groupe. Ne sollicite pas l'avis du groupe. N'accepte pas de déviance, ce qui provoque souvent des départs.	Propose un éventail de procédures et invite le groupe à en élaborer d'autres. Aide le groupe à choisir celles qui lui conviennent. Une fois le choix fait, maintient la procédure de façon ferme.	Ne pense guère à proposer des procédures. S'il le fait, c'est de façon très vague. Les leaders du groupe, pour combler le vide, s'en chargeront, ce qui peut causer des frustrations.
Participation	Mène tout, fait tout, règle tout. Les membres font ce qu'il leur dit de faire.	Aide le groupe à répartir les tâches. Tous prennent des initiatives et ont des responsabilités.	Laisse faire. Certains prendront des initiatives alors que d'autres resteront passifs.
Évaluation	Fuit toute forme d'évaluation. Évite les remises en question de son rôle et de ses attitudes. Se permet d'évaluer les autres et de porter un jugement sur eux.	Attache beaucoup d'importance à l'évaluation. Y voit une occasion de s'améliorer. Choisit les mécanismes avec le groupe.	Ne pense pas à l'évaluation. S'il le fait, c'est de façon négligée, ce qui finalement n'apprend rien à personne.

Tableau B: les effets des styles d'animation

AUTOCRATE	DÉMOCRATE	DÉBONNAIRE
La somme de travail effectuée par le groupe est souvent très considérable.	Bonne charge de travail accomplie (variable).	Travail peu efficace selon les initiatives de chacun.
Climat de travail peu motivant à la longue.	Bon climat de travail.	Le groupe a tendance à jouer plutôt qu'à travailler.
Centralisation de l'information.	Bonne diffusion de l'information et transparence.	Manque d'information.
Si le groupe a plusieurs leaders, il y a un fort risque de voir surgir des conflits.	Peut créer des frictions en raison des confrontations d'idées qui sont favorisées.	Les leaders du groupe occupent le centre des discussions.

L'animateur d'un groupe de travail doit utiliser les ressources présentes dans le groupe et gérer les jeux d'influences de façon à diriger à la fois sur le plan du contenu, des relations et de la procédure.

Pour être fonctionnel, un groupe doit se donner des règles de fonctionnement claires.

7. Comment animer un groupe de travail

Si un groupe vous confie des fonctions d'animation, c'est qu'il reconnaît en vous des qualités d'animateur. En prêtant attention à vos interventions, vous serez certainement à même d'aider ce groupe à atteindre ses objectifs.

L'animateur d'un groupe de travail doit utiliser les ressources présentes dans le groupe et gérer les jeux d'influences de façon à diriger à la fois sur le plan du contenu, des relations et de la procédure. Ainsi il concentre les énergies au lieu de les disperser et provoque la créativité du groupe et le force à se surpasser dans la recherche des solutions.

Voici les principales conditions qui favorisent des interrelations harmonieuses au sein d'un groupe tout en le faisant progresser vers les objectifs qu'il s'est fixés.

Connaître les participants du groupe

S'il veut être en mesure de valoriser les compétences de chacun et d'utiliser au maximum les ressources de son groupe, l'animateur doit bien connaître les participants. Il doit aussi avoir un aperçu des limites, des frustrations et des tensions de chacun. En observant les interrelations, il en viendra également à déceler les alliances et les conflits potentiels entre des personnes du groupe. Tous ces renseignements lui seront fort utiles et contribueront à augmenter la qualité de son animation.

Connaître le groupe

Il doit aussi avoir une bonne idée de l'*histoire* du groupe. S'agit-il d'un nouveau groupe? Le groupe a-t-il connu un autre animateur auparavant? Quel était son style d'animation? Le groupe a-t-il connu des échecs dont il a eu de la difficulté à se remettre? A-t-il connu des succès dont il est fier? Le groupe a-t-il des traditions?

Si un animateur arrive dans un groupe déjà formé, il a avantage à bien observer ce qui s'y passe de manière à comprendre la dynamique de ce groupe et agir en conséquence.

