

Module

Accompagnement et animation dans l'action

Version électronique



**Association des groupes de
ressources techniques du Québec**

Développer l'habitation communautaire
avec et pour les collectivités

REMERCIEMENTS

Le module de formation *Accompagnement et animation dans l'action* est produit par l'Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ). Il a été réalisé en collaboration avec les personnes et organismes suivants :

Recherche, conception et rédaction	Carmen Allison	PGP-Ressources Consultante en formation
Coordination	Lyne Parent Nathalie Ross	AGRTQ, jusqu'en 2014 Directrice générale, depuis 2014
Comité de formation de la relève	Félix Boudreault	GRT de Lévy
	Charleine Coulombe	Bâtir son quartier
	Anne-Marie Claes- sens	Groupe de ressources techniques du Sud-Ouest
	Marie Duchesne	Habitations populaires de l'Est
	Vivianne Gagnon	Sosaco
	Robert Manningham	Atelier Habitation Montréal
	Denise Robitaille	Groupe d'aménagement de logements populaires de Lanaudière
Révision linguistique	Andrée Michon	Micatraduction
Secrétariat	Nathalie Beaudin	PGP-Ressources

Le module *Accompagnement et animation dans l'action* a pu voir le jour grâce à la contribution financière de l'Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ).

Ce document est disponible en version papier et en version électronique.

Le genre masculin est employé dans un sens neutre et dans le seul but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIERES

PRÉSENTATION DU MODULE	4
CHAPITRE 1 : CE QUI NOUS DISTINGUE.....	5
LE CONTENU	5
1.1 UNE DÉMARCHE D'AUTOFORMATION	6
1.2 UN CONCEPT DIDACTIQUE FAVORABLE À L'AUTOFORMATION	7
1.3 DES CONSIGNES D'UTILISATION DU MODULE.....	8
1.4 LA COLLABORATION DU RÉSEAU	9
POUR EN SAVOIR PLUS	10
SUIVI	11
CHAPITRE 2 : UN RÉFÉRENTIEL EN ACCOMPAGNEMENT ET EN ANIMATION	13
LE CONTENU	13
2.1 PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ANIMATION.....	15
2.2 MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS	17
2.3 FONCTIONS LIÉES À L'ACCOMPAGNEMENT ET À L'ANIMATION	20
2.4 APPROCHE ANDRAGOGIQUE	21
2.5 COMPÉTENCES POLYVALENTES	23
POUR EN SAVOIR PLUS... ..	28
SUIVI	29
CHAPITRE 3 : LA DYNAMIQUE ET L'ÉVOLUTION DU GROUPE	31
LE CONTENU	31
3.1 INTERVENTION SUR MESURE	33
3.2 DYNAMIQUE DU GROUPE	36
3.3 ÉVOLUTION DU GROUPE.....	40
3.4 LEADERSHIP AU SEIN DU GROUPE	46
POUR EN SAVOIR PLUS... ..	49
SUIVI	50
CHAPITRE 4 : LE TRAVAIL EN GROUPE	52
LE CONTENU	52
4.1 DISCUSSION ET PRISE DE DÉCISION	54
4.2 FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE	61
4.3 PARTICIPATION AU SEIN DU GROUPE	67

POUR EN SAVOIR PLUS...	72
SUIVI.....	73
CHAPITRE 5 : LE PROBLÈME, LA NÉGOCIATION, LA MÉDIATION.....	75
LE CONTENU.....	75
5.1 PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME.....	77
5.2 NÉGOCIATION RAISONNÉE	84
5.3 PROCESSUS DE MÉDIATION	90
POUR EN SAVOIR PLUS... ..	92
SUIVI.....	93
CHAPITRE 6 : DE LA PLANIFICATION À L'ÉVALUATION	95
LE CONTENU.....	95
6.1 PLANIFICATION ET ORGANISATION DES RÉUNIONS.....	96
6.2 DÉROULEMENT DES RÉUNIONS.....	102
6.3 ÉVALUATION DES RÉUNIONS	105
POUR EN SAVOIR PLUS... ..	107
SUIVI.....	108
CHAPITRE 7 : L'ANIMATION : TRUCS ET ASTUCES.....	110
LE CONTENU.....	110
7.1 QUALITÉS RECHERCHÉES EN ANIMATION.....	112
7.2 STYLES D'ANIMATION ET EFFETS SUR LE GROUPE.....	115
7.3 UTILISATION JUDICIEUSE DES STRATÉGIES ET DES TACTIQUES D'ANIMATION	118
7.4 UTILISATION JUDICIEUSE DES TECHNIQUES D'ANIMATION	121
POUR EN SAVOIR PLUS... ..	136
SUIVI.....	137
ANNEXES.....	139
EXERCICES.....	140
LES CORRIGÉS DES EXERCICES	227

PRÉSENTATION DU MODULE

Ce module de formation s'adresse aux travailleurs de la relève dans les groupes de ressources techniques membres de l'AGRTQ.

Depuis 2009, l'Association travaille à la réalisation d'un plan de formation répondant aux besoins des personnes de la relève. Elle souhaite ainsi contribuer à former une nouvelle génération de travailleurs afin de poursuivre la mission des groupes de ressources techniques. Fondés dans les années 1970, les groupes de ressources techniques (GRT) seront confrontés à de nombreux départs à la retraite dans les prochaines années.

Accompagner et animer des groupes est l'un des gestes fondamentaux du développement et de la gestion de projet en habitation communautaire. Ce module traite notamment des processus d'accompagnement et d'animation; de la dynamique et de l'évolution du groupe; du travail en groupe; de la résolution de problème, de la négociation et de la médiation; des mécanismes de planification, d'organisation et d'évaluation des réunions; des trucs et astuces en animation.

La production de cet outil de formation est tributaire de la contribution des travailleurs du réseau des GRT qui ont lu et commenté tous les écrits qui ont mené à cette production finale; de Marie Duchesne du groupe Habitation populaire de l'Est qui a soutenu la rédaction de ce module; de Carmen Allison pour son travail de recherche, de conception et de rédaction.

Bonne lecture!

AGRTQ

CHAPITRE 1 : CE QUI NOUS DISTINGUE

Ce qui distingue l'AGRTQ dans l'univers du logement communautaire et social, c'est notamment sa démarche d'autoformation à l'intention de la relève. La division du contenu de ce module, son style d'écriture et les consignes d'utilisation sont pensés pour soutenir le travailleur dans ses apprentissages. La collaboration avec des GRT membres de l'Association représente une contribution essentielle à la réalisation de cet ouvrage.

LE CONTENU

1.1 Une démarche d'autoformation

1.2 Un concept didactique favorable à l'autoformation

- Division du contenu
- Style d'écriture

1.3 Des consignes d'utilisation du module

1.4 La collaboration du réseau

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

Ce chapitre vous permet de répondre aux questions suivantes :

- *À qui s'adresse ce module de formation?*
- *Quels sont les fondements de la démarche d'autoformation?*
- *Quelles sont les caractéristiques didactiques de ce module?*
- *Comment peut-on tirer le maximum de ce module de formation?*

Exercice

- *Exercice 1A : Réflexion sur mes connaissances du réseau des GRT*

1.1 UNE DÉMARCHE D'AUTOFORMATION

Le module *Accompagnement et animation dans l'action* s'adresse principalement aux travailleurs qui sont au service d'un GRT depuis moins de trois ans ou encore à ceux qui ont reçu une nouvelle affectation nécessitant une formation initiale ou d'appoint.

La démarche d'autoformation proposée s'appuie sur trois éléments principaux, qui sont sous la responsabilité conjointe du travailleur et du GRT :

- La prise en compte des besoins de formation;
- Le transfert des apprentissages;
- La concertation et les échanges entre pairs.

Ce module est conçu pour l'autoformation dans le but de satisfaire aux demandes du plus grand nombre de personnes. Dans ce contexte, le travailleur reçoit de son GRT : le module de formation, des documents de base, des outils, des renseignements, des mesures de suivi, des conseils pour prendre en charge sa formation et faciliter sont intégration au travail.

En ce sens, ne remettez pas le module à vos collègues en leur disant que tout est là, qu'ils n'ont qu'à le lire pour tout comprendre. Il s'agit plutôt d'un outil dynamique et interactif qui doit faire surgir des questions, susciter des débats, provoquer des remises en question, rassurer sur les pratiques, etc.

1.2 UN CONCEPT DIDACTIQUE FAVORABLE À L'AUTOFORMATION

Le présent module s'inscrit dans la collection des outils de formation de l'AGRTQ¹. Leur conception didactique tient compte des conditions de l'autoformation.

Division du contenu

Le contenu du module est structuré en sept chapitres. Chaque chapitre est introduit par des questions posées au lecteur. Ce dernier peut ainsi, dès le départ, situer ses connaissances, ses expériences par rapport aux sujets traités et préciser ses besoins de formation.

En marge du texte principal se trouvent différents renseignements mis en hyperliens. Cela permet d'accéder rapidement à des données d'un chapitre à l'autre ou à des documents jugés pertinents à la formation de la relève. Les exercices et leur corrigé sont également en hyperlien.

À la fin d'un chapitre, le lecteur peut consulter des références *Pour en savoir plus...*

Finalement, une fiche de suivi personnalisé amène le travailleur à se situer par rapport à sa démarche d'autoformation.

Style d'écriture

Le contenu est rédigé dans un style à la fois narratif et informatif. Il est écrit sur le ton de la communication entre l'auteur et le lecteur. L'utilisation d'un style dialoguant interpelle le lecteur afin de briser l'isolement qui se produit trop fréquemment dans une démarche de formation sur mesure en autoformation.

Le contenu est également schématisé en tableaux. Cette formule permet une lecture rapide des données, en économie de mots.

Le module se veut un outil pédagogique convivial. Il propose de nombreux exercices qui font appel à l'opinion et aux échanges entre pairs. Chaque exercice comporte : un ou des buts, des consignes et un réinvestissement dans les pratiques. Des grilles d'appréciation, d'auto-évaluation, d'observation, d'analyse de cas, de diagnostic ou d'évaluation sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être amènent le travailleur à faire le point sur ses apprentissages. Ces outils permettent également d'évaluer la progression et le transfert des apprentissages dans l'action.

¹. Cette collection regroupe notamment le *Manuel de développement de projet*, le *Guide d'animation et de formation*, le module *Le financement de l'habitation communautaire*.

1.3 DES CONSIGNES D'UTILISATION DU MODULE

Ce module n'est pas fait pour être lu d'un seul trait. Les chapitres peuvent être consultés selon les besoins de formation.

Voici quelques consignes pour tirer le maximum du module, en autoformation :

- Consultez le module pour acquérir de nouvelles connaissances, compléter vos recherches et planifier vos activités dans le contexte d'une démarche de formation continue.
- Utilisez l'information non pas comme des données infaillibles, mais plutôt pour valider et bonifier vos propres actions.
- Consultez le module comme un outil de réflexion avant de passer à l'action. Servez-vous-en comme un déclencheur.
- Utilisez le module pour animer des échanges entre pairs afin de favoriser votre intégration au sein du GRT.
- Consignez vos observations et vos réflexions sur la fiche de suivi présentée à la fin de chaque chapitre et consultez-la régulièrement pour bonifier vos actions en fonction des résultats obtenus.
- Complétez le contenu par des documents de votre propre cru.

