



“psychologie sociale appliquée à la prise de conscience des processus de formation, d'évolution du groupe et de l'interaction de ses membres”

# **La dynamique de groupe**

## Mise en garde

- Animer un groupe c'est être au cœur d'interactions  multiples, variées  et nécessairement  impliquantes affectivement .
- “Stéréotyper” les individus c'est renoncer au principe qu'une personne évolue. Elle change selon les contextes et ses expériences.
- Animer, c'est communiquer. C'est permettre à des individus différents (y compris l'animateur) de partager des objectifs, de se comprendre et d'accepter des processus de construction collective.

## Qu'est-ce qu'un groupe ?

- *“un groupe se compose de plusieurs personnes qui communiquent entre elles, souvent pour une durée déterminée, et dont le nombre est assez restreint pour que chaque participant puisse communiquer avec tous les autres, non pas par personne interposée, mais directement”* -

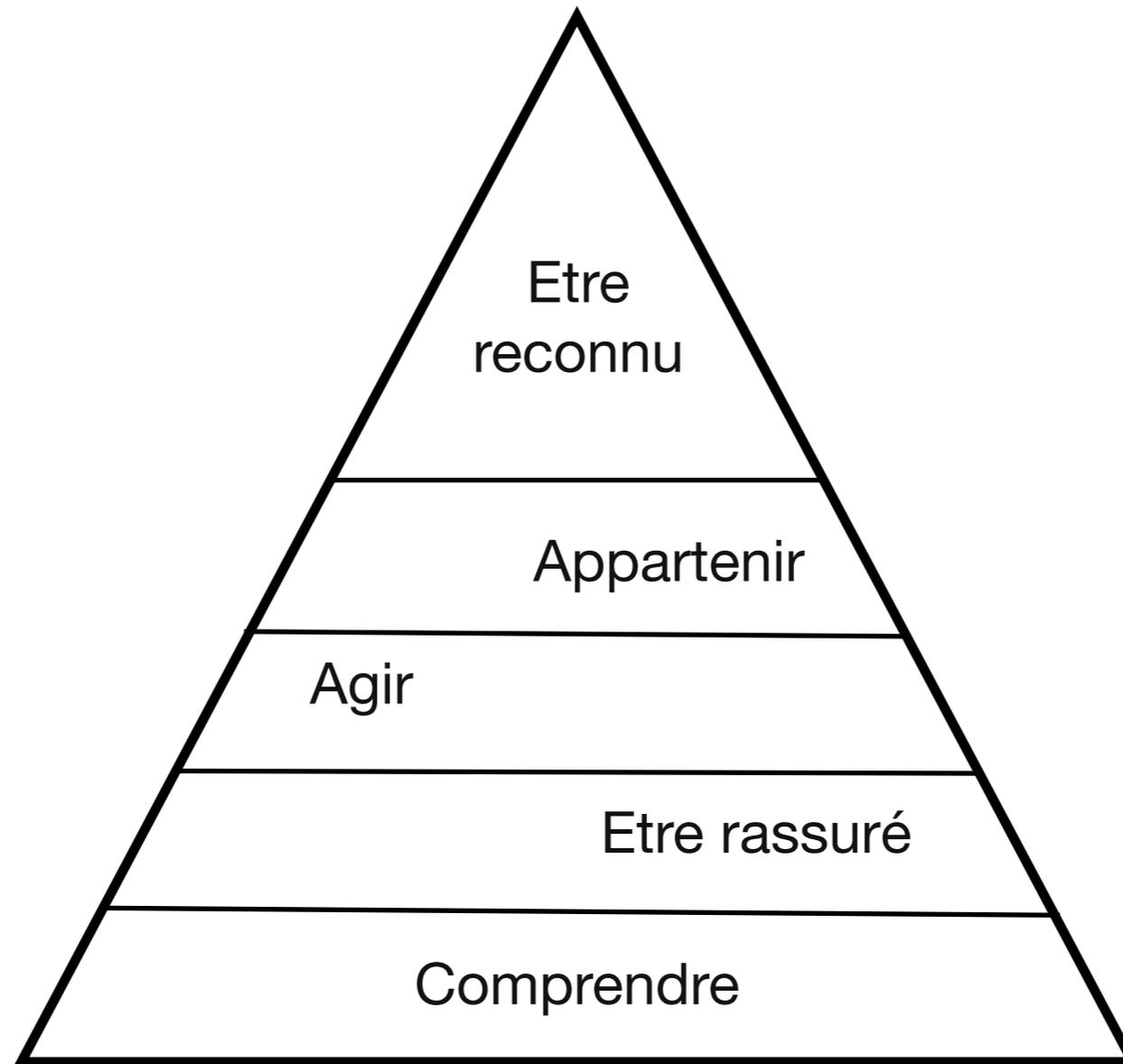
Hellriegel, Slocum, Woodman, *le management des organisations* - De Boeck Université, 1993.