Établir des règles claires

Pour être fonctionnel, un groupe doit se donner des règles de fonctionnement claires. Ces règles porteront sur les comportements que l'on souhaite voir adopter par les membres du groupe: présence aux réunions, ponctualité, respect des autres, propreté du local... L'animateur n'imposera pas ces règles. En invitant le groupe à établir des règles comprises et acceptées de tous, il s'assurera qu'elles seront mieux observées. Son rôle consiste plutôt à veiller à

ce que les règles soient cohérentes avec les objectifs que le groupe s'est donnés et qu'elles seront maintenues dans le temps. Il devra les rappeler au besoin. Les rappels peuvent se faire devant tout le groupe si c'est l'ensemble des participants qui a tendance à négliger les règles, mais l'animateur peut aussi, à l'occasion, prendre un membre du groupe à part pour le remettre à l'ordre.

Un vieux réflexe nous amène souvent à penser en terme de sanction lorsque les règles ne sont pas observées. Or, il existe un autre moyen, beaucoup plus efficace quoique peu utilisé. Il s'agit du *renforcement positif*. L'animateur félicite le groupe et souligne les efforts lorsque les règles sont observées. En agissant de la sorte, il ou elle renforce l'autodiscipline du groupe et fait de la *prévention*.

Créer un climat de respect et de collaboration

L'animateur est responsable du climat du groupe. On limite trop souvent la notion de climat dans un groupe à des artifices comme l'éclairage, le décor ou les petites attentions. Bien que ces artifices soient utiles, le maintien d'un climat agréable dépend beaucoup plus des attitudes et des comportements qu'auront les membres du groupe. À cet effet, l'animateur ne saurait tolérer des comportements d'irrespect ou des attaques personnelles. Les participants ont le droit d'être en désaccord, mais les divergences d'opinion doivent s'exprimer dans le respect.

Afin de prévenir la compétition et d'amener le groupe à coopérer, l'animateur valorisera les interventions de chacun de façon juste et équitable. Il tentera de trouver un aspect positif pour chaque apport et favorisera la prise de décision par consensus.

Motiver

Il ne suffit pas d'encourager l'effort, il faut le soutenir. Un groupe est motivé s'il pressent atteindre l'objectif de départ. Aussi, l'animateur doit souligner chacune des étapes franchies qui rapproche le groupe de son objectif. Il ne manque aucune occasion de féliciter ou de reconnaître les succès. Devant les obstacles, il amène le groupe à trouver des solutions et à repartir de plus belle.

En plus de motiver le groupe dans son ensemble, l'animateur doit veiller à susciter et à maintenir la motivation de chaque participant.

Être à l'écoute des besoins

Un groupe est composé d'êtres humains qui ont des besoins physiologiques: faim, soif, fatigue... Le groupe peut aussi avoir besoin de se détendre ou de changer d'activité... C'est une évidence et pourtant bien des animateurs ont tendance à l'oublier. Dans le feu de l'action on néglige parfois d'observer des signes avertisseurs et on se retrouve avec un groupe qui ne suit plus, qui est indiscipliné ou qui

Le renforcement positif consiste notamment à féliciter le groupe et à souligner les efforts lorsque les règles sont observées.

L'animateur ne saurait tolérer des comportements d'irrespect ou des attaques personnelles.

Un groupe est motivé s'il pressent atteindre l'objectif de départ.

Dans le feu de l'action on néglige parfois d'observer des signes avertisseurs et on se retrouve avec un groupe qui ne suit plus, qui est indiscipliné ou qui devient négatif.

Les leaders spontanés peuvent faire fonction de formidables baromètres si on sait les utiliser.

devient négatif. En étant à l'écoute des besoins, on prévient ces problèmes et on s'évite beaucoup de frustrations.

