

## 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	<b>ANIMATION DES ADULTES</b>
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 des adultes

## ANI 1041

Deuxième édition  
Mars 2000

# Objectifs du module ANIMATION DES ADULTES

## Objectif général

Être en mesure d'animer un groupe d'adultes dans le scoutisme.

## Objectifs particuliers

1. Exercer un leadership positif au sein d'un groupe d'adultes dans le scoutisme.
2. Identifier son propre style d'animation.
3. Adapter son style d'animation selon les circonstances et les besoins du groupe.
4. Savoir déléguer en tenant compte des personnes et des tâches à accomplir.
5. Savoir mettre à profit les compétences de chacun des participants du groupe.
6. Connaître les différentes méthodes de prise de décision et les étapes d'une prise de décision en groupe.

## 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
<b>Matière</b> .....	3
1. Introduction .....	3
2. Le pouvoir .....	3
3. Le style de leadership .....	4
4. Manipulation ou actualisation .....	9
5. La prise de décision .....	11
<b>Pédagogie</b> .....	17
<b>Sources et ressources</b> .....	19
<b>ÉVALUATION</b>	
<b>FORMATIVE</b> .....	21

**Note.** Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes 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 DES ADULTES

## MATIÈRE

### 1. Introduction

Le présent module a pour objet l'animation de groupes d'adultes. Tout responsable scout, à quelque niveau que ce soit, est appelé à animer d'autres adultes, qu'il s'agisse de personnes regroupées en comité ou en équipe, réunies pour une activité précise, ou encore des membres d'une instance. Ce module s'inscrit ainsi dans la continuité du module ANI 1001 *Animation d'un groupe de personnes* (les personnes pouvant être tout aussi bien des jeunes que des adultes) et se complète du module TEC 1047 *Tenue d'une réunion*, consacré aux aspects plus techniques des réunions d'adultes.

**Le présent module s'attarde particulièrement aux notions de pouvoir et de leadership.**

*Animation des adultes* s'attarde particulièrement aux notions de pouvoir et de leadership. Nous verrons qu'il n'y a pas de style de leadership idéal mais que le style de leadership, pour être efficace, doit s'adapter aux groupes et aux circonstances. C'est ce qu'on appelle le leadership *situationnel*. Nous terminerons avec quelques notions de base en matière de prise de décision.

### 2. Le pouvoir

Il est plutôt mal vu de déclarer ouvertement que l'on aime avoir du pouvoir. Le pouvoir est tabou. Les gens n'aiment pas être soumis au pouvoir. Pourtant, s'ils ont à choisir entre subir l'incertitude (qui découle invariablement d'un système anarchique) ou subir le pouvoir d'un dirigeant, ils choisiront bien souvent la deuxième option.

**Le pouvoir est amoral, c'est-à-dire qu'il n'est ni bon ni mauvais. Dans le bon sens, il peut être utilisé à des fins sociales, contribuer à la réalisation des objectifs d'un groupe et même aider des personnes à progresser.**

Le pouvoir est *amoral*, c'est-à-dire qu'il n'est ni bon ni mauvais. C'est l'utilisation qu'on en fait qui peut le rendre abusif ou, au contraire, bénéfique. Généralement, on s'entend pour dire que lorsqu'il est utilisé à des fins purement personnelles et au détriment des autres, il est abusif. On parle alors de *manipulation*. Par contre, le pouvoir peut être utilisé à des fins sociales, contribuer à la réalisation des objectifs d'un groupe et même aider des personnes à progresser. On parle alors d'*actualisation*.

Le pouvoir englobe la notion d'*influence*. Si une personne a de l'influence sur les autres, c'est qu'elle est capable d'affecter leur comportement. Le pouvoir est la capacité d'utiliser cette influence

comme un instrument permettant d'atteindre les objectifs d'un groupe.

Le contre-pouvoir est la capacité qu'a une personne d'atténuer les contraintes exercées sur elle. Pour y arriver, elle utilisera les ressources qui sont importantes pour le détenteur du pouvoir. Par exemple, un employé subalterne contrôle les dossiers dont son patron a besoin; il exerce un contre-pouvoir sur lui.

Distinguons maintenant les notions de pouvoir, d'autorité et de leadership. Si le pouvoir se définit comme la capacité d'utiliser son influence, l'autorité c'est le droit légitime de le faire. Quant au leadership, il peut être exercé par une personne en autorité, mais il est souvent informel. Il est généralement fondé sur l'expertise ou le charisme, ou encore les deux à la fois.

Le pouvoir peut s'exercer:

- par un individu sur un groupe;
- par un individu sur un individu;
- par un groupe sur un individu;
- par un groupe sur un autre groupe.

Le leadership est toujours exercé par un individu sur un groupe.

Il convient de valoriser son propre leadership, de s'en rendre responsable, de le prendre en main, de l'assumer. Les jeux d'influences dans un groupe peuvent être très positifs. Cependant, il ne faut pas rester passif devant les gens qui veulent nous influencer mais il ne faut pas non plus craindre de se laisser influencer.