1.4 LA COLLABORATION DU RÉSEAU

La rédaction d'un module de formation destiné aux travailleurs de la relève représente un certain défi. Tous ceux qui accompagnent quotidiennement les coopératives (COOP) et les organismes sans but lucratif (OSBL) diront, avec raison, qu'il n'existe pas un modèle unique et donc pas de recette infaillible.

L'approche retenue ici se fonde sur la culture et l'expertise du réseau des groupes de ressources techniques membres de l'AGRTQ. Dans ce domaine particulier, les meilleurs experts sont ceux et celles qui y travaillent chaque jour. Eux seuls sont en mesure de traduire leur expérience et d'en faire profiter leurs pairs. C'est donc sur eux que nous nous appuyés, afin que ce module traite les multiples facettes des activités entourant l'accompagnement et l'animation dans l'action.

Dans cette optique, le contenu du module a été lu et validé par des experts chevronnés et des personnes de la relève, tous travailleurs dans le réseau des GRT. Ces gens ont été choisis afin de faire ressortir les réalités des milieux urbains, semi-urbains et ruraux ainsi que les différents contextes dans lesquels les GRT doivent travailler. L'apport critique de ces personnes a permis de préciser de nombreux éléments et d'élargir la portée du texte initial.

Exercice 1A

Exercice 1A : *Réflexion sur mes connaissances du réseau des GRT*

Cet exercice permet au travailleur de faire une réflexion sur ses connaissances du réseau des GRT et sur ses besoins de formation en accompagnement et en animation.

POUR EN SAVOIR PLUS ...

À l'AGRTQ...

- *Bienvenue dans notre quartier : Guide à l'intention des promoteurs de logements communautaires*, 2006.
- *Bilan de services auprès de l'organisme client* (Questionnaire et Guide de gestion), octobre 2014.
- *Cadre de référence à l'intervention*, mars 1998.
- *Code d'éthique et de déontologie*, 1999.
- *Contrat de service* (Modèle type), 1998.
- *Guide d'animation et de formation*, 2003.
- *Manuel de développement de projet*, 2003.
- *Politique d'adhésion*, juin 1997.

SUIVI

MODULE

ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Chapitre 1
Ce qui nous distingue
Fiche de suivi personnalisé

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
Prise en compte de mes besoins de formation		
Transfert des apprentissages		
Concertation et échanges entre pairs		

CHAPITRE 2 : UN RÉFÉRENTIEL EN ACCOMPAGNEMENT ET EN ANIMATION

Le référentiel en accompagnement et en animation est basé sur un processus en quatre étapes : la planification, l'observation, l'évaluation et le transfert d'expertises dans le continuum du projet. Sa mise en œuvre s'appuie sur des règles, des services et un bilan.

Dans ce contexte, le travailleur du GRT exerce les fonctions de motivateur, d'entraîneur et de facilitateur. Il applique une approche andragogique et développe des compétences polyvalentes.

LE CONTENU

2.1 Processus d'accompagnement et d'animation

- Des principes
- La description du processus

2.2 Mise en œuvre du processus

- Des règles
- Des services
- Un bilan

2.3 Fonctions liées à l'accompagnement et à l'animation

- Le motivateur, l'entraîneur, le facilitateur

2.4 Approche andragogique

2.5 Compétences polyvalentes

- Traiter l'information
- Agir avec méthode
- Résoudre des problèmes
- Coopérer
- Exercer son sens critique et éthique
- Communiquer
- Exercer sa créativité

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

Ce chapitre vous permet de répondre aux questions suivantes :

- *Quels principes guident les interventions des GRT membres de l'AGRTQ?*
- *Quelles sont les étapes du processus d'accompagnement et d'animation proposée à l'AGRTQ?*
- *Quels éléments sont à considérer dans la mise en œuvre de ce processus?*
- *Êtes-vous motivateur, entraîneur ou facilitateur?*
- *Votre approche est-elle andragogique?*
- *Quelles sont les compétences polyvalentes sollicitées chez un travailleur du GRT?*

Exercices

- *Exercice 2A : Réflexion sur mes pratiques en accompagnement et animation*
- *Exercice 2B : Auto-évaluation de mes compétences polyvalentes*

2.1 PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ANIMATION

Des principes

Les pratiques d'accompagnement et d'animation mises de l'avant par les GRT ont pour but de favoriser l'autonomie et la prise en charge. L'organisme promoteur demeure le maître d'œuvre de son projet, le GRT agissant comme organisme consultant. Votre intervention auprès du groupe repose sur les principes directeurs suivants :

**Cadre de
référence à
l'intervention
p. 5**

- Apporter une réponse concrète à des besoins de logement;
- Aider l'organisme dans les responsabilités qui lui reviennent;
- Fournir l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées;
- Assurer la liaison entre l'organisme client et tous les intervenants liés au projet;
- Agir dans le cadre d'une formation dans l'action;
- Favoriser une ouverture sur le milieu.

Ce cadre propose une aide et un suivi appropriés à la gestion de projet.

La description du processus

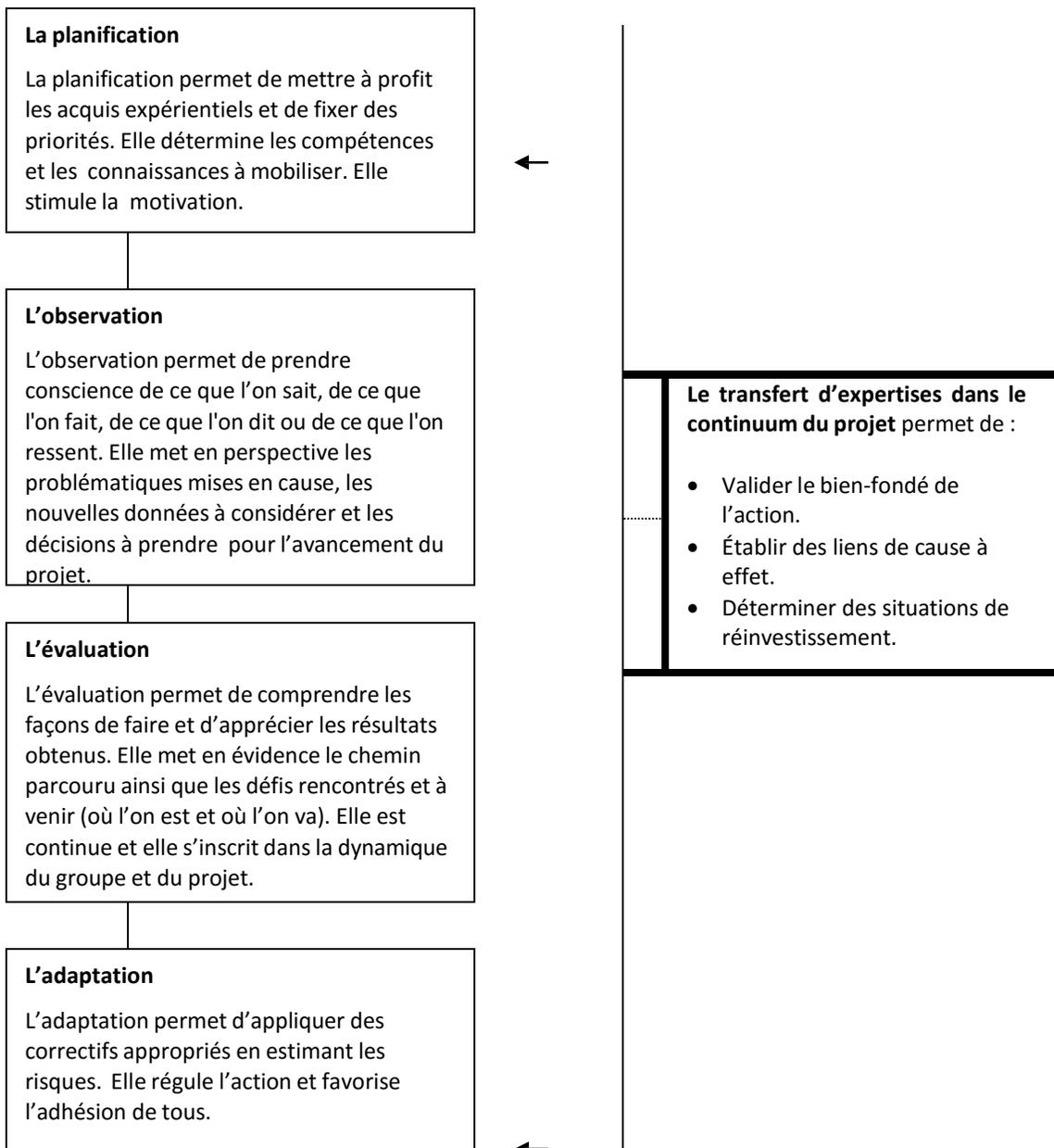
Quotidiennement, les travailleurs du GRT doivent planifier, observer, évaluer l'action; adapter leurs pratiques; transférer leurs expertises au groupe. Cette suite d'opérations se renouvelle constamment dans le continuum d'un projet. Elle constitue les étapes d'un processus qui nécessite l'engagement mutuel de la personne accompagnatrice et de celle qui est accompagnée.

Ce processus fait appel à des compétences en gestion de projet² et demande une grande capacité d'adaptation notamment sur le plan administratif, technique et relationnel.

Le schéma qui suit décrit le processus d'accompagnement et d'animation.

² Consultez le document d'autoformation intitulé *Manuel de gestion de projet* produit par l'AGRTQ, en 2003.

PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ANIMATION (les étapes)



Exercice 2A : Réflexion sur mes pratiques en accompagnement et animation

Cet exercice amène le travailleur du GRT à faire une réflexion sur l'accompagnement et l'animation tout en ciblant, s'il y a lieu, des améliorations à apporter dans ses pratiques.

Exercice 2A

2.2 MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS

Des règles

Certaines règles viennent présider à la mise en œuvre du processus d'accompagnement et d'animation afin que l'intervention se fasse dans le respect mutuel, le non-jugement et la confidentialité.

Code d'éthique et de déontologie

Ces règles sont explicitées dans un *Code d'éthique et de déontologie*, adopté en 1999. Le Code s'adresse à l'AGRTQ et à ses membres. En énonçant des balises à la conduite professionnelle, il propose un encadrement à la réflexion et à l'autorégulation. Il a également pour but de consolider la qualité des relations et le lien de confiance entre les divers organismes concernés. Les conduites qui y sont énoncées sont des guides. On doit tenter d'en saisir l'esprit et non la lettre.

Ce Code ne dresse pas un portrait exhaustif de toutes les situations possibles. En l'absence de norme explicite, les organismes et les individus devraient se poser la question suivante : *est-ce que nous pouvons soutenir, devant nos pairs, le bien-fondé de notre conduite et son impact sur le réseau des GRT?*

Des services

Les services sont régis selon un *contrat type* adopté conjointement par l'AGRTQ et la SHQ, en 1998. Les services offerts sont : l'organisation (mise sur pied de l'organisme, animation, coordination générale), la réalisation du projet, la formation continue, le chantier et la prise en charge. Le contrat précise le rôle du GRT :

Contrat type du GRT

« Tout au long du projet, le GRT appliquera une approche visant l'autonomie et la prise en charge du projet par les membres de l'organisme. Le rôle du GRT sera d'aider l'organisme dans les responsabilités qui lui reviennent et de lui fournir l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées. L'intervention du GRT en sera une de formation dans l'action. »

Contrat type des GRT, Annexe 1, Description générale des services offerts.