Utiliser des baromètres³

On a vu précédemment que certains participants développent une forme de leadership sur l'un ou l'autre des plans suivants: contenu, relations ou procédure. Ces leaders spontanés peuvent faire fonction de formidables baromètres si on sait les utiliser. L'animateur, une fois qu'il a identifié les baromètres du groupe, garde toujours un contact visuel avec ces personnes qui, inconsciemment, lui fourniront de précieux renseignements.

Le baromètre du contenu aide à clarifier les messages. S'il fronce les sourcils, il y a fort à parier que la majorité des membres du groupe n'ont pas compris.

Le baromètre de la procédure se tortille sur sa chaise, semble en désaccord avec ce qui se passe? Il y aurait peut-être lieu de vérifier si le groupe suit l'échéancier qu'il s'était fixé ou s'il travaille de façon ordonnée. Par contre, s'il hoche la tête d'un air satisfait, c'est que la procédure fonctionne bien et que les règles sont observées. L'atmosphère est trop tendue? Le baromètre du climat le fera vite savoir.

Cependant, il ne faut pas accorder une importance démesurée aux indications de ces personnes baromètres. Si notre baromètre du climat fait le clown et ne peut plus s'arrêter, l'animateur devra le rappeler à l'ordre. De même que le baromètre du contenu peut froncer les sourcils parce qu'il a mal à la tête... C'est pourquoi l'animateur doit prendre soin de valider ces renseignements auprès du groupe avant d'apporter des modifications à la procédure ou de reprendre ses explications depuis le début.

La rétroaction⁴

Les périodes de retour ou d'évaluation sont essentielles à l'atteinte des objectifs.

La rétroaction permet d'obtenir de l'information suite à une situation ou une action en vue de l'évaluer, de la valider ou de la corriger dans l'immédiat ou dans le futur. Il importe donc de recevoir de la rétroaction du groupe le plus souvent possible. Les périodes de retour ou d'évaluation sont essentielles à l'atteinte des objectifs tout en permettant aux participants d'apporter des critiques constructives ou des commentaires sur le déroulement des opérations.

³ Voir Gagné R. et J. L. Langevin, *Donnez du pep à vos réunions*, pp. 90-92.

⁴ En termes de communication, on parle de «feed-back»; voir le module ANI 1003 *Communication efficace*, p. 4.

8. Comportements à adopter dans certaines situations

Quelques problèmes reviennent plus fréquemment que d'autres lors des réunions de groupe. Ces problèmes sont parfois très faciles à éviter ou encore à solutionner quand on adopte le comportement approprié. Voici quelques conseils qui peuvent s'avérer très utiles pour un animateur de groupe⁵.

Le groupe ne sait pas où il va, les objectifs à long terme ne sont pas clairs, ou encore les participants ne s'entendent pas sur les objectifs.

L'animateur doit alors empêcher le groupe de sombrer dans la confusion. Il fera en sorte que chaque participant puisse exprimer sa propre définition de l'objectif, qu'il se sente concerné et qu'il se sente capable de contribuer à l'atteinte de cet objectif.

- Il demande à un participant de formuler à voix haute l'objectif du groupe.
- Il demande ensuite aux autres si cette formulation reflète bien la compréhension qu'ils ont de l'objectif.
- Le groupe se met d'accord sur une formulation.
- Le groupe dresse ensuite un échéancier.
- L'animateur aide le groupe à se distribuer les tâches.

Le groupe n'arrive pas à faire des liens avec les réunions précédentes ou suivantes, ce qui crée de la confusion.

L'animateur doit aider les participants à comprendre d'où ils sont partis et où ils s'en vont.

- Il rappelle l'objectif de départ et souligne les étapes franchies.
- Il dresse un tableau des étapes qui restent à franchir.
- Il demande à un membre de formuler l'objectif de la réunion en cours et demande à chacun s'il se situe dans la démarche.
- Une fois la réunion terminée, on fixe l'objectif de la prochaine réunion et on s'y tient.

⁵ Voir Mongeau P. et J. Tremblay, *Règles et stratégies pour exercer un leadership efficace*, pp. 113-119.

Plusieurs problèmes sont faciles à éviter ou à solutionner quand on adopte le comportement approprié.