### 3. Le style de leadership

Le style de leadership, c'est l'approche utilisée par un individu pour exercer son influence. La majorité des théories sur le leadership ont été élaborées dans le cadre des sciences de la gestion. Quelques-unes de ces théories ont été largement diffusées à une certaine époque et sont considérées aujourd'hui comme dépassées, par exemple la grille managériale (Managerial Grid) de Blake et Moutton ou le continuum des styles de leadership sur la dimension «participation» de Tannenbaum et Schmidt. Elles ne sont toutefois pas dénuées d'intérêt; c'est pourquoi elles sont mentionnées dans la bibliographie à la fin de ce module.

De nos jours, il est généralement admis qu'il n'existe pas de style de leadership idéal et que le leadership doit s'adapter aux circonstances. Donnons l'exemple d'une randonnée en forêt avec des éclaireurs. Cette randonnée tourne mal: un jeune se blesse grièvement. Le responsable présent prendra donc les décisions qui s'imposent et donnera des ordres: «Pierre, va chercher du secours», «Paul et Jean,

**Le pouvoir est la capacité d'utiliser l'influence comme un instrument permettant d'atteindre les objectifs d'un groupe.**

**Le *pouvoir*, c'est la capacité d'utiliser son influence. *L'autorité*, c'est le droit légitime de le faire. Le *leadership*, c'est l'influence qu'un groupe nous reconnaît.**

**Il n'existe pas de style de leadership idéal, car le leadership doit s'adapter aux circonstances.**

**Le niveau de *maturité* se définit par la *volonté* de l'individu de contribuer aux objectifs du groupe et la *compétence* nécessaire pour le faire.**

vous vous occupez du brancard», etc. Il adoptera spontanément un style autocratique, les circonstances ne se prêtant pas à la recherche d'un consensus!

Par contre, la même troupe d'éclaireurs se retrouve plus tard au local et doit choisir le thème du prochain camp d'hiver. On verrait mal le même responsable imposer son thème et donner des directives. Son style de leadership sera beaucoup plus participatif et il laissera place au choix des jeunes.

En plus des circonstances, Hersey et Blanchard<sup>1</sup> proposent que le leader tienne compte de la *maturité* des participants. La définition que ces auteurs donnent de la maturité inclut les deux éléments suivants: la *volonté* de l'individu de contribuer aux objectifs du groupe (on peut parler aussi de motivation) et la *compétence* nécessaire pour le faire.

La maturité est donc évaluée de la façon suivante:

- **V ↑ C ↑** : Une volonté élevée et des compétences élevées; c'est le cas du participant expérimenté, qui est là depuis longtemps et qui a conservé sa motivation.
- **V ↑ C ↓** : Une volonté élevée mais des compétences plus faibles; c'est souvent le cas du débutant enthousiaste; il a peu d'expérience et il a beaucoup de choses à apprendre, mais il est prêt à investir l'énergie nécessaire.
- **V ↓ C ↑** : Une volonté faible mais des compétences élevées; c'est la personne qui possède expérience et compétence mais qui est démotivée ou qui doute d'elle-même.
- **V ↓ C ↓** : Une volonté faible et des compétences faibles également; c'est la personne qui a peu d'expérience, qui ne se sent pas compétente et qui se demande ce qu'elle est venue faire dans cette galère.

Le style de leadership que le dirigeant devra adopter dépendra donc du degré de maturité observé. Il y aurait ainsi quatre styles de base:

- Style 1: **Direction**                      **V ↓ C ↓**
- Style 2: **Formation**                    **V ↑ C ↓**
- Style 3: **Encouragement**            **V ↓ C ↑**
- Style 4: **Délégation**                    **V ↑ C ↑**

<sup>1</sup> Hersey, P. et K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*.

## FORMATION MODULAIRE

---

L'efficacité, c'est l'application du style de leadership approprié à la situation. Les étapes à suivre pour déterminer quel style de leadership il convient d'adopter sont les suivantes:

1. Déterminer la tâche à exécuter.
2. Établir le niveau de développement de l'individu ou du groupe *relativement à cette tâche*.
3. Évaluer le degré de motivation de l'individu ou du groupe.
4. Appliquer le comportement approprié.

Pour bien choisir notre stratégie d'intervention en fonction du contexte et des personnes, il nous faut recueillir sur chacun des participants le plus de renseignements possible: ses goûts, ses intérêts, ses limites, ses compétences, ses appréhensions, ses objectifs personnels... Plus nous connaissons les membres du groupe, plus notre leadership sera efficace.

### **Style 1: la direction**      **V ↓ C ↓**

Lorsque les individus n'ont pas les habiletés et l'expérience requises pour accomplir les tâches qui leur sont confiées et qu'en plus leur motivation est incertaine, le leader adopte un style directif. Il établit les objectifs, détermine la procédure, dirige les opérations et assure un certain contrôle. Le groupe a donc le sentiment d'être dirigé par quelqu'un qui sait où il va, ce qui a pour conséquence de le rassurer et de lui donner une marche à suivre claire.