# L'identité du groupe

- La participation (obligatoire ou non)
- L'homogénéité
- Le statut (individuel)
- Les capacités de communication
- La culture individuelle

Les habitudes	Une réunion ne commence jamais à l'heure. Une réunion ne peut commencer sans la prise d'un café.
Les normes sociales	L'animateur qui plaisante n'est pas un animateur sérieux, il n'est pas crédible. L'animateur qui n'est pas expert ne peut rien m'apporter.
Les non-dits	On participe au groupe, mais on est convaincu que l'éducation pour la santé ne sert à rien, on ne peut pas le dire...
Les "Mythes"	Le Comité (D ou R) d'éducation pour la santé est toujours partout, il veut s'approprier le bénéfice de nos projets.
Les croyances	L'animateur est là pour me simplifier la vie, il va m'apporter tous les outils dont j'ai besoin, je n'aurais plus de problèmes après.

# Les besoins des participants



- Les propos ( la langue, le vocabulaire, les exemples, les comparaisons... )
- Les objectifs ( les résultats attendus...)
- Les enchaînements ( les méthodes, l'ordre des thèmes...)

## Comprendre

L'absence de compréhension se manifeste souvent par le désintérêt, l'isolement, les remises en question



Reformuler  
Faire reformuler

- ■ Explication des objectifs, des contenus... “jouer” la transparence.
- ■ Mettre en évidence les savoir-faire plutôt que les difficultés.

Rassurer

- Un participant exclu reporte sa souffrance sur l'animateur (agression/séduction)

## Appartenir



Favoriser le travail de groupe, mélanger les personnes pour éviter les clans.  
Laisser le groupe décider de certaines choses (horaires, lieux de repas...)

- Les difficultés relationnelles trouvent souvent leur origine dans l'insatisfaction du besoin de reconnaissance.

L'opposant, l'expert, le perfectionniste, le bout-en-train, le bavard, ...

## Reconnaître



Porter de l'attention (retenir les prénoms, citer les propos, distribuer la parole à chacun, valoriser les rapporteurs...) à bon escient.

- Il existe des phénomènes spécifiques aux groupes “restreints” ainsi que des lois qui les régissent.

■ Mucchielli, *la dynamique des groupes*, ESF éditeur, 14e édition, 1995.

## Quelques principes



A chaque étape il existe un risque de rupture

## Les étapes de la vie d'un groupe

- ceux qui se connaissent se rapprochent
- les autres choisissent leur place selon leurs propres critères
- il existe une forte dépendance à l'animateur

## Création du groupe

 Ne pas savoir où l'on va crée de l'inquiétude

- ■ Chacun développe son “rôle”
- ■ Il y a souvent opposition à l’animateur pendant cette phase
- ■ Cette phase est nécessaire parce qu’elle construit le groupe : le groupe reconnaît les différences de chacun et le considère comme un membre indispensable

## Tensions



Privilégier l’expression de chacun dans des temps en sous-groupes par exemple

- Chacun est reconnu à sa place, les participants sont en autonomie
- L'animateur est repéré comme un guide, un facilitateur
- Des tensions peuvent réapparaître si les personnes se sentent en "incompétence consciente"