Ces intentions doivent être considérées globalement, en tenant compte des facteurs de réalité du projet soit : les contraintes et obstacles financiers, humains ou matériels, imprévisibles.

Un bilan

Bilan des services : questionnaire et guide

Selon le *Contrat type* (article 11), il est stipulé : « qu'à la date d'ajustement des intérêts (DAI), le GRT fera avec l'organisme un bilan des services rendus et proposera un échéancier pour les services à rendre après cette date ». À cet effet, consultez le *Questionnaire* et le *Guide de gestion Bilan des services auprès de l'organisme client* (octobre 2014).

Toutefois, un GRT pourrait, selon ses besoins, procéder à un bilan à d'autres moments stratégiques, particulièrement à l'engagement conditionnel ou un an après l'ouverture du contrat; à l'engagement définitif; ou encore, à la fin du contrat soit un an après l'occupation des logements.

La mise en œuvre du processus d'accompagnement et d'animation se modèle sur l'organisation du groupe et l'évolution du projet. Il guide l'action, influence les prises de décisions et précise la teneur des services offerts aux clients. Voici des éléments à considérer tant dans le groupe client que dans le GRT.

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ANIMATION	
<i>Dans le groupe</i>	<i>Dans le GRT</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des besoins, des intérêts et des compétences des membres (l'individuel et le collectif). - Créer et maintenir un climat d'échange, de confiance et de respect basé sur des interrelations fortes et sur la collaboration. - Développer des habiletés favorisant l'autonomisation (<i>empowerment</i>) ou le pouvoir d'agir. - S'appuyer sur les défis du projet et sur sa réussite. - Affirmer un leadership approprié aux lieux de pouvoir et à l'exercice du pouvoir. - Se préoccuper de la mouvance des effectifs et du renouvellement des forces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partager l'expertise dans un esprit de connivence et de complémentarité. - Adapter les interventions aux réalités du projet. - Reconnaître les influences externes et le rôle respectif des intervenants. - S'ouvrir au changement et aux nouvelles façons de faire. - Transformer et adapter les stratégies et les tactiques utilisées. - Démontrer de la flexibilité et de la disponibilité. - Donner accès aux ressources et à l'information. - Développer un savoir-faire diversifié. - S'inscrire dans un processus d'évaluation continue.
<p>Stimuler et entretenir l'appartenance à un réseau, à un milieu. Agir de façon éthique dans le respect mutuel, le non-jugement et la confidentialité.</p>	

Chapitre 7

Le chapitre 7 *L'animation : trucs et astuces*, traite des savoir-faire au regard de l'utilisation des stratégies et des techniques.

2.3 FONCTIONS LIÉES À L'ACCOMPAGNEMENT ET À L'ANIMATION

Le motivateur, l'entraîneur, le facilitateur

Accompagner et animer un groupe demande au travailleur du GRT d'exercer trois fonctions interdépendantes. En effet, selon les circonstances, il sera motivateur, entraîneur (dans le sens de « coach », mentor) ou facilitateur.

Le tableau qui suit définit les trois fonctions et identifie des pistes d'intervention.

FONCTIONS LIÉES À L'ACCOMPAGNEMENT ET À L'ANIMATION	
Fonctions et définitions	Fonctions et définitions
Motivateur Le motivateur est porteur d'une intention de changement.	<ul style="list-style-type: none">- Rappeler les objectifs et les priorités du projet.- Stimuler, encourager, valoriser l'implication, la participation.- Souligner les progrès accomplis et à faire.- Se préoccuper des irritants pour éviter les malentendus.- Autres.
Entraîneur L'entraîneur est porteur de la bonne pratique et du modèle proposé.	<ul style="list-style-type: none">- Observer les faits.- Analyser la situation.- Suggérer des solutions.- Encadrer l'action.- Évaluer les résultats.- Autres.
Facilitateur Le facilitateur est porteur de la transformation et du renouvellement des pratiques.	<ul style="list-style-type: none">- Documenter la situation.- Vulgariser l'information.- Dédramatiser les faits.- Situer et garder le cap sur les objectifs.- Développer des moyens d'interaction adaptés à la situation.- Autres.

Dans les GRT, les agents de développement et les chargés de projet mettent constamment en pratique leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être en tant que motivateur, entraîneur ou facilitateur, par exemple :

- Le motivateur pourra mettre en évidence les progrès réalisés afin de préparer le groupe à traiter d'un changement important dans son plan de développement.
- L'entraîneur servira de modèle pour l'animation des réunions et la résolution de problème.
- Le facilitateur sera sensible à la vulgarisation de l'information avant une prise de décision.

2.4 APPROCHE ANDRAGOGIQUE

L'AGRTQ préconise en accompagnement et en animation, une approche qualifiée d'andragogique.

L'ANDRAGOGIE

L'andragogie est une discipline dont l'objet est l'éducation des adultes, ce qui inclut l'éducation populaire.

Dans ce contexte, l'intervention est centrée sur le développement de la personne et des éléments qui la caractérisent. Chaque adulte présente un vécu différent et une culture différente selon sa région et sa nationalité. Tous n'ont pas la même aisance à s'exprimer et les mots ont des sens différents selon l'histoire de vie de chacun. L'adulte exerce des rôles diversifiés dans des situations de vie sociale, familiale, économique et autres qui le placent en position de responsabilités de tous les ordres.

Cette approche a un effet dans la communauté. En ce sens, elle se base sur :

- Une démocratisation de la connaissance;
- Une formation sur mesure;
- Un pouvoir d'agir individuel et collectif;
- Une intervention développant l'autonomie et l'autogestion.

LES FONDEMENTS DE L'ANDRAGOGIE	
Une démocratisation de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> - Éliminer les rapports du type expert au profit de rapports égalitaires, non hiérarchiques et non compétitifs. - Démocratiser l'accès à la connaissance et aux ressources. - Développer un esprit de connivence.
Une formation sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les connaissances, les habiletés et les expériences des individus. - Tenir compte du vécu du groupe en tant que collectivité. - Ajuster les interventions aux besoins de l'organisme et de ses membres. - Se référer à des actions concrètes et authentiques liées au développement du projet. - Mettre en place des mécanismes d'évaluation continue.
Un pouvoir d'agir individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Aborder l'intervention dans l'optique d'une action collective à préparer et à réaliser. - Favoriser le développement des connaissances permettant de comprendre et d'analyser les problèmes rencontrés. - S'ajuster aux changements et planifier collectivement l'action à entreprendre.
Une intervention développant l'autonomie et l'autogestion	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'acquisition de compétences liées à l'autonomie dans la gestion de son habitat. - Amener le groupe à prendre des décisions pertinentes, réalisables et acceptables.

2.5 COMPÉTENCES POLYVALENTES

Les travailleurs des GRT sont amenés à développer deux types de compétences. Des compétences spécifiques liées aux tâches à exécuter et des compétences polyvalentes. Ces dernières ont une portée d'action qui s'étend à l'ensemble des postes d'emploi. Ces deux types de compétences s'exercent dans un contexte de gestion de projet. Il faut noter que les personnes qui travaillent pour un GRT cumulent bien souvent plusieurs postes, donc plusieurs tâches.

Les compétences polyvalentes sont les suivantes : traiter l'information, agir avec méthode, résoudre des problèmes, coopérer, exercer son sens critique et éthique, communiquer, exercer sa créativité. Ces compétences sont complémentaires et interdépendantes. Elles ont été définies en 2003 lors de l'élaboration du *Manuel de gestion de projet*.

Le texte qui suit présente une définition de chaque compétence et propose des contextes favorables à sa mise en œuvre.

Traiter l'information

Cette compétence est définie comme étant la capacité d'utiliser des données ou des informations de façon méthodique. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il s'agit de vulgariser des renseignements, de transmettre des directives ou des consignes, de construire un argumentaire, de planifier l'action et de faire des choix pertinents et cohérents.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale dans toutes les étapes de développement d'un projet (organisation du groupe, préparation du chantier, formation des membres, exécution du chantier, prise en charge de son habitat).

Agir avec méthode

Cette compétence est définie comme étant la capacité de construire, de choisir et d'utiliser, de façon systématique, des techniques, des méthodes, des stratégies ou des tactiques appropriées aux situations rencontrées dans le développement d'un projet. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il s'agit de construire, de choisir ou de planifier des actions qui permettent d'atteindre une plus grande efficacité.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale dans des activités de gestion (gestion du temps, des ressources, des moyens, de l'atteinte des objectifs, des résultats, etc.). Également, dans des activités de communication faisant appel aux orientations politiques et à la diplomatie.

Résoudre des problèmes

Cette compétence est définie comme étant la capacité d'adopter une logique afin de structurer sa pensée et son action dans le traitement des situations problématiques rencontrées dans le développement d'un projet. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il est nécessaire : de clarifier un problème au moyen d'une analyse rigoureuse des faits et des éléments de la situation; de trouver des pistes de solutions reposant sur la compréhension de principes et la recherche de liens de cause à effet; de déterminer des conséquences à court, à moyen ou à long terme; de planifier des actions pertinentes et cohérentes appuyées par une argumentation construite; d'assurer une utilisation rationnelle de ressources matérielles.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale dans un contexte de changement dans lequel on doit trouver une solution appropriée et justifier ses choix. Le développement de cette compétence contribue à accroître la confiance en soi, la rigueur et le discernement.

Coopérer

Cette compétence est définie comme étant la capacité de contribuer à l'évolution d'un projet dans un esprit de cohésion et de collaboration, avec des personnes poursuivant un même but. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il est nécessaire de faire des mises en commun et d'interagir en coopération avec ses pairs; de partager des tâches, du savoir-faire ou des responsabilités.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale dans la gestion de conflits et l'élaboration de solutions à des problèmes touchant la collectivité. Elle favorise le développement d'attitudes de collaboration et de soutien.

Exercer son sens critique et éthique

Cette compétence est définie comme étant la capacité de remettre en question et de cerner avec justesse et discernement les problèmes personnels et sociaux abordés dans le déroulement d'un projet. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il est nécessaire de prendre position en évitant les stéréotypes, les préjugés, les convictions subjectives ou intuitives; d'établir les origines des attitudes, des pensées et des actions dans leur expression individuelle ou collective; d'établir des relations entre les personnes, les valeurs, les principes et les règles partagés ou non.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale dans un contexte communautaire et multiculturel. Elle s'exerce dans le traitement de situations complexes pour argumenter et justifier des opinions, des idées et mener des actions qui ont un impact sur la collectivité.