Cependant, les membres du groupe doivent sentir qu'ils sont respectés et qu'ils ont droit à l'erreur. Pour se sentir plus motivés, ils doivent avoir le sentiment d'être compétents. Aussi, les tâches qui leur sont confiées seront proportionnelles à leurs capacités. Elles seront plus restreintes au début et s'enrichiront progressivement. Une formation peut s'avérer essentielle et procurer à la fois connaissances, habiletés et motivation.

En même temps, le leader doit être très sensible à l'évolution du groupe. En effet, au fur et mesure que le groupe développe des compétences et acquiert de l'expérience, le style de leadership doit s'ajuster à la nouvelle situation. Or, bien souvent, le leader a de la difficulté à délaissier les fonctions de contrôle et à faire confiance au groupe. Il doit pourtant confier plus de responsabilités s'il veut conserver la motivation des personnes et leur permettre de prendre une part active à la vie du groupe.

Si, à ce stade, il conserve son style directif, il risque de perdre son leadership puisqu'il sera perçu comme un obstacle à la croissance du groupe. Si, ayant perdu son leadership, il continue d'occuper un poste en autorité, il ne lui restera que la manipulation pour exercer une influence sur le groupe. Dans un mouvement où le bénévolat

**L'efficacité, c'est l'application du style de leadership approprié à la situation.**

**Dans le style directif, le groupe a le sentiment d'être dirigé par quelqu'un qui sait où il va.**

**Au fur et mesure que le groupe développe des compétences et acquiert de l'expérience, le style de leadership doit s'ajuster à la nouvelle situation.**

représente la principale ressource humaine, il va sans dire qu'une telle situation causera conflits et démissions.

### Style 2: la formation V ↑ C ↓

**Dans le style formatif, le leader devient un formateur.**

Généralement, le style formatif s'applique aux nouveaux groupes ou aux nouveaux membres d'un groupe. Ceux-ci arrivent avec beaucoup d'enthousiasme mais ils n'ont pas encore acquis l'expérience nécessaire pour assumer leurs tâches de façon autonome.

Le leader devient donc un formateur. Il doit déterminer des objectifs d'apprentissage, se donner des moyens pour les atteindre et procéder par étapes tout en concédant un certain droit à l'erreur.

### Style 3: l'encouragement V ↓ C ↑

**Dans le style qui privilégie l'encouragement, le leader efficace doit chercher à identifier les causes de la démotivation et tenter d'y apporter des correctifs.**

Ici, nous avons affaire à des personnes parfaitement capables d'accomplir leurs tâches, mais démotivées. Le leader efficace doit chercher à identifier les causes de cette démotivation et tenter d'y apporter des correctifs.

La motivation peut dépendre de trois facteurs:

- **la participation:** la personne doit sentir qu'elle a droit de parole, que ses interventions et que ses actions peuvent influencer la progression du groupe et qu'elle prend réellement part aux décisions. Il convient alors de solliciter son avis et d'en tenir compte. Dans certains cas, le manque de motivation peut être une conséquence de conflits antérieurs et d'une perte de confiance. Dans ce cas, les énergies devront être redoublées pour regagner la confiance des personnes. Une première étape consiste à leur permettre d'exprimer leurs frustrations. Quelques connaissances en écoute active et en gestion de conflits peuvent s'avérer nécessaires.
- **l'intérêt:** la personne doit être intéressée par les activités du groupe, elle doit être en accord avec les objectifs et prendre plaisir aux tâches. Il convient ici de vérifier si cette personne est toujours à sa place dans ce groupe. Peut-être a-t-elle besoin d'un nouveau défi! Dans ce cas, on peut l'orienter vers une autre fonction au sein du groupe ou ailleurs, la proposer pour une nomination, la recommander pour un autre poste.
- **la compétence:** toute personne a besoin de se sentir compétente, valorisée et dans une certaine mesure *importante* pour les autres membres du groupe. Souvent des personnes très compétentes n'ont pas conscience de leur valeur ou se sentent insécures devant une nouvelle tâche qu'elles sont par ailleurs parfaitement capables d'exécuter. Il faut alors les rassurer, les valoriser et les encourager.

## FORMATION MODULAIRE

---

Le leader a donc avantage à favoriser la participation, à conserver l'intérêt des membres du groupe et à utiliser et valoriser au maximum les compétences de chacun.

### **Style 4: la délégation**    V ↑ C ↑

Lorsqu'un individu ou un groupe est la fois motivé et compétent, le leader a avantage à procéder par délégation. Déléguer c'est:

- partager ses responsabilités;
- accorder l'autorité nécessaire pour assumer les responsabilités qui ont été déléguées.

On demeure toujours responsable face à une personne ou à un groupe de personnes, même si on délègue. Par contre, pour permettre aux personnes d'assumer les responsabilités partagées, il est important de leur confier l'autorité nécessaire pour agir. On délègue en fonction des intérêts, des compétences et des aptitudes à atteindre les objectifs.