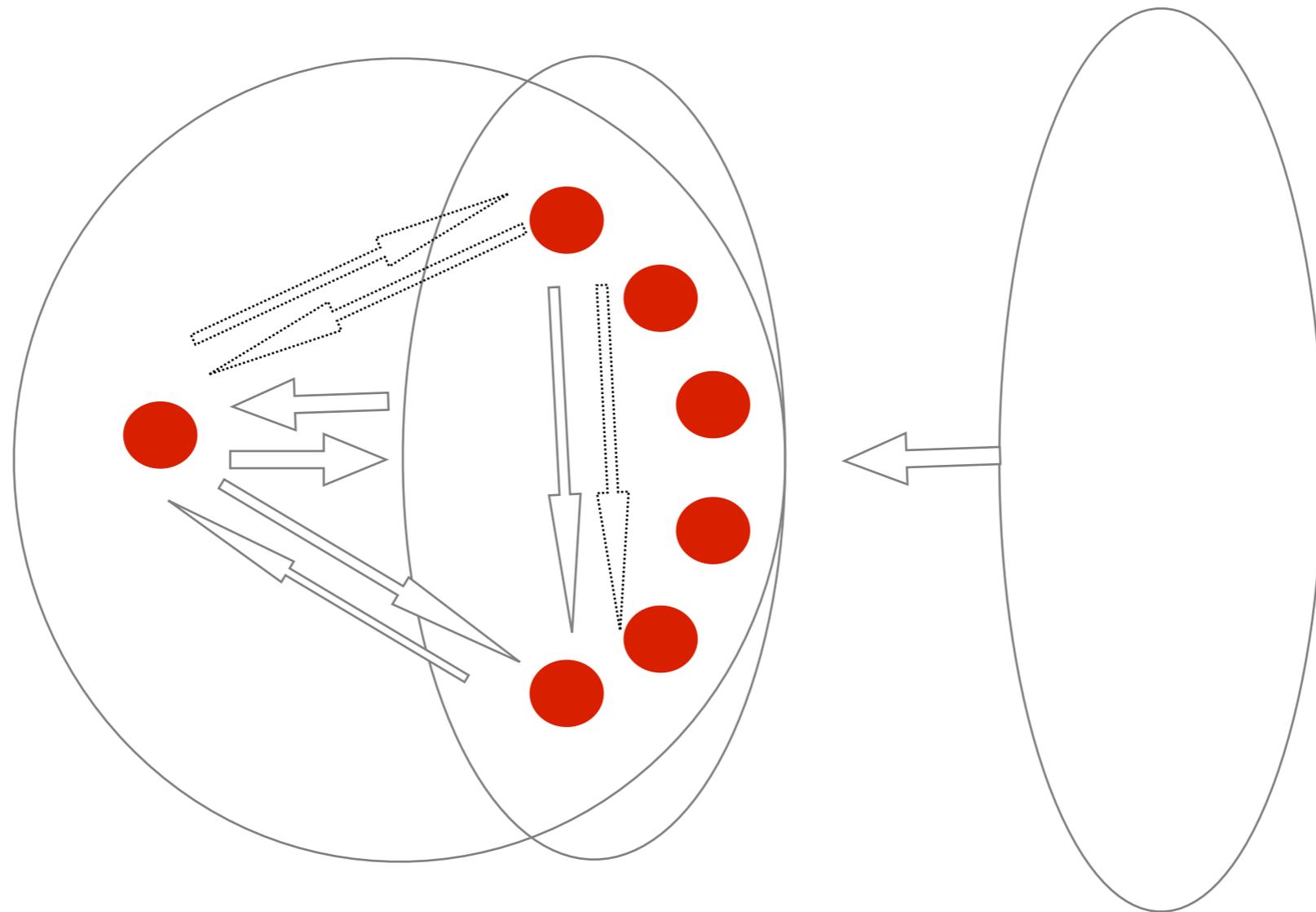
## Normalisation

- Elle n'apparaît pas toujours à la fin du temps de rencontre (parfois bien avant : absence, occupations autres, ...)