Communiquer

Cette compétence est définie comme étant la capacité de comprendre les autres et de se faire comprendre par eux. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il est nécessaire de s'exprimer adéquatement; de décoder et de comprendre des messages, des données et des renseignements; de percevoir, reconnaître et comprendre les sentiments ou émotions d'une autre personne tout en maintenant une distance affective par rapport à elle.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale pour traiter de l'identité personnelle et culturelle ainsi que l'expression de soi. Il faut toutefois être attentif aux exigences du contexte.

Exercer sa créativité

Cette compétence est définie comme étant la capacité de rompre avec certaines habitudes ou routines. Elle est susceptible d'être mobilisée lorsqu'il s'agit d'innover; de percevoir la façon d'utiliser les ressources mises à sa disposition pour imaginer de nouvelles solutions; d'envisager un problème sous un angle nouveau; de recourir à l'anticipation ou à l'imagination pour explorer de nouvelles dimensions.

La mise en œuvre de cette compétence est fondamentale pour assouplir un fonctionnement trop rigoureux et accueillir positivement des résultats.

Le tableau qui suit présente les composantes de chaque compétence et des exemples d'actions à poser pour démontrer leur portée. Les exemples donnés illustrent diverses situations qui sont exploitées dans les chapitres 5, 6 et 7. Toutes ces compétences sont essentielles au développement d'un projet.

COMPÉTENCES POLYVALENTES	
Composantes	Exemples d'actions à poser
Traiter l'information <ul style="list-style-type: none"> - Rassembler l'information - L'organiser - L'analyser - La synthétiser - L'utiliser adéquatement 	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir des sources crédibles et variées. - Recueillir des données pertinentes. - Comparer des données et établir des liens. - Sélectionner des données selon des critères établis. - Transmettre des données de façon cohérente, efficace et appropriée. - Adapter sa communication aux différents contextes et interlocuteurs.
Agir avec méthode <ul style="list-style-type: none"> - Analyser la ou les tâches à réaliser - Planifier des actions - Accomplir la ou les tâches - Effectuer des suivis 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les composantes d'une tâche ou d'un groupe de tâches. - Déterminer des conditions favorables. - Mobiliser les ressources requises. - Organiser l'action et mener à terme les tâches avec rigueur. - Prévoir des mécanismes de rétroaction.
Résoudre les problèmes <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre un problème - Formuler des hypothèses de solution - Choisir une ou des solutions - Mettre en pratique la ou les solutions - Effectuer des suivis 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des liens entre les éléments de la situation. - Élaborer et vérifier des hypothèses de solution. - Faire des choix en tenant compte des exigences, des personnes mises en cause et des conséquences. - Appliquer des solutions et des mécanismes de suivi. - Modifier l'action, au besoin.
Coopérer (travail en équipe) <ul style="list-style-type: none"> - Planifier un travail en coopération - Effectuer le travail - Évaluer les avantages 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des tâches et s'entendre sur leur exécution. - Respecter des règles de fonctionnement. - S'adapter au changement. - Déterminer des éléments qui favorisent ou nuisent au travail.

COMPÉTENCES POLYVALENTES	
Composantes	Exemples de mesures à prendre
Exercer son sens critique et éthique <ul style="list-style-type: none"> - Analyser une situation donnée - Faire des choix et exprimer son opinion à l'aide de référents - Évaluer sa démarche et les résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître les valeurs liées à une situation et mettre en évidence les enjeux, les liens concordants et discordants. - Réunir des faits et en vérifier l'exactitude. - Explorer différents choix en se référant à des normes, des critères, des valeurs, des principes et des droits reconnus. - Confronter son point de vue et justifier ses choix.
Communiquer <ul style="list-style-type: none"> - S'ouvrir aux autres - Réaliser sa communication - Interagir dans différents contextes 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre conscience de la qualité de ses relations. - Décoder les dimensions de la communication verbale et non verbale. - Utiliser les conventions de la communication dans divers contextes. - Partager des opinions.
Exercer sa créativité <ul style="list-style-type: none"> - Explorer différentes possibilités de réaliser un projet - Examiner différentes composantes de son pouvoir de création - Mettre en œuvre sa créativité 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître des manifestations de son imagination créatrice. - Exploiter divers moyens d'intervention. - Adapter l'action aux circonstances. - Représenter ses idées sous diverses formes.

Exercice 2B

Exercice 2B : Auto-évaluation de mes compétences polyvalentes

Cet exercice amène le travailleur du GRT à faire une auto-évaluation de ses compétences polyvalentes et à reconnaître des améliorations à apporter dans ses pratiques.

L'accompagnement et l'animation selon...

- BOUTINET, J.-P., DENOYEL, Noël, PINEAU, Gaston, ROBIN, J-Y. *Penser l'accompagnement adulte – Ruptures, transitions, rebonds*, Paris, PUF, 2007.
- CROS, F. *L'agir innovatif. Entre créativité et formation*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2007.
- DONNAY, J. « Préface » dans Boutet et Pharand, *L'accompagnement concerté des stagiaires en enseignement*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2008.
- DONNAY, J. et E. CHARLIER. *Apprendre par l'analyse de pratiques : initiation au compagnonnage réflexif*, Namur, Presses universitaires de Namur, 2008.
- LAFORTUNE, L. et C. DEAUDELIN. *Accompagnement socioconstructiviste*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002.
- LEBRUN, M. *Théories et méthodes pédagogiques pour enseigner et apprendre*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2002.
- LEPLÂTRE, F. « L'accompagnement des personnes en difficultés », *L'Actualité de la formation permanente*, 176, janvier-février 2002, p. 20-24.
- L'HOSTIE, M. et L.-P. BOUCHER. *L'accompagnement en éducation : un soutien au renouvellement des pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004.
- LHOTELLIER, A. *Tenir conseil : délibérer pour agir*, Paris, Seali Arslan, 2001.
- MADERS, H.-P. *Manager une équipe projet*. Paris, les Éditions d'Organisation, 2003.
- PAUL M. *Ce qu'accompagner veut dire : entre tradition et postmodernité*, Nantes, Université de Nantes, 2003.
- PAUL M. *L'accompagnement, une posture professionnelle*, Paris, L'Hermattan, 2004.
- PERRENOUD, P. *Piloter les pratiques pédagogiques?* Genève, Université de Genève, 2001.
- QUARANTA, Michel. *Comment animer un groupe*, Outremont, Les Éditions Québecor, 2003.
- SEIFERT, Josef W. *Visualiser, présenter, animer*, Paris, De Boeck Université, 2002.
- VIAL, M. et N. CAPARROS-MENCACCI. *L'accompagnement professionnel. Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, Bruxelles, De Boeck, 2007.

SUIVI

MODULE

ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Chapitre 2
Un référentiel en accompagnement et en
animation

Fiche de suivi personnalisé

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
2.1 Processus d'accompagnement et d'animation		
2.2 Mise en œuvre du processus		
2.3 Fonctions liées à l'accompagnement et à l'animation		
2.4 Approche andragogique		
2.5 Compétences polyvalentes		

CHAPITRE 3 : LA DYNAMIQUE ET L'ÉVOLUTION DU GROUPE

Les GRT membres de l'AGRTQ ont adopté un mode d'intervention sur mesure. Pour ce faire, ils tiennent compte de la dynamique du groupe et de son évolution. Ils sont amenés à reconnaître des indices révélateurs de problèmes et à analyser les zones d'influence du travail, de l'affection et du pouvoir. Les styles de leadership sont également pris en considération.

LE CONTENU

3.1 Intervention sur mesure

- Une approche collective et communautaire
- Les conditions essentielles à une intervention sur mesure

3.2 Dynamique du groupe

- La naissance et la croissance du groupe
- Les caractéristiques d'un groupe de tâches
- Les indices révélateurs de problèmes

3.3 Évolution du groupe

- Les zones d'influence
- Les interactions dans un groupe selon les zones d'influence
- Le cheminement et l'évolution du groupe
- La cohésion d'un groupe

3.4 Leadership au sein du groupe

- Un leadership naturel
- Des styles de leadership
- Des qualités recherchées chez un leader
- Le leadership du travailleur du GRT

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

Ce chapitre vous permet de répondre aux questions suivantes :

- *L'AGRTQ propose une approche collective et communautaire, quels sont les buts poursuivis par cette approche?*
- *Quelles sont les conditions essentielles à une intervention sur mesure?*
- *Qu'est-ce que la visée commune d'un groupe?*
- *Quelles sont les caractéristiques d'un groupe de tâches?*
- *Quelle définition donne-t-on aux zones d'influence qui marquent l'évolution d'un groupe?*
- *Quelles sont les interactions observables dans un groupe, selon les zones d'influence?*
- *Pouvez-vous décrire le cheminement et l'évolution d'un groupe par rapport à l'influence du travail, de l'affection et du pouvoir?*
- *Quels sont les indices de cohésion d'un groupe?*
- *Quels sont les types de leadership observables dans nos groupes?*
- *Quelles sont les qualités recherchées chez un leader?*

Exercices

- *Exercice 3A : Appréciation d'une intervention sur mesure*
- *Exercice 3B : Observation d'un groupe de tâches*
- *Exercice 3C : Analyse du cas La résidence mon phare*
- *Exercice 3D : Cheminement et évolution du groupe selon les zones d'influence*
- *Exercice 3E : Évaluation de la cohésion d'un groupe*
- *Exercice 3F : Identification des styles de leadership émergents dans un groupe*

3.1 INTERVENTION SUR MESURE

Une approche collective et communautaire

Cadre de référence à l'intervention p. 5

Les GRT membres de l'AGRTQ interviennent auprès des groupes selon une approche collective et communautaire. Elle est collective parce que centrée sur le groupe et communautaire, car elle est issue du milieu et axée sur la recherche d'un rayonnement et d'un effet multiplicateur dans l'environnement.

L'intervention vise à rendre le groupe autonome en fonction de son potentiel et de ses ressources. L'approche préconisée est basée sur les concepts suivants :

- Le contrôle démocratique;
- La primauté de l'humain;
- La création d'une richesse collective.

UNE APPROCHE COLLECTIVE ET COMMUNAUTAIRE	
Concepts	Buts poursuivis
Le contrôle démocratique	Amener le groupe à prendre collectivement des décisions.
La primauté de l'humain	Satisfaire les besoins des personnes avant toute chose.
La création d'une richesse collective	Traduire et rendre compte des effets socioéconomiques dans le milieu.

Les conditions essentielles à une intervention sur mesure

Pour répondre aux besoins particuliers des organismes clients, les GRT offrent des services sur mesure. En ce sens, chaque groupe et chaque projet sont uniques. Toutefois, les conditions essentielles à l'accomplissement d'une intervention sur mesure sont les mêmes d'un projet à l'autre, soit :

- La détermination des besoins du groupe;
- Le suivi intégré à l'action et à l'évolution du groupe et du projet;
- Le maintien d'un climat de confiance dans un esprit de partenariat;
- L'évaluation continue des résultats.

Le tableau qui suit présente une brève description de ces conditions.