#### **Comment déléguer**

- Les objectifs de la tâche doivent être clairement formulés.
- Les limites d'autorité sont définies.
- La personne à qui on délègue une tâche doit bien comprendre sa nature et ses objectifs. Il est préférable de décrire cette tâche par écrit.
- La personne à qui on délègue une tâche doit aussi connaître le budget et le matériel dont elle dispose, les personnes qu'elle aura éventuellement à coordonner ainsi que les décisions prises par le groupe concernant les procédures et les orientations.
- Un échéancier est fixé. De plus, on prévoira quelques réunions de contrôle en cours de route pour s'assurer que tout va bien, répondre aux questions ou inquiétudes, assurer les communications avec les autres sous-groupes de travail et permettre d'apporter des ajustements au besoin.

Souvent, celui qui délègue est anxieux pour diverses raisons: il a peur de perdre sa place, il ne fait pas confiance, il se croit plus compétent pour exécuter la tâche, il souffre d'un sentiment d'insécurité personnelle ou il est incapable de définir clairement ses attentes. Il faut savoir que plus la personne à qui on délègue une tâche ressent cette anxiété, plus elle aura de la difficulté à accomplir efficacement cette tâche. La délégation exige que l'on puisse confier une marge d'initiative et d'autonomie suffisante pour éviter d'avoir à tout contrôler.

**Dans le style qui privilégie la délégation, toutes les tâches peuvent être déléguées en entier ou en partie.**

**La délégation exige que l'on puisse confier une marge d'initiative et d'autonomie suffisante pour éviter d'avoir à tout contrôler.**

## 4. Manipulation ou actualisation

On peut identifier deux grandes orientations dans l'utilisation du pouvoir<sup>2</sup>:

- la manipulation
- l'actualisation

La manipulation peut prendre différentes formes. Shostrom en a relevé huit que nous allons résumer. Il est à noter qu'il est rare de retrouver un style à l'état pur. La plupart des manipulateurs utilisent une combinaison de deux styles ou plus.

**Le dictateur:** C'est un dominateur qui manipule par la crainte qu'il inspire. Il exagère sa force, cite facilement les autorités et tente d'écraser les autres par tous les moyens. Il y a plusieurs variantes du dictateur: la mère supérieure, le caïd, les jeunes loups de la finance...

**Le faible:** Le faible a développé des talents remarquables pour manipuler les autres et particulièrement les... dictateurs. Il exagère sa vulnérabilité, sa sensibilité, et il adopte en général un comportement plutôt passif. Il peut même aller jusqu'à jouer l'imbécile pour éviter d'assumer ses responsabilités.

**Le calculateur:** Le calculateur manipule par le contrôle qu'il exerce sur les autres à force de mentir, de les tromper, de jouer plusieurs rôles à la fois, d'amplifier les rumeurs. Il peut être un vendeur ou un séducteur redoutable.

**Le parasite:** C'est celui qui s'organise toujours pour refiler son travail aux autres. Il est prêt à inventer les histoires les plus abracadabrantes pour se justifier.

**La brute:** La brute exagère son hostilité et son agressivité. Elle manipule en menaçant les autres. La brute peut même aller jusqu'à la cruauté. On la retrouve parmi les tyrans, les mégères, les humiliateurs et les fiers-à-bras.

<sup>2</sup> Shostrom, E. L., *Man, The Manipulator - The Inner Journey from Manipulation to Actualization*, Nashville, Tenn., Abingdon Press, Bantam Book, 1967.

## FORMATION MODULAIRE

---

**Le bon diable:** Le bon diable manipule par sa gentillesse, son grand cœur, son amour des autres. Il ne veut jamais blesser personne, ce qui lui donne un excellent prétexte pour ne pas dire ce qu'il pense. Il est difficile à déjouer parce qu'il décourage toute tentative de confrontation.

**Le juge:** Le juge exagère la critique. Il ne fait pas confiance et blâme facilement les autres. Convaincu qu'il détient la vérité absolue, il se permet de dire aux autres quoi faire et comment le faire, compare les gens entre eux, condamne, prend note de toutes les erreurs.

**Le protecteur:** Le protecteur exagère l'appui qu'il donne aux autres. Il est extrêmement dévoué au point de devenir une sorte de martyr. Il n'hésite pas à utiliser la culpabilisation et le chantage émotif pour que les autres se sentent redevables envers lui et n'osent le contester.

Plusieurs des styles de manipulation sont complémentaires. Ainsi, dans un même groupe, les faibles se retrouvent souvent avec un dictateur, le parasite avec un protecteur et ainsi de suite. Il est donc possible de découvrir quel est notre propre style de manipulation en observant la manière dont les autres nous manipulent... N'oublions pas qu'en chacun de nous existe un manipulateur. C'est que la manipulation est bien tentante. En effet, quand on veut arriver à ses fins rapidement, elle peut s'avérer très efficace...

Notons toutefois que la manipulation comporte certains risques. Le manipulateur démasqué perd toute crédibilité au sein du groupe et doit subir les foudres de ses victimes.

Shostrom propose de transformer nos comportements manipulateurs en comportements authentiques. C'est ce qu'il appelle l'actualisation de soi. L'actualisation implique des valeurs qui vont à l'encontre de la manipulation:

**L'honnêteté:** C'est la capacité d'être soi-même, de s'expliquer directement.

**La conscience:** Cela suppose une réceptivité à tout ce qui se passe autour de soi, une capacité à s'y intéresser et à y répondre sans chercher à nier des aspects de la réalité.