## Dissolution

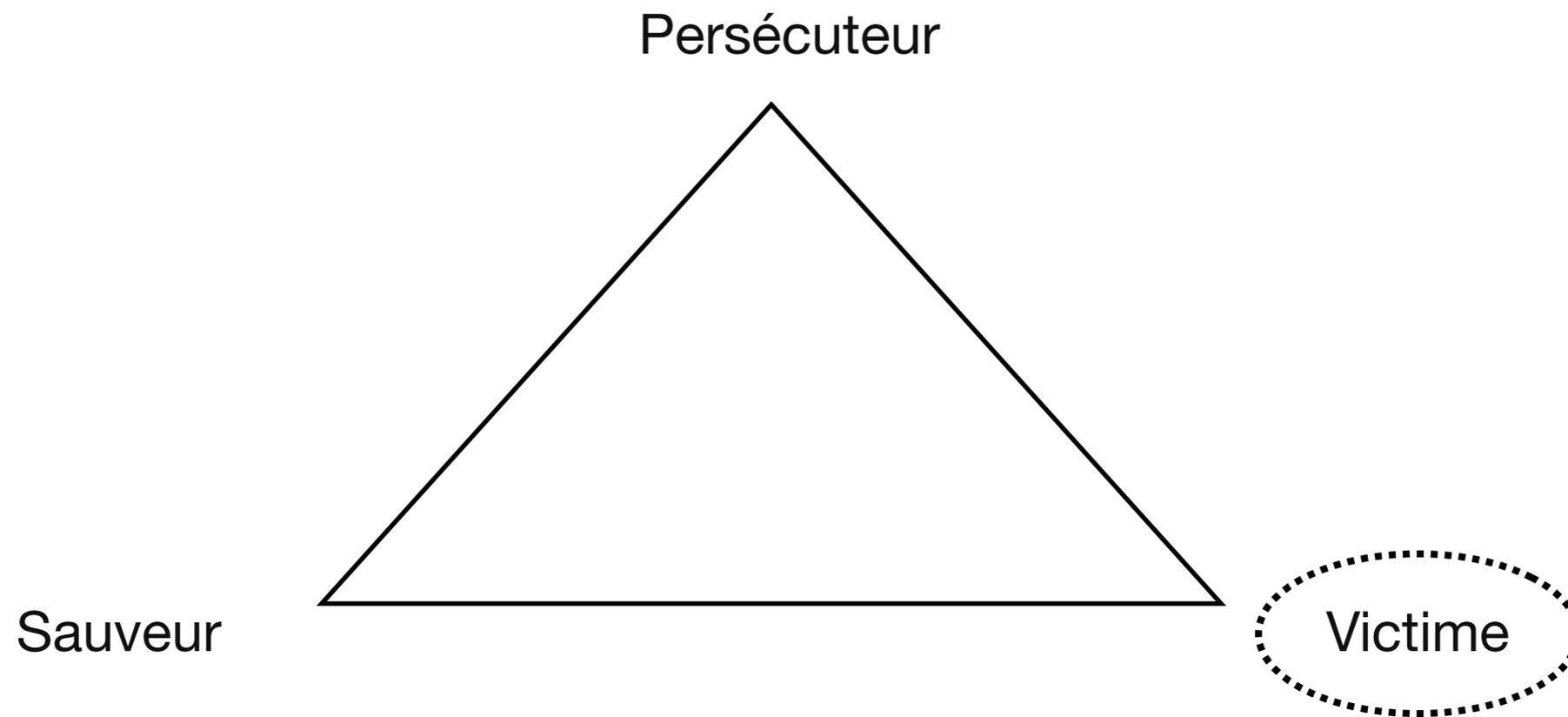
 Proposer une pause, mettre en perspective, négocier

# Les interactions dans un groupe



# Le triangle de Karpmann

auteur américain - analyse transactionnelle



Ne pas contre-argumenter, préférer l'écoute



## Quelques repères pour animer un groupe

- On ne gère un participant “difficile” que s’il gène l’écoute ou le travail de groupe.
- Si l’animateur se positionne contre le groupe, le groupe fait **CORPS** (notamment quand le groupe perçoit des objectifs cachés).
- L’animateur évite l’interprétation négative (un participant qui s’endort, deux participants qui discutent...) à défaut, il est contraint de faire face à cette “souffrance” ou il sera tenté de faire preuve d’autorité (votre discussion peut intéresser tout le groupe!).
- L’animateur évite le “non”
- La résistance aux changements peut s’accompagner par une clarté dans le processus pédagogique.

## Quelques repères pour animer un groupe (suite)

- Ne pas faire face à l'agressivité par l'agressivité ou la remise en cause = répondre avec une voix douce, plus grave, prendre des temps, choisir la reformulation ...
- Attention aux attitudes, aux regards qui trahissent votre pensée profonde...
- Le gestuel, le déplacement (se diriger vers le brouhaha, sans regarder les personnes, accorder la gestuelle à sa parole, être assis = participation au groupe, debout = prise de contrôle...).

## Quelques barrières au travail de groupe

- Les a priori, la méfiance
- Le stress
- L'état de santé, la fatigue, le moral
- Les différences culturelles
- Les problèmes personnels
- Les problèmes de communication, le manque de supports adaptés
- L'environnement



L'animation est une situation de communication.  
Le questionnement est une technique de la relation.  
Elle permet l'expression de l'autre.  
Elle est un outil indispensable de la reformulation.