LES CONDITIONS ESSENTIELLES À UNE INTERVENTION SUR MESURE	
<p>La détermination des besoins du groupe</p>	<p>Une intervention sur mesure doit s'adapter aux compétences et aux expériences. Chaque organisation à ses forces et ses limites et c'est avec ces éléments qu'il faut composer.</p> <p>Les besoins du groupe sont généralement déterminés à l'aide d'une grille. Par la suite, les activités d'accompagnement et d'animation seront planifiées à partir des besoins exprimés. Le GRT doit faire en sorte que le groupe puisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Être conscient de son potentiel et de ses ressources; - Exprimer clairement ses besoins; - Reconnaître l'utilité de l'aide qui lui est offerte. <p>Peu à peu, les besoins du groupe évoluent, se précisent et se modifient. Les effectifs changent. Aux moments jugés opportuns, les besoins seront mis à jour.</p>
<p>Le suivi intégré à l'action et à l'évolution du groupe et du projet</p>	<p>Une intervention sur mesure doit coller le plus près possible à la réalité et aux diverses situations vécues dans le groupe, que ce soit sur le plan de la tâche, des relations socioaffectives ou de l'exercice du pouvoir.</p> <p>Dans le cadre d'un suivi intégré à l'action et à l'évolution du projet, le GRT doit faire en sorte que le groupe puisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir ce que l'on attend de lui au regard de l'implication, de la participation et des tâches à exécuter; - Reconnaître le bien-fondé des objectifs poursuivis; - Mettre en pratique ses connaissances et ses expériences (savoirs, savoir-faire et savoir-être); - Faire face à l'incertitude et à la gestion de l'imprévu; - Tenir compte des facteurs de réalité du projet soit : les contraintes et obstacles financiers, humains ou matériels, imprévisibles; - Maintenir son engagement dans la réussite du projet.
<p>Le maintien d'un climat de confiance dans un esprit de partenariat</p>	<p>Une intervention sur mesure s'appuie sur un climat de confiance, dans un esprit de partenariat. Le GRT doit faire en sorte que le groupe puisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percevoir que ce qui est dit et fait est utile et applicable au projet; - Échanger ouvertement des idées et mettre en commun l'information; - Reconnaître l'expertise interne et externe et la mettre à profit; - Entretenir des relations honnêtes au plan émotif et intellectuel; - Être solidaire dans la prise de décision; - Se responsabiliser par rapport à l'action.
<p>L'évaluation continue des résultats</p>	<p>Les GRT membres de l'AGRTQ ont adopté une démarche d'évaluation continue qui vise à faire le point sur la qualité, la pertinence, la cohérence et l'efficacité des services offerts. Cette démarche se fait par le <i>Bilan des services auprès de l'organisme client</i>.</p>

Exercice 3A

Exercice 3A : *Appréciation d'une intervention sur mesure*

Cet exercice amène le travailleur du GRT à adapter son intervention sur mesure à la dynamique et à l'évolution du groupe tout en envisageant des pistes d'amélioration dans ses pratiques.

3.2 DYNAMIQUE DU GROUPE

La naissance et la croissance du groupe

Dans l'univers du logement communautaire et social, un groupe naît généralement de la volonté de quelques personnes qui agissent dans le but de trouver des réponses à leurs besoins ou à ceux des membres de la communauté. Puis, le noyau de base se donne une existence formelle, une base organisationnelle, en s'incorporant légalement comme organisme sans but lucratif (OSBL) ou comme coopérative (COOP). Ce scénario se rencontre tant en milieu urbain, semi-urbain, que rural.

La condition d'existence du groupe, c'est son projet. Sa raison d'être se fonde sur une visée³ commune, par exemple : *se loger convenablement*. Dans ce contexte, l'évolution du projet et la croissance du groupe sont liées de façon intrinsèque.

Le groupe chemine dans la réalisation de son projet pendant une période donnée (trois à cinq ans ou plus). La progression du groupe vers sa maturité s'observe davantage dans la difficulté que dans la facilité. La mouvance des administrateurs et des membres, leur motivation, la diversité des expériences sont des facteurs importants à considérer. Les étapes de réalisation d'un projet sont relativement les mêmes d'un groupe à l'autre, mais les circonstances et les événements qui marquent l'évolution du groupe et du projet sont uniques.

Une fois le projet réalisé, environ un an après la prise de possession de l'immeuble, le groupe continue à exister, mais sa visée commune devient, par exemple : *la gestion collective de son habitat*. Le GRT a alors terminé son contrat concernant la réalisation d'un projet précis.

3. La visée commune d'un groupe prend le sens d'une finalité, d'une mission, d'une cible ou encore d'une cause.

Les caractéristiques d'un groupe de tâches

Le travail des GRT s'effectue dans un contexte de gestion de projet⁴. Les travailleurs exercent principalement leurs rôles auprès d'un « groupe restreint » ou « groupe de tâches » soit, en conseil d'administration ou en comité (vie associative, chantier, etc.). Ces sous-structures sont en interrelation et elles se réunissent régulièrement selon l'avancement du projet. Il y a aussi l'assemblée générale qui peut réunir plus de vingt personnes, mais ces dernières se connaissent parce qu'elles sont engagées dans la réussite d'un projet commun.

Les caractéristiques d'un groupe de tâches sont les suivantes⁵ :

- Des réunions périodiques en nombre restreint;
- Une visée commune au sein d'une structure organisationnelle formelle;
- Des interactions directes et immédiates;
- Des liens socioaffectifs;
- Une structure de pouvoir;
- L'interdépendance entre les personnes;
- L'existence de normes à respecter;
- La présence d'une culture groupale;
- Les interactions entre le groupe et son environnement.

Le tableau qui suit décrit chacune des caractéristiques.

4. Pour bien cerner les tâches liées à la gestion de projet, consulter le questionnaire du *Bilan des services auprès de l'organisme client*, 2014.

5. Adaptation des écrits de ANZIEU et MARTIN, 1994; LANDRY, 1995; LANDRY, 2007, à partir de réalités.

CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE DE TÂCHES	
Caractéristiques	Description
Des réunions périodiques en nombre restreint	Un groupe de tâches se réunit périodiquement. Il rassemble un petit nombre de personnes (entre 5 et 9). Généralement, les réunions sont mensuelles, mais elles peuvent être plus rapprochées à certaines périodes.
Une visée commune au sein d'une structure organisationnelle formelle	Les membres du groupe de tâches partagent une visée commune. Cette dernière vient préciser les orientations et elle guide aussi la prise de décision.
Des interactions directes et immédiates	En réunion, la communication dans un groupe de tâches se fait de façon directe et spontanée, de personne à personne. Les interactions sont verbales et non verbales.
Des liens socioaffectifs	Les liens socioaffectifs sont fondés sur l'affinité entre les personnes. Des courants de sympathie se créent dès la naissance du groupe. Mais il est possible aussi de voir des liens d'affinité se construire sur la base de l'antipathie ou du ressentiment. Dans un groupe de tâches, les relations affectives sont constamment en mouvance. Ainsi, on pourra voir des alliances se faire et se défaire.
Une structure de pouvoir	La structure de pouvoir au sein d'un groupe de tâches détermine son réseau d'influence. Cela permet de comprendre la hiérarchie qui s'exerce entre les statuts. Par exemple, on peut penser à une hiérarchie entre le conseil et les autres membres de l'organisation ou encore entre les divers postes au sein du conseil (le président et les autres membres du conseil). La structure de pouvoir et la hiérarchie se manifestent par l'influence mutuelle, l'autorité et le leadership. Ce dernier est associé au processus de prise de décision et à l'organisation du travail.
L'interdépendance entre les personnes	L'interdépendance prend sa source dans le partage d'une visée commune. Toutefois, c'est par la différenciation des rôles et la division du travail que s'exprime l'interdépendance. Si une personne ne trouve pas sa place, la cohésion du groupe sera diminuée. Plus l'interdépendance est grande, plus les personnes collaborent dans l'accomplissement des tâches que ce soit en réunion ou en dehors.
L'existence de normes à respecter	Pour fonctionner efficacement, un groupe de tâches se dote de règles internes, de politiques et de procédures acceptables et appropriées à sa structure organisationnelle.

CARACTÉRISTIQUES D'UN GROUPE DE TÂCHES	
Caractéristiques	Description
La présence d'une culture groupale	Chaque groupe de tâches développe sa propre culture groupale axée sur des croyances et des valeurs communes. Dans les organismes avec lesquels travaillent les GRT, la culture groupale se manifeste notamment dans des valeurs sociales de solidarité et d'appartenance au groupe et à la communauté ainsi que dans l'engagement face au projet.
Les interactions entre le groupe et son environnement	Le groupe de tâches a des relations avec ses instances internes, mais aussi avec les autres organismes du quartier, du village ou de la ville. Il peut aussi être présent dans un réseau provincial du logement communautaire et social (une fédération de coopératives, un regroupement d'OSBL).

Les indices révélateurs de problèmes

L'observation d'un groupe de tâches permet de déceler des indices positifs ou négatifs liés à sa dynamique interne.

Lorsque le groupe vit dans l'harmonie, on pourra observer des indices positifs. L'harmonie représente alors l'équilibre recherché. Cela se traduit par des relations franches, des sentiments de sécurité et de confiance. Ces aspects sont observables notamment par des manifestations d'appartenance au groupe et d'engagement dans le projet.

Lorsque l'on observe des indices négatifs, ce sont des éléments révélateurs de problèmes. Par exemple, lorsque les interactions verbales et non verbales ne se produisent plus de façon spontanée au sein d'un groupe, on peut envisager un indice négatif assez grand pour entraîner un problème interrelationnel au sein du groupe de tâches. De plus, le contexte, l'attitude, la gestuelle et le ton employé seront à prendre en considération pour donner une interprétation juste des indices observés.

Exercice 3B : Observation d'un groupe de tâches

Exercice 3B

Cet exercice permet au travailleur du GRT de déceler des indices révélateurs de problèmes au sein d'un groupe de tâches avec comme exemple un conseil d'administration (CA).

3.3 ÉVOLUTION DU GROUPE

Les zones d'influence

L'évolution d'un groupe s'articule autour de trois zones d'influence⁶ : le travail (la tâche), l'affection, le pouvoir. Le schéma qui suit définit chacune des zones.

ÉVOLUTION DU GROUPE ET ZONES D'INFLUENCE



Ces zones sont mutuellement inclusives et en constantes interactions. Elles agissent l'une sur l'autre, simultanément ou non, positivement ou négativement. Chacune porte des enjeux qui ont des répercussions tant sur le groupe que sur le projet.

La dynamique entre ces trois zones marque l'évolution du groupe et définit sa maturité.

6. LANDRY, Simone. *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, 2007.

Les interactions dans un groupe selon les zones d'influence

Les zones d'influence créent, au sein d'un groupe, des interactions qui ne sont pas systématiques, ni hiérarchiques, mais orientées vers l'atteinte de la visée commune. La zone du travail (les tâches) est celle qui est généralement la plus active.

Le tableau qui suit présente diverses interactions qui peuvent survenir selon les zones d'influence. La liste proposée n'est pas exhaustive.