**La liberté:** C'est la capacité de respecter la liberté des autres et de soi-même.

**Le manipulateur démasqué perd toute crédibilité au sein du groupe et doit subir les foudres de ses victimes.**

**La prise de décision est l'aboutissement du travail d'un groupe. Sans elle, les efforts du groupe sont sans objet et inutiles.**

**La confiance:** La confiance n'est pas la naïveté. Avoir confiance, c'est avoir foi en ses capacités et en celles des autres.

La description des comportements manipulateurs comme des comportements d'actualisation proposés par Shostrom est certes incomplète, mais elle fournit des éléments intéressants de réflexion et elle peut aider à comprendre comment certains utilisent leur pouvoir.

## 5. La prise de décision

La prise de décision est l'aboutissement du travail d'un groupe. Sans elle, les efforts du groupe sont sans objet et inutiles. Décider, c'est choisir entre plusieurs alternatives à partir d'un certain nombre de critères dans le but d'agir.

### Types de décisions

Un groupe de travail ou de gestion doit prendre de nombreuses décisions. Certaines comportent peu de risques (approuver un programme de camp), d'autres sont plus complexes et exigent une bonne préparation (ouvrir une nouvelle unité). On peut regrouper les décisions en deux classes:

- les décisions programmées,
- les décisions non programmées.

Les décisions programmées sont généralement conformes aux politiques, aux procédures et aux règlements du groupe. Un grand nombre de décisions sont programmées. Il est important que les normes et procédures soient écrites pour assurer la cohérence.

Les décisions non programmées sont reliées à des événements ponctuels. Elles requièrent, de la part des membres du groupe, des capacités d'analyse et de créativité, un sens de la concertation et la volonté de résoudre les problèmes qui se posent.

La prise de décision fait appel à:

- la perception,
- la mémoire,
- la conception,
- le raisonnement,
- le jugement,
- l'imagination et l'intuition,
- l'affectivité,
- la volonté,
- la créativité.

### Modalités de prise de décision en groupe

La façon de prendre une décision a un impact majeur sur le climat du groupe. Nous présentons ici les principales modalités de prise de décision. Chacune a son utilité. De la même façon que le style de leadership doit pouvoir s'adapter à la situation, la méthode de prise de décision doit tenir compte du contexte.

#### Décision impulsive

Une décision impulsive se prend sans réflexion ni processus d'analyse. Il s'agit d'un mode de décision extrêmement rapide. Le groupe n'a pas le temps d'analyser la situation et il doit néanmoins prendre une décision. On ne choisit pas de prendre une décision impulsivement puisque la fonction de choix implique nécessairement une réflexion.

Ce mode de décision comporte un grand risque d'erreur, mais il peut aussi être salutaire. Prenons l'exemple suivant: en conduisant une automobile, nous donnons subitement et sans regarder dans le rétroviseur un coup de volant pour éviter de heurter un passant. Ce réflexe peut sauver la vie du passant et nous permettre de poursuivre notre route. Mais si, au même moment, un camion cherche à nous doubler, nous risquons de causer un accident beaucoup plus grave.

#### Décision par voie d'autorité

Certains groupes fonctionnent selon une structure hiérarchique indiquant clairement à qui il revient de prendre la décision. Le groupe peut suggérer des idées, mais la personne en autorité se réserve le droit de décider. Dans certains cas, la décision est prise sans consultation préalable.

Une prise de décision par voie d'autorité a l'avantage d'être rapide. Elle peut être très appropriée dans certaines circonstances. «Contrairement à une opinion très répandue dans notre société démocratique, il y a de nombreux cas où une décision très autoritaire peut être bien acceptée par les subalternes: lorsqu'il y a une urgence, que le leader est perçu comme un grand expert ou qu'il a un pouvoir charismatique, que les subalternes se sentent peu sûrs d'eux-mêmes par manque d'expérience, de compétence, etc. Par contre, il existe évidemment plusieurs situations où toute solution imposée par la direction serait tout à fait inacceptable aux yeux des subalternes<sup>3</sup>.»

Par ailleurs, une décision prise par voie d'autorité comporte des risques. Souvent, l'action effectuée par la suite est peu conforme aux désirs de celui ou celle qui a pris la décision. Le groupe peut avoir mal compris ou n'être pas d'accord et saboter son exécution. Finale-

---

<sup>3</sup> Côté, Nicole et al., *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1986, p. 262.

**La façon de prendre une décision a un impact majeur sur le climat du groupe.**

**Une décision impulsive se prend sans réflexion ni processus d'analyse.**

**Une prise de décision par voie d'autorité a l'avantage d'être rapide, mais elle comporte des risques.**

ment, les risques d'erreur sont beaucoup plus grands lorsqu'une décision importante repose sur un seul individu. Ce dernier se prive de l'information et des idées que les autres membres du groupe pourraient lui apporter.