Une ou deux personnes prennent trop d'importance dans la discussion.

Si une ou deux personnes prennent trop d'importance lors des réunions, les autres participants risquent de se sentir exclus, ce qui peut créer des tensions et même de l'agressivité.

- L'animateur évite de s'adresser à ces seules personnes et parle le plus possible à l'ensemble du groupe en promenant son regard de façon à regarder tout le monde.
- Il invite ouvertement les autres participants à s'exprimer.
- Au besoin, il peut couper la parole en faisant remarquer que les autres aussi voudraient donner leur avis.
- Il peut s'organiser pour changer les participants de place et créer une nouvelle dynamique dans les interrelations.
- Il valorise les apports de tous les participants.
- Il permet aux participants d'intervenir spontanément sur le fonctionnement du groupe.
- Si cela ne suffit pas, il peut, lors d'une pause, rencontrer les personnes qui causent problème pour leur exposer la situation.
- Dans certains cas, il faudra organiser une évaluation portant sur le fonctionnement du groupe.

Les participants ne semblent pas savoir avec précision sur quoi porte la décision qu'on leur demande de prendre.

Il s'ensuit de la confusion et une perte de temps. Il y aura des remises en question fréquentes et le groupe aura l'impression de tourner en rond. On risque également de prendre de mauvaises décisions. À long terme, plusieurs perdront leur motivation.

L'animateur demande à un participant de formuler à haute voix la décision à prendre et demande aux autres si la question est bien claire.

Le groupe n'est pas solidaire des décisions prises.

Souvent la récolte des opinions a été escamotée ou l'argumentation et la discussion ont été précipitées. Les participants frustrés de n'avoir pu s'exprimer contesteront la décision en dehors des réunions. C'est ce qu'on appelle les «jeux en coulisses». Rapidement, des tensions apparaîtront.

FORMATION MODULAIRE

- L'animateur peut demander à un participant de l'aider à surveiller si le groupe n'escamote pas l'étape de la récolte d'opinion.
- Durant la récolte des opinions, le groupe se limite aux questions de clarification et l'animateur interdit les jugements ou la discussion.
- À l'étape de la discussion, il invite ceux qui ne se sont pas exprimés à prendre position.
- À l'étape de la prise de décision, il s'assure que chacun sache clairement sur quoi porte la décision.
- Il vérifie si ceux qui sont en désaccord sont prêts à se rallier. Si la réponse est négative, il faut tenter de savoir pourquoi, plutôt que de chercher à les convaincre.
- Au cours de la prise de décision, l'animateur veille à ce que personne ne perde la face.

La réunion se termine souvent dans la confusion.

Quand une réunion se termine dans la hâte, il n'y a aucune synthèse, aucune rétroaction qui permettraient au groupe d'améliorer son fonctionnement. La prochaine réunion risque d'être difficile à démarrer et s'il y a déjà des problèmes au sein du groupe, ceux-ci peuvent s'aggraver.

- L'animateur fait le point avant de terminer la réunion. Il souligne les étapes franchies, les décisions prises et les côtés positifs de la réunion.
- Il détermine les principaux points qui seront vus à la prochaine réunion.
- Il demande à chacun de dire au groupe ce qu'il peut accomplir d'ici la prochaine réunion.
- Il laisse place à la rétroaction. Chacun est invité à donner ses commentaires ou suggestions pour améliorer le fonctionnement des réunions du groupe.

PÉDAGOGIE

Choisissez un groupe dans lequel vous êtes **participant** et observez bien ce qui se passe dans ce groupe. Ce peut être un groupe de travail, un comité d'organisation d'une activité, un conseil de groupe scout ou même un groupe à l'extérieur du Mouvement. Pour les fins de cet exercice, il est préférable que vous ne soyez pas l'animateur de ce groupe.

Ensuite, tentez de répondre aux questions qui suivent, le plus honnêtement possible. Il peut être intéressant de refaire le même exercice dans un autre groupe où le climat est différent et de comparer les réponses.