INTERACTIONS AU SEIN D'UN GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE	
Dans la zone du travail, les interactions peuvent avoir pour objet :	
<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins liés au logement - Les paramètres du projet (plan de développement) - L'expérience, l'expertise - L'information et les enjeux - La réussite du projet - La division du travail - Le traitement des données 	<ul style="list-style-type: none"> - Les questions de fond - Les moyens - La confrontation - L'affirmation - La consolidation - La collaboration - La coordination - Autres
Dans la zone de l'affection, les interactions peuvent avoir pour objet :	
<ul style="list-style-type: none"> - L'appartenance - La reconnaissance - Les besoins sociaux - Les sous-groupes d'affinité - La cohésion - La confiance dans le projet - La confrontation des idées, des valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - La motivation - La démission, l'exclusion - La tolérance, l'ouverture - Les normes, les règles - La résolution de conflits - La place de chacun - L'autorégulation - Autres
Dans la zone du pouvoir, les interactions peuvent avoir pour objet :	
<ul style="list-style-type: none"> - Le style de leadership - La compétition - La perte de temps 	<ul style="list-style-type: none"> - Le choix du leader - La stabilisation - La coopération - Autres

Le cheminement et l'évolution du groupe

Chaque groupe évolue et progresse à sa façon. Selon les situations vécues, les divergences et les conflits ne se produisent pas pour les mêmes raisons, au même moment. Chacun a son rythme et le contexte d'avancement du projet y est pour beaucoup.

Le tableau qui suit⁷ présente le cheminement type d'un groupe émergeant dans l'univers du logement communautaire et social. Les zones d'influence du travail, de l'affection et du pouvoir sont prises en considération. Chaque zone comporte des étapes qui marquent une progression vers l'atteinte d'une visée commune. Les interventions entre les membres peuvent avoir une portée positive ou négative dans la croissance et la structuration du groupe.

Au cours de la réalisation d'un projet que ce soit en coopérative ou en OSBL, il est possible de constater l'ajout, l'absence ou la fusion d'éléments d'une zone à l'autre ainsi que des allées et venues.

Pour agrémenter la lecture du tableau qui suit, il est suggéré de mettre en perspective un groupe témoin (une coopérative ou un OSBL).

7. Adaptation des écrits de Simone LANDRY, 2007, à partir de réalités observables dans l'univers du logement communautaire et social.

CHEMINEMENT ET ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE (pour COOP ou OSBL)
Zone du travail
Les besoins personnels sont exprimés sans égard aux exigences liées au projet
L'expérience personnelle est mise de l'avant dans un esprit de collaboration
L'information est reçue sans nécessairement en évaluer les enjeux
Les solutions sont partielles, superficielles et l'accord se donne dans la retenue
L'information est remise en question par rapport à la réussite du projet (faisabilité)
La division du travail se transpose dans des rôles (président, trésorier, etc.)
On demande des explications, mais on se satisfait de réponses arbitraires, faciles
Le traitement et la vérification des données sont individualisés
Les pistes de solutions sont peu évaluées ou pas du tout par rapport à l'environnement externe
Chacun cherche à justifier sa vision personnelle du projet
Des questions de fond sont soulevées et des tensions apparaissent
Certains se confrontent sur les moyens à prendre pour atteindre la visée commune
Les rôles et les normes s'affirment et se consolident
Les tensions sont résolues ou en voie de résolution (sinon le groupe vit une stagnation)
Les pistes de solutions sont traitées en profondeur
L'esprit de collaboration revient
L'organisation du travail, les tâches se font dans le respect des procédures et des normes
Les rôles de chacun sont clairement établis et appliqués
On dit ce que l'on pense et ce que l'on fait
Les incompréhensions sont clarifiées quand elles surviennent
La coordination de l'action est assurée
Zone de l'affection
Les interactions entre les membres sont polies, les échanges respectueux
On évite d'entrer dans le désaccord
Chacun cherche à satisfaire ses besoins sociaux (appartenance, reconnaissance, estime)
Des liens affectifs apparaissent et des sous-groupes se créent par affinité
Des oppositions surviennent, mais elles ne sont pas mises en évidence
La cohésion s'installe et s'exprime par des commentaires positifs
Les membres sont plus ou moins rassurés sur la réussite du projet
Des tensions plus fortes apparaissent : confrontation des idées, des valeurs, etc.
Des manifestations d'antipathie sont observables
Le manque de motivation se fait sentir
Des moyens pour résoudre les problèmes interpersonnels sont mis en place
Certains membres quittent le groupe ou peuvent en être exclus (démission, exclusion)
Une cohésion réelle soude le groupe et il manifeste de la tolérance, de l'ouverture
Des mécanismes de respect des normes et de résolution de conflit sont appliqués

CHEMINEMENT ET ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE (pour COOP ou OSBL)
Les désaccords s'expriment ouvertement sans être perçus comme menaçants
Chacun a trouvé sa place et joue son rôle dans le respect des autres
Un système d'autorégulation est en place
Zone du pouvoir
Des membres à la recherche d'un leader s'observent et s'évaluent
Les personnes peu informées, peu ou trop actives se mettent en retrait
Les candidats au leadership entrent en compétition
Des insatisfactions sont exprimées (en parole ou en geste)
Une impression de perte de temps se manifeste chez les membres plus près de la tâche
Des candidats au leadership se confirment et d'autres s'éliminent
Le style de leadership se confirme
Les critères de choix ou d'élimination se précisent
Un leader est confirmé et accepté
Le leadership se stabilise

Exercice 3C

Exercice 3C : Analyse du cas La résidence mon phare

Cet exercice permet au travailleur du GRT de se familiariser avec les zones d'influence qui se manifestent dans l'évolution d'un groupe et d'envisager des interactions possibles à court terme.

Exercice 3D

Exercice 3D : Cheminement et évolution du groupe selon les zones d'influence

Cet exercice permet au travailleur du GRT de situer le cheminement d'un groupe en mettant en perspective son évolution et de formuler un diagnostic à court ou à moyen terme.

La cohésion d'un groupe

La cohésion d'un groupe se traduit notamment par des manifestations d'intérêt, de reconnaissance mutuelle et de confiance, par le plaisir de faire ensemble ainsi que par la critique constructive et le respect. C'est dans la cohésion que se dégagent des sentiments d'appartenance au groupe et d'engagement dans la réussite du projet.

Le degré de cohésion peut être évalué en fonction d'indices présents dans chacune des zones d'influence⁸. Le tableau qui suit présente des exemples d'indices de cohésion.

INDICES DE COHÉSION D'UN GROUPE EN FONCTION DES ZONES D'INFLUENCE	
Zones d'influence	Indices de cohésion (exemples)
Travail	<ul style="list-style-type: none">- Intérêt et engagement dans le projet.- Échanges constructifs sans crainte du jugement des autres.- Argumentation ouverte sur les divers aspects du projet.- Concentration sur les éléments importants et urgents à régler.- Reconnaissance de la qualité du travail effectué.
Affection	<ul style="list-style-type: none">- Rencontres animées et marquées par la bonne humeur, chacun sait ce qu'il fait et est heureux de le faire.- Échanges sociaux sur la famille, les amis, les problèmes personnels.- Expression directe du désaccord.- Commentaires sur la bonne marche du groupe et du projet, les bons coups.- Règlement des conflits au fur et à mesure qu'ils se présentent.
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none">- Coopération entre les membres, saine compétition.- Appréciation et critique constructive envers les partenaires présents dans l'environnement du projet.- Reconnaissance des différences de statuts entre les membres.- Respect et considération pour les membres de statut élevé.

Exercice 3E

Exercice 3E : Évaluation de la cohésion dans un groupe

Cet exercice permet au travailleur du GRT d'apprécier le degré de cohésion au sein d'un groupe, de faire des observations en tenant compte de la dynamique du groupe et d'envisager des pistes pour des améliorations.

8. Adaptation des écrits de Simone Landry 2007, à partir de réalités observables dans l'univers du logement communautaire et social.

3.4 LEADERSHIP AU SEIN DU GROUPE

Un leadership naturel

Le leadership découle des relations qu'une personne entretient avec les autres membres d'une organisation. C'est une force qui émane du groupe.

Le leader exerce une influence sur le groupe, mais avec le consentement de ce dernier. Cette influence se manifeste lorsqu'il s'agit notamment d'établir des objectifs et de choisir des moyens pour atteindre la visée commune.

Bien souvent dans nos organisations, le leadership s'exprime naturellement et spontanément, sans que cette responsabilité soit confiée officiellement à une personne.

Le leadership est considéré dans cette approche comme un rôle qui se construit dans l'interaction groupale (...) de sorte que les fonctions assumées par la ou le leader pourront varier d'un groupe à l'autre, certaines fonctions étant prises en charge par d'autres personnes que le leader émergent. La personne qui émerge comme leader est celle que, petit à petit, l'on perçoit comme la plus apte à guider le groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui, de ce fait, en vient à exercer le plus d'influence dans le groupe.

LANDRY, Simone, 2007.

Mise en situation Exercice 3C

Cette dernière définition convient bien au groupe *La résidence mon phare*. À la lecture de la mise en situation, on peut constater que M. Michaud exerce son leadership naturellement, tout en partageant des fonctions avec les autres membres du conseil d'administration. C'est un meneur qui sait bien s'entourer.

Des styles de leadership

De façon générale, quatre styles de leadership sont présents dans les organisations qui font affaire avec les GRT; en voici des exemples :

LES STYLES DE LEADERSHIP	
L'expert : axé sur l'organisation, la planification, l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Il possède des connaissances que les autres n'ont pas.- Il recherche avant tout une productivité élevée et des consignes précises.- Ses qualités et ses habiletés portent surtout sur l'efficacité de la structure organisationnelle, sur les tâches à accomplir et sur les décisions à prendre en fonction de l'avancement du projet.
Le participatif : axé sur le relationnel, le conseil, la négociation	<ul style="list-style-type: none">- Il possède des qualités techniques, il est porté sur l'écoute active et les relations humaines.- Il recherche à la fois une bonne productivité et la satisfaction des personnes.- Ses qualités et ses habiletés portent surtout sur la collaboration et sur les tâches qui favorisent l'esprit d'équipe.
Le populaire : axé sur l'organisation, le relationnel, la mobilisation	<ul style="list-style-type: none">- Il possède des qualités et des habiletés orientées vers la persuasion, les relations socioaffectives.- Il recherche d'abord la satisfaction des personnes.- Ses qualités et ses habiletés portent surtout sur les explications données et sur les tâches liées aux relations humaines.
Le coercitif : axé sur le pouvoir, le contrôle, l'autorité	<ul style="list-style-type: none">- Il possède une personnalité forte, des qualités orientées sur la prise de décision et la prise de responsabilité.- Il recherche surtout la productivité, la comparaison, les contrastes, le face à face.- Ses qualités et ses habiletés de meneur sont parfois associées à de la manipulation.

Le style de leadership idéal est probablement le participatif. Mais il ne convient pas toujours aux circonstances ou aux problèmes à résoudre.

Le travailleur du GRT doit prendre en considération le style de leadership présent dans un groupe, en tenir compte dans son animation et faire du leader son allier dans l'action.

Des qualités recherchées chez un leader

L'organisme s'attend légitimement à ce que les membres élus au conseil d'administration fassent preuve de leadership. Mais il ne suffit pas d'élire quelqu'un pour en faire un leader.