## Le questionnement

Situation recherchée	Question	Exemple
L'expression, une réponse riche...	ouverte	Qu'est-ce que ? Expliquez moi ? Qu'elle est la raison?
S'assurer d'avoir compris, obtenir une réponse courte	fermée	Etes-vous d'accord ? Vous préférez ... ou ... ? Est-ce que je suis clair ?
Obtenir quelques précisions	miroir	Répéter sous forme interrogative ce qui vient d'être dit
	relais	C'est-à-dire ? Qu'entendez-vous par...?
Suggérer quelque chose, influencer... manipuler	suggestive	Pourquoi...., parce que.... ? Ne pensez-vous pas que....?
Déstabiliser, mettre à l'épreuve	piège	Connaissez-vous l'article 643... ?

Définir une typologie des attitudes, des rôles des participants à une animation est un exercice délicat.

Cela développe un mécanisme de catégorisation qui laisse peut de place au principe d'évolution de la personne en fonction de ses expériences et des contextes dans lesquels elle se trouve.

Par ailleurs, l'observation que fait l'animateur de l'attitude d'une personne est sujette à ses propres interprétation.

## Les personnalités dans le groupe

- Attention aux stéréotypes
- Attention aux interprétations



L'animateur doit être attentif aux faits.

Il doit pouvoir qualifier l'influence du rôle qu'exerce à un moment donné le participant.



## La satisfaction des besoins

Chaque individu du groupe va chercher à satisfaire ses propres besoins.

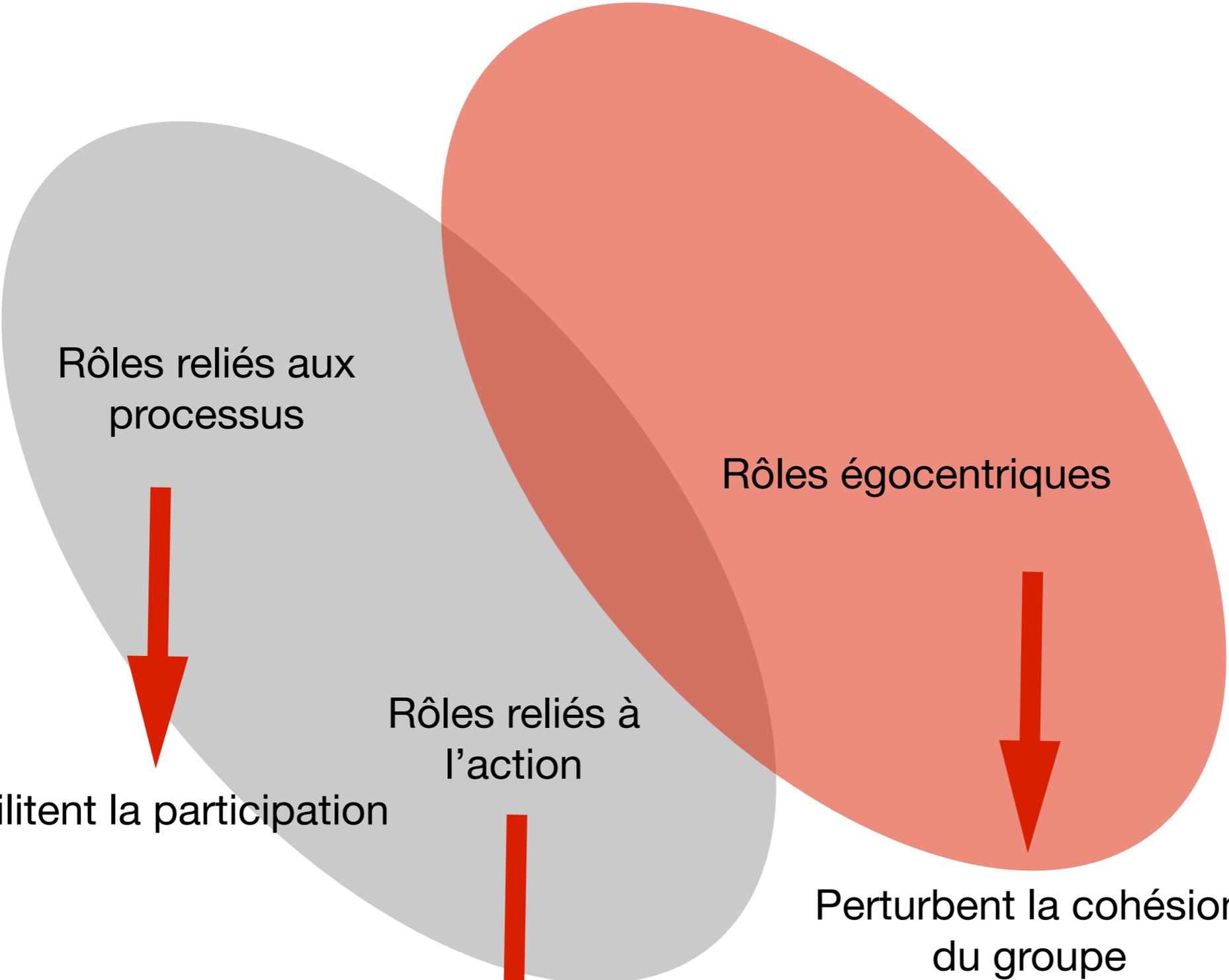
En fonction des besoins qu'il satisfait, les rôles que l'individu joue bénéficie au groupe ou non. Mais il n'y pas de "bons" ou "mauvais" rôles, chaque rôle est nécessaire à la constitution du groupe.