Cette réflexion peut être partagée avec le formateur qui vous conseille.

1. Quel est l'objectif du groupe?

(S'il y a plus d'un objectif, identifiez le principal objectif)

2. Identifiez les leaders du groupe (une même personne peut être leader sur plus d'un plan):

- sur le plan du contenu;
- sur le plan des relations;
- sur le plan de la procédure.

3. Le climat du groupe est-il caractérisé par...

- la compétition? Si oui, sur quels points porte la compétition?
- la collaboration? Si oui, quelles sont les forces complémentaires?
- les deux? Expliquez.

4. Quel est le style d'animation dans votre groupe?

En vous référant à la page 10, tentez de classer l'animateur de votre groupe dans un des trois styles. Prenez en considération qu'il s'agit d'une caricature et que votre animateur peut avoir des caractéristiques qui se retrouvent dans plus d'un style. Tentez de décrire les caractéristiques observées.

SOURCES ET RESSOURCES

ACTON, J. *Comment réussir ses réunions*, Outremont, Les Éditions Québécois, 1995.

AUBRY, J.-M. *Dynamique des groupes*, Montréal, Éditions de l'Homme - collection CIM, 1994.

AUBRY, J.-M., MASSE, J.-M. ET ST-ARNAUD, Y. *Entraînement au travail en équipe*, Lausanne, CIM-INPER, 1990.

BEAUCHAMP, A., GRAVELINE, R. ET QUIVIGER, C. *Comment animer un groupe*, Montréal, Éditions de l'Homme - Collection CIM, 1976.

CAFRA, F. *Le temps du changement*, Paris, Éditions du Rocher, 1990.

CARTWRIGHT, D. ET ZANDER, A. *Group Dynamics: Research and Theory*, New York, Row, Peterson and Company, 1968.

COMBES, J. E. et autres, *10 conseils pour animer une réunion*, Paris, Édition Publi-Union, 1989.

CRIBBIN, J. J. *Le leadership*, Montréal, Éditions de l'Homme - collection CIM, 1986.

GAGNÉ, R. ET LANGEVIN, J. L. *Donnez du pep à vos réunions*, Montréal, les Éditions Transcontinental inc., Fondation de l'entrepreneurship, 1995.

HOGUE, J.-P., LÉVESQUE, D. ET MORIN, E. M. *Groupe, pouvoir et communication*, Montréal, Presses PUQ - Presses HEC, 1988.

HOUEL, A. *Comment faire face aux gens difficiles*, Éditions Godefroy, 1990.

LANDRY, S. *Dossier sur l'enseignement, systèmes, méthodes, techniques*, Dossier n° 1, *Le groupe et sa psychologie*, Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal, 1977.

MONGEAU, P. ET TREMBLAY, J. *Règles et stratégies pour exercer un leadership efficace*, Montréal, Libre Expression, 1988.

ST-ARNAUD, Y. *Le groupe optimal*, Montréal, Éditions du CIM, 1972.

ST-ARNAUD, Y. *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal - Éditions du CIM, 1989.

Évaluation formative du module ANIMATION D'UN GROUPE DE PERSONNES

L'adulte en apprentissage doit:

1. donner, en ses propres mots, la définition d'un groupe et indiquer les quatre caractéristiques d'un groupe;
2. énumérer des comportements caractérisant:
 - a) un leader sur le plan du contenu;
 - b) un leader sur le plan des relations;
 - c) un leader sur le plan de la procédure;
3. décrire deux problèmes que l'on peut retrouver en situation de compétition;
4. identifier deux attitudes que l'animateur peut adopter pour favoriser un climat de collaboration;
5. nommer deux fonctions de clarification;
6. nommer deux fonctions de contrôle;
7. nommer deux fonctions de facilitation;
8. reconnaître les styles d'animation:
 - a) nommer les trois styles d'animation,
 - b) donner deux caractéristiques pour chacun des styles;
9. identifier et décrire quatre conditions qui favorisent des interrelations harmonieuses au sein d'un groupe.