Peu importe le style, un leader doit être doté de compétences et d'habiletés naturelles. Les qualités généralement recherchées sont :

- L'assurance
- L'initiative
- La fluidité verbale
- La connaissance
- La rigueur
- La sensibilité envers les relations interpersonnelles
- La volonté d'atteindre les objectifs fixés

Certaines personnes habituées au fonctionnement en conseil d'administration vont, par leurs expériences dans d'autres organismes ou en raison de leur profession, aisément s'imposer comme leader. Mais, ceux-ci pourront être remplacés ou confirmés lorsqu'un leadership naturel s'exercera au sein du groupe.

Le leadership du travailleur du GRT

Fonctions 2.3

Le travailleur du GRT exerce par ses fonctions de motivateur, d'entraîneur, de facilitateur, un leadership au sein du groupe, surtout au début du projet. Il fait figure d'expert et il doit s'affirmer en tant que tel. Cette notoriété fait partie de son rôle. Il ne peut être reconnu comme le leader naturel du groupe, mais il agit de manière à favoriser l'émergence de ce leadership.

Pour plus d'informations sur l'expertise requise chez un travailleur du GRT, consulter le *Manuel de développement du projet* (AGRTQ, 2003).

Exercice 3F

Exercice 3F : *Identification des styles de leadership émergents dans un groupe*

Cet exercice permet au travailleur du GRT de déterminer le ou les styles de leadership émergents dans un groupe et de percevoir des avantages et des difficultés dans l'affirmation du leadership.

La dynamique et l'évolution du groupe selon...

- AMADO, G. et A. GUITTET. *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand Colin, 2003.
- ANZIEU, Didier et Jacques-Yves MARTIN. *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- BERTEAU, Ginette. *La pratique de l'intervention de groupe : perceptions, stratégies et enjeux*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2006.
- DUVAL Michelle, Annie FONTAINE, Danielle FOURNIER, Suzanne GARON et Jean-François RENÉ. *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière éducation, 2005.
- LANDRY, Simone. « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, no 1, 1995.
- LANDRY, Simone. *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2007.
- MONGEAU, Pierre et Jacques TREMBLAY. « Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, no 1, 1995.
- SAINT-CHARLES, Johanne et Pierre MONGEAU. *Communication : horizons de pratique et de recherche*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2005.
- ST-ARNAUD, Yves. *Les petits groupes. Participation et animation*, 3e édition, Montréal, Gaëtan Morin, 2008.

SUIVI

MODULE

ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Chapitre 3
La dynamique et l'évolution du groupe

Fiche de suivi personnalisé

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
3.1 Intervention sur mesure		
3.2 Dynamique du groupe		
3.3 Évolution du groupe		
3.4 Leadership au sein du groupe		

CHAPITRE 4 : LE TRAVAIL EN GROUPE

Pour discuter et prendre des décisions qui ont une portée favorable à court, à moyen ou à long terme, le travailleur du GRT doit considérer divers aspects notamment les types de décisions, les formules choisies, les critères et les étapes qui peuvent s'appliquer.

De plus, lorsqu'il y a baisse de motivation ou démobilisation au sein d'une organisation, il met en place des conditions favorables au travail en groupe. Pour ce faire, il tient compte des avantages, des limites, des modes de fonctionnement ainsi que d'un cadre d'évaluation.

Le travailleur du GRT doit aussi être attentif aux comportements des individus et savoir appliquer les règles de base de la participation afin d'apporter, le cas échéant, des correctifs appropriés.

LE CONTENU

4.1 Discussion et prise de décision

- Les types de décisions
- Des formules de discussion
- Des critères
- Les étapes d'une discussion efficace

4.2 Fonctionnement du travail en groupe

- Des conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe
- Des avantages et des limites au travail en groupe
- Des modes de fonctionnement pour le travail en groupe
- Un cadre d'évaluation du travail en groupe

4.3 Participation au sein du groupe

- Les comportements en réunion
- Les règles de base de la participation en réunion

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

Ce chapitre vous permet de répondre aux questions suivantes :

- *Quel type de décisions recherchez-vous : unanime, majoritaire ou consensuelle?*
- *Quelle formule de discussion choisir?*
- *Qu'est-ce qu'une décision pertinente, cohérente, réalisable et acceptable?*
- *Quelles sont les étapes d'une discussion efficace?*
- *Quels sont les avantages et les limites du travail en groupe?*
- *Quel mode de fonctionnement doit-on adopter?*
- *Quelles sont les règles à respecter pour l'évaluation du travail en groupe?*
- *Quels sont les aspects mesurables et observables à intégrer dans un cadre d'évaluation?*
- *Quels sont les comportements nuisibles en réunion?*
- *Comment s'y prendre pour les éviter?*
- *Quelles sont les règles de base de la participation en réunion?*

Exercices

- *Exercice 4A : Appréciation du déroulement d'une discussion*
- *Exercice 4B : Observation des conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe*
- *Exercice 4C : Évaluation du travail en groupe*
- *Exercice 4D : Observation des comportements en réunion*
- *Exercice 4E : Évaluation de la participation en réunion*

4.1 DISCUSSION ET PRISE DE DÉCISION

Les types de décisions

La gestion de projet nécessite de nombreuses discussions et des prises de décisions pour corriger une situation ou encore pour faire face à de nouvelles possibilités.

Dans tous les cas, il est risqué d'arriver trop rapidement à une conclusion. À moins qu'un fort consensus soit évident, il est déconseillé de prendre la première opinion émise pour la transformer en proposition. Un tel procédé peut empêcher la découverte d'avenues plus profitables.

Une décision prise en groupe peut être unanime, majoritaire ou consensuelle. Voici une description de ces trois types de décisions ainsi que leurs avantages respectifs dans l'action.

UNE DÉCISION UNANIME, MAJORITAIRE OU CONSENSUELLE		
Type de décision	Description	Avantages dans l'action
La décision unanime	L'unanimité se produit lorsque toutes les personnes présentes adhèrent à la décision. Tous partagent en principe la même opinion, mais il peut y avoir quelques nuances.	Dans l'action, cette décision est très efficace.
La décision majoritaire	La majorité se produit lorsque la décision est adoptée par 50 % des voix plus une. Pour que ce type de décision s'applique efficacement, la discussion doit se faire librement et toutes les opinions doivent être exprimées. Il faut approfondir les divers points de vue et favoriser l'expression du plus grand nombre.	Dans l'action, cette décision a l'avantage de rallier l'opinion de la majorité, mais il peut subsister des doutes chez certaines personnes.
La décision consensuelle	Le consensus se produit lorsque toutes les personnes se rallient au même point de vue, sans nécessairement être en complet accord sur tous les détails. Ce type de décision s'élabore lentement à travers les étapes qui amènent le groupe à la décision finale. Un consensus ne résulte pas d'un vote.	Dans l'action, cette décision est une situation idéale.

Des formules de discussion

Les discussions comportent des échanges entre des personnes sur un sujet donné pendant un temps déterminé. Ces échanges se font bien souvent sous la supervision d'un travailleur du GRT. Ce dernier amène les participants à exercer un contrôle sur la situation, bien qu'il puisse parfois intervenir pour exprimer son point de vue.

Voici des exemples de formules de discussion qui peuvent s'appliquer au travail en groupe, notamment en conseil d'administration, en comité ou encore en assemblée. Il s'agit de la plénière, le « buzz-groupe », la tourmente, le pour et le contre⁹.

FORMULES DE DISCUSSION (exemples)	
La plénière	La plénière est généralement utilisée au début ou à la fin d'une rencontre pour résumer ou pour conclure une discussion. Tous y participent et ont accès à l'information, même s'ils n'ont pas l'occasion de se faire entendre.
Le « buzz-groupe » ou le brouhaha	Le « buzz-groupe » est une discussion décentralisée. Elle consiste à faire discuter les participants, divisés en sous-groupes, pendant un court laps de temps.
La tourmente	La tourmente est une discussion où les participants sont regroupés en petites équipes. Celles-ci discutent pendant un temps prédéterminé. À la fin de ce délai, un membre d'une équipe va se joindre à une autre et est lui-même remplacé par un membre d'une autre équipe. Le même processus de rotation d'une équipe à l'autre se répète un certain nombre de fois. Cette formule oblige les membres de l'équipe à faire le point pour expliquer au nouveau venu, le chemin parcouru.
Le pour et le contre	Cette façon de faire amène le groupe à se diviser en deux, chaque sous-groupe ayant à défendre un point de vue opposé. Le problème est alors présenté de façon à ce que les participants puissent défendre la position « pour » ou « contre ». Le travailleur du GRT agit comme modérateur et il est primordial qu'il demeure neutre. Pour composer les deux groupes, le travailleur peut, soit laisser les participants choisir la position qu'ils veulent défendre, soit l'imposer.

9. CHAMBERLAND, Gilles et autres. *Vingt formules pédagogiques*, 2003, p. 128-134.

Pour que le déroulement d'une discussion soit profitable, le travailleur du GRT choisit d'abord la formule la plus appropriée. Celle-ci doit :

- Répondre aux exigences du sujet traité et aux enjeux mis en cause;
- Contribuer à instaurer un climat de confiance;
- Faciliter les échanges et les rendre constructifs.

Le travailleur suit également un horaire précis, fournit à l'avance des consignes claires et demeure neutre dans les échanges d'opinions. Durant un exercice en sous-groupe, il circule entre les équipes afin d'encourager les participants à se concentrer sur la tâche. Peu importe la formule choisie, une discussion bien planifiée apporte certains avantages au travail en groupe, notamment :

- La production de liens et la manifestation d'un sentiment d'appartenance au groupe;
- L'occasion d'organiser et de critiquer une argumentation;
- La vérification du degré de compréhension d'un sujet traité;
- La prise de conscience de la dynamique sociale au sein du groupe.

Chapitre 7

Les savoir-faire en animation sont exploités au chapitre 7
L'animation : Trucs et astuces.

Des critères

Le travailleur du GRT accompagne et guide le groupe dans l'action. Il l'aide à résoudre des problèmes et il veille à ce que les discussions ainsi que les prises de décisions soient pertinentes, cohérentes, réalisables et acceptables. L'application en concomitance de ces critères favorise la bonne marche du projet.

CRITÈRES POUR LES DISCUSSIONS ET LA PRISE DE DÉCISION
Ce qui est pertinent Les discussions et les prises de décisions pertinentes sont généralement jugées appropriées ou judicieuses. Il s'agit de tendre vers ce qu'il y a de mieux, de plus astucieux, de plus significatif. Parfois la pertinence ne peut être déterminée avec certitude, mais elle doit l'être avec un degré raisonnable de probabilité.
Ce qui est cohérent Les discussions et les prises de décisions cohérentes s'appuient sur la logique dans les idées et dans les faits. Il s'agit de maintenir l'équilibre et la cohésion au sein du groupe, de manière à créer un tout cohérent.
Ce qui est réalisable Les discussions et les prises de décisions réalisables prennent en considération les moyens et les ressources dont on aura besoin ainsi que leur disponibilité au moment venu. Il s'agit de tendre vers un maximum de résultats en utilisant un minimum de ressources.
Ce qui est acceptable Les discussions et les prises de décisions acceptables concernent l'adhésion des personnes au choix et aux actions qui en découlent par rapport à leurs valeurs, leurs croyances, leurs idéologies. Il s'agit de tenir compte des contraintes subjectives.