### Décision minoritaire

Une décision minoritaire est une décision prise sans le consentement de la majorité. La plupart du temps, ce mode de décision est statutaire: le conseil d'administration pour une assemblée, l'exécutif pour un conseil d'administration, le quorum pour un groupe officiel qui compte des absents, etc. Le pouvoir décisionnel de ces minorités est défini dans les statuts, les normes ou la pratique du groupe ou de l'organisation.

Il peut arriver que ce mode de décision s'applique dans d'autres circonstances. Une minorité de personnes dans un groupe peut réussir à faire prendre une décision en vitesse ou en utilisant des procédés douteux. Il arrive aussi qu'un individu, qui tient à faire passer une proposition, lance un «Tout le monde est d'accord?» ou «Pas d'objections?». Si personne ne répond dans les deux ou trois secondes qui suivent, la proposition est adoptée. Un grand nombre de décisions se prennent ainsi de façon précipitée.

Ce genre de situation a pour effet de causer une grande insatisfaction auprès de l'ensemble des membres. Les réactions diffèrent selon les individus. Certains capituleront et adopteront une attitude défaitiste. D'autres réagiront avec hostilité. Dans tous les cas, des *jeux de coulis* apparaîtront et la décision risque d'être sabotée.

### Décision majoritaire

La décision majoritaire, par voie de vote, nous est très familière. Elle est le reflet des systèmes politiques qui prévalent dans les pays démocratiques. Après une période de discussion, les membres sont appelés à se prononcer pour ou contre la proposition. Dans les assemblées formelles, on tiendra compte également des abstentions. Le vote peut se prendre à main levée ou par scrutin secret. En cas de divergence, la majorité des voix l'emporte. L'ensemble du groupe accepte la décision majoritaire. Connue de tous, habituellement considérée comme acceptable et satisfaisante par l'ensemble des membres du groupe, ce mode de décision est utilisé dans de nombreuses situations.

Toutefois, ce mode de décision est souvent la cause d'une frustration pour la minorité. Le vote entraîne des coalitions et la préoccupation des perdants est beaucoup plus de gagner le prochain combat que de se rallier à la majorité. Pour qu'une décision majoritaire soit vraiment acceptée par l'ensemble du groupe, il faut s'assurer que le climat s'y prête.

**Une minorité de personnes dans un groupe peut réussir à faire prendre une décision en vitesse ou en utilisant des procédés douteux.**

**Le mode de décision majoritaire est utilisé dans de nombreuses situations, mais il est souvent la cause d'une frustration pour la minorité.**

### Décision par consensus

Le consensus diffère de la décision unanime. «Tous les membres ne partagent pas la même opinion sur une proposition, mais ils finissent par voter dans le même sens: les uns sont convaincus du bien-fondé de la proposition tandis que les autres — sans démission, sans dépit, et tout en conservant leur avis préférentiel — se rallient loyalement et ouvertement à la proposition, compte tenu de l'objectif collectif, des circonstances particulières de la décision et de la confiance qu'ils accordent aux premiers et au groupe, ou à l'équipe dans son ensemble. Le consensus n'est absolument pas un vote majoritaire imposé<sup>4</sup>.»

Le consensus exige que la communication soit suffisamment ouverte pour que l'ensemble des membres du groupe aient l'impression d'avoir eu la chance d'influencer la décision.

Ce procédé est celui qui permet la plus grande efficacité et la meilleure cohésion quand viendra le temps d'appliquer la décision de façon concrète. Par contre, c'est aussi le procédé qui requiert le plus de temps et d'investissement personnel de la part des membres du groupe. Chaque membre doit avoir le temps de bien comprendre l'énoncé de la proposition, d'évaluer l'enjeu de la décision et de faire valoir son opinion jusqu'à ce qu'il se sente bien compris par les autres.

On comprendra que le consensus ne convient pas aux situations qui exigent une décision rapide. Cependant, les décisions concernant les procédures, la mission, les statuts et règlements nécessitent l'appui de tous les membres du groupe et devraient faire l'objet d'un consensus. Précisons aussi que dans certaines circonstances, le groupe peut décider, par consensus, de donner entière autorité à une personne pour prendre les décisions qui s'imposent lorsque ces dernières doivent être prises rapidement.

### Décision unanime

Une décision unanime est une décision où «tous les membres du groupe partagent nettement la même opinion concernant une proposition et votent explicitement dans le même sens<sup>5</sup>.» Bien que l'unanimité soit le mode idéal, elle n'est pas toujours nécessaire pour que la prise de décision soit efficace. Il faut d'ailleurs faire attention de ne pas l'ériger en modèle. Les groupes qui prennent toujours des décisions *unanimes* sont par définition des groupes intolérants où l'expression des désaccords est interdite.

---

<sup>4</sup> Aubry, J.-M. *Dynamique des groupes*, p. 50.