Il s'agit pour l'animateur d'aider l'individu à satisfaire ses besoins.



## Les principaux besoins

- ■ Besoin d'appartenance
- ■ Besoin de compréhension
- ■ Besoin d'action
- ■ Besoin de reconnaissance



Rôles liés aux processus

The diagram consists of two overlapping ovals. The left oval is light gray and contains the text 'Rôles liés aux processus' and 'Rôles liés à l'action'. The right oval is light red and contains the text 'Rôles égocentriques'. Three red arrows point downwards from the text to their respective effects: 'Facilitent la participation' from 'Rôles liés aux processus', 'Favorisent l'atteinte des objectifs du groupe' from 'Rôles liés à l'action', and 'Perturbent la cohésion du groupe' from 'Rôles égocentriques'. There are also two solid red rectangles, one on the far left and one on the far right of the page.

Rôles égocentriques

Rôles liés à l'action

Facilitent la participation

Perturbent la cohésion du groupe

Favorisent l'atteinte des objectifs du groupe

## Rôles reliés à l'action

L'initiateur	Propose les tâches, les buts ou les actions; définit les problèmes; suggère des procédures.
L'informateur	Cherche à enrichir les discussions; transmettre toute l'information qu'il possède; demande des faits et des données en rapport avec la discussion.
Le clarificateur	Interprète ou explique les idées et les suggestions; supporte mal les imprécisions donc demande des explications afin de clarifier les situations, les idées ou des termes; offre des suggestions ou des options; résume.
L'orienteur	Ramène le groupe à la ligne de conduite qu'il s'était donnée; aide à faire respecter le plan de travail et les procédures établies, et lorsque nécessaire, rappelle aux membres les objectifs du groupe.
L'attentif	Donne peu d'information mais écoute et observe tout ce qui se passe dans le groupe; rappelle certaines idées émises qui n'ont pas été développées; peut faire remarquer les problèmes de fonctionnement qu'il détecte.
Le coopératif	Est conscient des objectifs et construit dans ce sens ; exprime ses idées, sentiments et informations et respecte ceux des autres; défend ses points de vues mais sans obstination et construit avec les idées des autres
Le figoleur	Tente de coordonner les idées des autres; exprime peu ses opinions, cherche à construire de nouvelles idées à partir de ce que les autres ont dit.

## Rôles reliés aux processus

Le pacifiste	Calme les esprits; cherche à concilier les différends et à réduire les tensions; aide les personnes à explorer leur différence d'opinions; suggère une pause afin de résoudre les difficultés de nature interpersonnelle
Le portier	S'assure que les canaux de communication restent ouverts; facilite la participation des autres en demandant leur opinion; suggère des procédures qui permettent le partage des idées et des opinions
Le stimulateur	Transmet aux autres le plaisir de travailler à une cause commune et communique sa sympathie; encourage et soutient la contribution des membres du groupe par son verbal et non-verbal.
Le médiateur	Offre des compromis qui accordent de l'importance aux idées qui sont en conflit; modifie les positions dans l'intérêt de la cohésion et du développement du groupe.

d'après "animation de groupe" sur <http://www.capsante-outaouais.org/>

Le **centre d'activités promotionnelles** en santé de l'Outaouais est un organisme communautaire sans but lucratif, créé en 1991. Il est un organisme à caractère régional dont la mission est de promouvoir la santé mentale et le mieux-être des personnes et des collectivités en appuyant la création et le maintien des réseaux d'entraide et le développement des compétences sociales et relationnelles.

# Rôles égocentriques

Le méfiant	Voit du mal partout ; ses réactions sont caractérisées par la méfiance et le soupçon à l'égard des autres.
Le silencieux	Demeure muet tout au long de la rencontre ; se limite à hocher de la tête ou à des expressions faciales pour indiquer ses expressions.
Le verbo-moteur	A toujours quelque chose à dire sur n'importe quel sujet ; se perd en un flot de paroles ininterrompues qui souvent noie le débat.
Le «oui-oui»	N'a aucune idée à lui ; donne son appui à qui se défend le mieux ; modifie ses allégeances quand le vent tourne.
Le maniaque du concret	N'accepte pas les discussions d'ordre général ou abstrait ; si les discussions relèvent du domaine des idées, il considère qu'il perd son temps et intervient de façon intempestive pour que le groupe revienne à du palpable.
Le théoricien	Élabore des théories sur tout ; jette de la poudre aux yeux par son vocabulaire ; ses contributions "flottent" et sont inaccessibles aux autres membres du groupe.
Le dominateur	Dirige les autres ; ne tient pas compte de l'opinion, des besoins et des désirs des autres membres ; veut voir graviter le groupe autour d'elle en tentant de le domestiquer.
L'agressif	Critique tout et s'attaque aux membres et au groupe ; désapprouve tout : les sentiments, les idées, les actions, les décisions, etc.
L'obstructionniste	A toujours des idées différentes du groupe; s'objecte à toutes les idées développées par les autres membres; remet en question les décisions déjà prises ; prolonge inutilement les discussions.
Le hors d'ordre	A toujours une histoire à raconter ou quelque chose d'intéressant à dire; bien qu'aimable, ses interventions ne portent pas sur le sujet de la discussion.
Le bouffon	Toutes ses interventions cherchent à faire rire, ne cesse de plaisanter, distrayant ainsi le groupe.

d'après "animation de groupe" sur <http://www.capsante-outaouais.org/>

Le **centre d'activités promotionnelles** en santé de l'Outaouais est un organisme communautaire sans but lucratif, créé en 1991. Il est un organisme à caractère régional dont la mission est de promouvoir la santé mentale et le mieux-être des personnes et des collectivités en appuyant la création et le maintien des réseaux d'entraide et le développement des compétences sociales et relationnelles.

“Nuisance”



Est-ce que cela gêne le groupe ?



Non

---



Oui



Existe-t-il une auto-gestion  
du groupe ?



Oui

---

Rappel :

ne pas prendre parti  
ne pas accepter  
ne pas condamner



Non



Amener la personne à l'origine  
du problème à le régler

Deux participants discutent entre eux assez régulièrement	Sans regarder les personnes, on peut s'approcher d'elles, baisser la voix jusqu'au silence. Si cela ne fonctionne pas, se taire, laisser agir un membre du groupe.
Beaucoup de personnes dans le groupe s'expriment en même temps.	Attendre quelques minutes dans le silence. Puis se diriger vers le groupe, dans une reformulation de l'attitude du groupe (donc sans jugement de valeur) proposer un changement d'activité, une pause...et valider l'accord du groupe sur cette proposition.
Conflits entre stagiaires	Neutralité de l'animateur, faire un rappel des règles du groupe, proposer de différer le conflit.
Le contradicteur systématique	Tenter de le convaincre est illusoire, contre-argumenter n'est pas la solution à suivre. Utiliser la reformulation et l'amener à proposer. L'impliquer en le nommant rapporteur
L'expert	Valoriser ses apports. Reformuler ses propos et les renvoyer au groupe "qu'en pensez-vous ? L'impliquer dans des synthèses..."
Le perturbateur	Pas de remarque en public, prendre le temps de la pause pour lui rappeler les règles.