<sup>5</sup> *Ibid.*

**La décision par consensus est le procédé qui requiert le plus de temps et d'investissement personnel de la part des membres du groupe.**

**L'unanimité n'est pas toujours nécessaire pour que la prise de décision soit efficace.**

<b>Tableau récapitulatif</b>	
Décision unanime	Tous les membres acceptent vraiment le choix final.
Décision par consensus	Les points de vue sont discutés à fond et tous les membres acceptent de se rallier loyalement et ouvertement à la proposition finale.
Décision majoritaire	La majorité impose sa décision à l'ensemble du groupe.
Décision minoritaire	Quelques individus, soit de façon statutaire, soit en usant de stratégies de manipulation, prennent la décision pour l'ensemble du groupe.
Décision fondée sur l'autorité	Le choix final est imposé par le pouvoir légitime.
Décision impulsive	La décision se prend sans analyse.

### **Les étapes d'une prise de décision**

Première étape: **DÉFINITION DU PROBLÈME**

Chaque membre du groupe doit connaître de façon précise sur quoi portera la décision:

- Quelle est la nature de la décision?
- Quelles en sont les causes (quel problème cherche-t-on à régler par cette décision)?
- Quelles en sont les conséquences?
- Quelle est la perception de chacun des membres de la décision à prendre?

Deuxième étape: **INVENTAIRE DES OPINIONS**

Une fois l'objet de la décision clairement défini et compris par tous les participants, on procède à l'inventaire des opinions. Au cours de cette étape:

- on recueille le plus grand nombre d'opinions et on en fait une liste,
- on ne porte aucun jugement.

## FORMATION MODULAIRE

---

### Troisième étape: **ÉVALUATION DES OPINIONS ET FORMULATION DES SOLUTIONS POSSIBLES**

Le groupe est appelé à peser le pour et le contre de chacune des opinions. C'est la phase du débat pendant laquelle les positions peuvent se durcir. Les fonctions d'animation<sup>6</sup> sont particulièrement utiles au cours de cette étape, car elles permettront au groupe d'échanger les points de vue dans un climat de respect et d'écoute.

### Quatrième étape: **PRISE DE DÉCISION**

Le groupe est prêt à prendre une décision. La décision se prend selon l'un ou l'autre des modes suivants:

- le vote,
- le consensus,
- l'unanimité.

### **Comment favoriser la prise de décision en groupe<sup>7</sup>**

Pour favoriser la prise de décision collective, les membres d'un groupe doivent éviter:

- les attaques personnelles, les jugements sur la personne, les évaluations préconçues, la crainte du ridicule,
- la manipulation par certains membres qui cherchent à imposer un choix qui leur est favorable,
- le choix rapide et non motivé d'une solution, à cause de l'impatience d'un ou de plusieurs membres du groupe pressés d'en finir.

Mais ils doivent:

- stimuler les autres membres du groupe, les inciter à déployer toutes leurs ressources créatives,
- faire preuve de tolérance et de confiance en la valeur des idées des autres membres du groupe,
- essayer de peser le pour et le contre de chacune des solutions, et obtenir que tout le monde dise ce qu'il pense d'une solution,

---

<sup>6</sup> Voir le module ANI 1001 *Animation d'un groupe de personnes*.

<sup>7</sup> D'après Héroux, A. *Supervision efficace* dans le *Bulletin de la Banque fédérale de développement*, octobre 1988.

- se mettre d'accord sur la façon d'appliquer la décision, pour que les membres du groupe s'acquittent ensemble de la tâche de la façon la plus adéquate possible,
- s'assurer de l'accord véritable de chacun des membres du groupe,
- permettre que chacun trouve sa place, se sente valorisé et motivé face à la tâche.

### PÉDAGOGIE

**Note.** Plusieurs des pistes de réflexion proposées ici sont inspirées de Bergeron, J.L., Côté Léger, N., Jacques, J. et Bélanger, L. *Les aspects humains de l'organisation*, p. 227.

1. a) Parmi les personnes que vous avez connues, nommez-en trois qui ont eu une influence positive sur vous ou sur un groupe dont vous faisiez partie. En quoi cette influence a-t-elle été positive?  
b) Parmi les personnes que vous avez connues, nommez-en trois qui ont eu une influence néfaste sur vous ou sur un groupe dont vous faisiez partie. En quoi cette influence a-t-elle été négative?
2. Certains croient que le besoin d'acquérir du pouvoir masque un complexe d'infériorité. Qu'en pensez-vous?
3. Certains prétendent que pour être un responsable adulte dans le scoutisme il faut avoir un fort besoin de pouvoir. Qu'en pensez-vous?
4. a) Parmi les huit styles de manipulation de Shostrom, identifiez celui qui vous caractérise le plus.  
b) Essayez d'imaginer la meilleure et la pire chose qui pourraient vous arriver si vous adoptiez un comportement honnête, conscient, libre et confiant.

## FORMATION MODULAIRE

---

### 5. Étude de cas: QUATRE SITUATIONS POUR UN MÊME LEADER

Pour chacune des situations décrites ici, tentez de diagnostiquer le style de leadership que vous devriez adopter:

- a) Vous êtes responsable d'une troupe. Yvon est un nouveau venu dans votre équipe. Jusqu'à maintenant, il n'a pas eu beaucoup de succès auprès des jeunes. Ces derniers lui ont reproché sans ménagement le choix des ses jeux, jugés trop «bébés» ou «niaiseux». Cela a un peu découragé Yvon, mais il a décidé de continuer quand même. Il vient de suivre une session Initiation. Il est plus enthousiaste et voudrait préparer au complet une réunion pour démontrer qu'il a vraiment appris. Mais il voudrait avoir votre avis car il craint un peu le jugement des jeunes.
- b) Vous êtes président du conseil de groupe. Martine y siège depuis plusieurs années. Elle a beaucoup d'initiative. Elle arrive avec un nouveau projet de campagne de financement complètement planifié. Vous savez qu'elle y pensait depuis longtemps et elle est convaincue que ça marchera. Elle vous présente son projet pour approbation.
- c) Vous êtes responsable de la formation de votre district. Julie est membre d'une équipe d'adultes éducateurs dans un poste mixte. Elle a appris que vous étiez à la recherche d'un moniteur pour la prochaine session de formation en camping d'hiver. Elle a suivi sa formation en scoutisme d'hiver dans un autre district et a vécu plusieurs expériences de camping d'hiver avec son poste. Elle vient offrir ses services. L'idée de faire de la formation l'emballe. Mais elle ne semble pas consciente de la préparation qu'une session exige et elle n'a aucune expérience dans l'animation ou la formation d'adultes.
- d) Vous êtes responsable de groupe et vous avez pris en charge l'organisation d'une activité de montée à laquelle participeront toutes les unités du groupe. Vous avez délégué plusieurs tâches, notamment l'organisation technique à Pierre, un adulte éducateur chez les Louveteaux, qui a fait ses preuves lors de montées précédentes. Or, vous apprenez que Pierre aurait préféré avoir une tâche plus animative. Il en a assez qu'on le sollicite toujours pour l'aspect technique. Il est frustré. Mais il n'a pas osé le dire. Il a l'impression d'hériter de la tâche dont personne ne veut. Au moment où vous apprenez sa frustration, il est trop tard pour répartir les tâches autrement.

## SOURCES ET RESSOURCES

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

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

BERGERON, J. L., CÔTÉ LÉGER, N., JACQUES, J. et BÉLANGER, L. *Les aspects humains de l'organisation*, Gaëtan Morin, 1980.

BLAKE, R. R. et MOUTON, J. S. *The Managerial Grid*, Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1964.

BLANCHARD, K. et PEALE, N.V. *Management et puissance de l'intégrité (The Power of Ethical Management)*, Montréal, Éditions La Presse, 1988.

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

CÔTÉ, Nicole et al., *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1986.

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

HÉROUX, A. *Supervision efficace* dans le *Bulletin de la Banque fédérale de développement*, octobre 1988.

HERSEY, P. et BLANCHARD, K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, N.J., Englewood Cliffs, 1977.

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.

LUFT, J. *La stratégie du dauphin*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1994.

MARCOTTE, F., *L'action communautaire - ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Éditions Saint-Martin, Montréal, 1986.

MINTZBERG, H. *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris, Éditions d'organisation, Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1984.

## FORMATION MODULAIRE

---

MINTZBERG, H. *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, Éditions d'organisation, Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1982.

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

SHOSTROM, E. L. *Man, The Manipulator - The Inner Journey from Manipulation to Actualization*, Nashville, Tenn., Abingdon Press, Bantam Book, 1967.

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.

TANNENBAUM, R. et SCHMIDT, W. H. *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, mai-juin 1973.

TOFFLER, A. *Les nouveaux pouvoirs (Powershift)*, Paris, 1990.

VIENNEAU, J. G. *Le leadership au service des individus et des organisations*, Moncton, Éditions d'Acadie, 1993.

## Évaluation formative du module ANIMATION DES ADULTES

### Grille d'évaluation en situation d'animation

En situation d'animation d'un groupe, l'adulte en apprentissage sera évalué sur les points suivants:

<b>L'objectif</b>	Tous les membres du groupe connaissent les objectifs du groupe et peuvent les résumer.
<b>Le contenu</b>	Les participants savent ce qu'ils ont à faire. Chaque participant a une idée de ce que les autres ont à faire. Quand une décision est prise, chacun sait sur quoi porte la décision. Les ressources de chacun sont mises à contribution.
<b>Les relations</b>	L'animateur connaît au moins une caractéristique de chacun des membres du groupe. Chaque participant a l'occasion de s'exprimer au cours des réunions. Les réunions se déroulent dans un climat de respect. Il y a des pauses ou des moments de détente en nombre suffisant.
<b>La procédure</b>	Il y a un temps alloué pour chaque activité ainsi qu'un échéancier. Les règles de fonctionnement sont connues de chacun. Les règles de fonctionnement sont observées. Il y a une courte évaluation à la fin de chaque réunion.
<b>Le leadership</b>	Capacité à exercer un leadership positif au sein d'un groupe. Capacité d'identifier son propre style d'animation. Capacité d'adapter son style d'animation en fonction de la situation et de la maturité du groupe. Capacité de définir et de confier les mandats en fonction des personnes et des tâches à accomplir. Capacité de favoriser le mode de décision qui convient le mieux.