Chapitre 5

Ces critères sont exploités au chapitre 5 : *Processus de résolution de problème.*

Les étapes d'une discussion efficace

Lorsque le groupe doit prendre une décision importante, cinq étapes sont à prendre en considération :

- La transmission de l'information
- La période de questions
- Le débat
- La proposition
- La prise de décision

Chapitre 7

Le tableau qui suit présente chaque étape, son but et des exemples pour la marche à suivre. (Consulter au Chapitre 7 : *Utilisation judicieuse des techniques, des procédures, des savoir-être*).

ÉTAPES D'UNE DISCUSSION EFFICACE	
Étapes et buts	Marche à suivre (exemples)
<p>La transmission de l'information</p> <p>Distinguer les faits des rumeurs; l'information des opinions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir la discussion en précisant le ou les buts recherchés ainsi que les règles ou les consignes à respecter. - Donner les renseignements de base nécessaires et essentiels. - Vérifier si les participants ont bien compris l'information reçue. - Clarifier ou faire clarifier le langage et les propos. - Conclure en résumant le problème ou le défi à relever.
<p>La période de questions</p> <p>Le Où? Quand? Comment? Qui? Pourquoi? etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir des questions pour préciser l'information. - Formuler des questions dirigées pour compléter l'information reçue. - Amener les participants à se centrer sur des questions permettant d'explorer l'objet de discussion. - Refuser les questions hors du sujet traité.
<p>Le débat</p> <p>Dire où l'on est... et où l'on va...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amener les gens à exprimer leur opinion. - Favoriser l'évolution de la discussion. Établir des liens entre les interventions des participants. - Faire en sorte que tous s'expriment selon les droits de parole accordés. - S'assurer que tous ont pu exprimer leur position. - Faire des synthèses au besoin. - Relancer le débat s'il y a lieu, en posant des questions.
<p>La proposition</p> <p>Amener les gens à s'exprimer en faveur de la proposition ou contre elle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inviter les gens à faire une proposition lorsque la majorité semble s'être formé une opinion. - Reformuler au besoin. - Accepter des questions de précision ou de clarification. - Mettre en évidence ce qui est pertinent, cohérent, réalisable et acceptable. - Favoriser l'expression de tous. - Au besoin, limiter le temps pour le traitement de la proposition.
<p>La prise de décision</p> <p>Prendre une décision unanime, majoritaire ou consensuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Traiter le ou les amendements avant la proposition principale. - Traiter les propositions l'une après l'autre. - Relire chaque proposition avant de prendre une décision finale.

[Les types de décisions 4.1](#)

Cette façon de faire, bien qu'elle puisse sembler plus longue, permet de sauver du temps. Les propositions sont plus réfléchies et la décision est prise en tenant compte d'un plus grand nombre de points de vue.

Le contenu est discuté, les personnes ont largement l'occasion de s'exprimer et cela limite les insatisfactions ressenties à la suite d'une décision précipitée.

Exercice 4A

Exercice 4A : *Appréciation du déroulement d'une discussion*

Cet exercice permet au travailleur du GRT d'apprécier le déroulement d'une discussion en fonction des étapes citées et d'envisager, s'il y a lieu, des pistes de solution pour améliorer ses savoir-faire.

4.2 FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE

Des conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe

Certaines conditions permettent de maintenir l'équilibre des forces au sein d'un groupe et de les orienter vers la réussite du projet. Voici des éléments à considérer :

- Les relations interpersonnelles positives;
- La concertation et la collaboration;
- Les méthodes de travail connues et reconnues de tous;
- L'engagement formel dans la réussite du projet;
- La motivation;
- Les stratégies pour apprendre à apprendre;
- La résolution immédiate des conflits.

Le tableau qui suit présente ces éléments et des exemples de manifestations observables.

CONDITIONS FAVORABLES AU FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE	
Éléments à considérer	Manifestations observables (exemples)
Les relations interpersonnelles positives	Les relations interpersonnelles sont positives lorsqu'il y a manifestation d'ouverture, de respect ou d'empathie.
La concertation et la collaboration	Le travail se fait en concertation lorsqu'il y a : <ul style="list-style-type: none">- consultation entre les intéressés avant de prendre une décision importante;- manifestation d'aide, d'appui ou de coopération dans l'action.
Les méthodes de travail connues et reconnues de tous	Les méthodes de travail (marche à suivre, démarche, procédure ou règle) sont connues et reconnues de tous lorsqu'elles sont : <ul style="list-style-type: none">- mises en pratique par la majorité des intéressés;- appliquées correctement et uniformément;- admises, appréciées ou acceptées.
L'engagement formel dans la réussite du projet	L'engagement dans la réussite du projet est formel lorsqu'il y a : <ul style="list-style-type: none">- manifestation d'un sentiment d'appartenance;- prise de conscience des buts, de l'action ou des enjeux.

CONDITIONS FAVORABLES AU FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE	
Éléments à considérer	Manifestations observables (exemples)
La motivation	Les personnes se motivent entre elles lorsqu'il y a régulièrement des manifestations de solidarité, de valorisation ou de confiance.
Les stratégies pour « apprendre à apprendre »	Le groupe « apprend à apprendre » et à mieux réussir lorsqu'il : <ul style="list-style-type: none"> - prend conscience de ses progrès et de ses résultats; - revoit les étapes passées; - envisage l'avenir.
La résolution immédiate des conflits	Le groupe règle sans tarder les conflits qui se présentent lorsqu'il prend en main la situation problématique et recherche des solutions que ce soit un conflit d'orientation, d'intérêt, des tensions psychologiques ou des divergences d'opinions.
<p>Cette liste n'est pas exhaustive. Selon le cheminement du groupe, sa personnalité, son degré de maturité, d'autres éléments peuvent apparaître comme des conditions favorables au bon fonctionnement du travail en groupe.</p>	

Exercice 4B

Exercice 4B : Observation des conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe

Cet exercice permet au travailleur du GRT d'observer la présence des conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe. Il peut également envisager des améliorations et des pistes d'intervention.

Des avantages et des limites au travail en groupe

Les réalités du travail en groupe, les circonstances, les contextes, l'attention et l'écoute que cela nécessite sont autant d'aspects qui peuvent constituer des avantages et des limites.

Le tableau qui suit présente des avantages et des limites que l'on peut rencontrer de façon ponctuelle dans le travail en groupe.

LE TRAVAIL EN GROUPE... DU POUR ET DU CONTRE...	
Avantages du travail en groupe <ul style="list-style-type: none">- Tout travail en groupe met la personne en contact direct avec ses pairs et favorise l'enrichissement des connaissances et des expériences.- Il encourage la personne timide à participer, il la responsabilise et contribue ainsi à développer l'esprit d'initiative et l'autonomie.- Autres.	Limites du travail en groupe <ul style="list-style-type: none">- Le travail en groupe peut s'avérer inefficace pour les personnes qui éprouvent de la difficulté à fonctionner avec l'aide continue d'un expert.- Il est susceptible d'engendrer de la frustration chez certaines personnes notamment lors de la création des équipes.- Il ne convient pas à tous. Certains n'ont pas la volonté de contribuer à la tâche, tandis que d'autres n'ont pas l'ouverture d'esprit nécessaire pour accepter la contribution des autres.- Autres.
Il permet aussi au travailleur de GRT de développer une relation plus personnelle avec chaque groupe et constitue un excellent contexte d'évaluation pour ajuster l'action aux réalités et à l'évolution du projet.	Il peut être insécurisant pour le travailleur de GRT qui a de la difficulté à s'affirmer dans ses fonctions de motivateur, d'entraîneur ou de facilitateur.

Fonctions 2.3

Des modes de fonctionnement pour le travail en groupe

Le nombre de personnes et le contexte formel ou informel sont à considérer lorsqu'il faut choisir un mode de fonctionnement pour le travail en groupe. Ce sera différent, si l'on se trouve en conseil d'administration, en comité ou en assemblée. Le contenu à traiter, les difficultés rencontrées, les conflits qui peuvent survenir sont des aspects à prendre en compte.

Les exemples qui suivent permettent de dégager un mode de fonctionnement selon les buts recherchés. Aucun modèle n'est unique ni meilleur qu'un autre.

MODES DE FONCTIONNEMENT POUR LE TRAVAIL EN GROUPE	
Exemples	Buts recherchés
Centré sur un système de règles et de procédures	<ul style="list-style-type: none">- Encadrer le comportement des personnes;- Réguler les interrelations dans le groupe;- Appliquer un code.
Centré sur un système social	<ul style="list-style-type: none">- Privilégier la cohésion au sein du groupe;- Favoriser la coopération;- Se centrer sur le groupe plutôt que sur les individus;- Partager l'autorité en faisant participer les membres aux décisions.
Centré sur la planification	<ul style="list-style-type: none">- Répondre aux besoins et aux champs d'intérêt;- Offrir l'aide nécessaire à la prise de décision;- Mettre l'accent sur le déroulement des activités et la motivation.
Centré sur la permissivité	<ul style="list-style-type: none">- Intervenir minimalement dans le processus de décision;- Favoriser la libre expression;- S'en remettre au bon vouloir des individus.
Aucun mode n'est unique ni meilleur qu'un autre. Le choix d'un mode se fait en fonction du contexte et des enjeux en présence.	

Un cadre d'évaluation du travail en groupe

L'évaluation du travail en groupe est un exercice d'autorégulation. Elle diminue les possibilités de désorganisation et d'erreurs systématiques, et elle permet de faire un bilan des forces en présence et, le cas échéant, d'appliquer des correctifs. En s'évaluant, le groupe se donne des mécanismes d'analyse de son fonctionnement à partir de l'information que détient chacune des personnes qui le composent.

Pour qu'une évaluation soit profitable, elle doit :

- Poursuivre un but constructif;
- Ne jamais être confiée en totalité à une ou à quelques personnes;
- Se faire dans un esprit de tact et de justice;
- Ne rien laisser au hasard.

Le tableau qui suit présente les règles essentielles à l'évaluation du travail en groupe.

RÈGLES ESSENTIELLES À L'ÉVALUATION DU TRAVAIL EN GROUPE	
Règles	Marche à suivre
Poursuivre un but constructif	Il faut viser à améliorer l'efficacité du groupe.
Ne jamais être confiée en totalité à une ou à quelques personnes	Il faut chercher, dans la mesure du possible, l'implication de tous.
Se faire dans un esprit de tact et de justice	Il faut éviter la personnalisation en tenant compte des gens impliqués.
Ne rien laisser au hasard	Il faut procéder avec méthode.

Le cadre d'évaluation adopté doit être suffisamment large et souple pour laisser circuler toute l'information et faire en sorte que le groupe puisse se réorienter et corriger son parcours. C'est une approche globale qui doit prendre en considération divers aspects mesurables et observables. Le tableau qui suit donne en exemple quelques-uns de ces aspects.

CADRE D'ÉVALUATION DU TRAVAIL EN GROUPE	
Aspects mesurables et observables (exemples)	
L'organisation	Le groupe est-il structuré de façon adéquate? Les politiques et les règlements sont-ils trop stricts ou pas assez? Les procédures employées sont-elles trop rigides ou trop floues?
La participation	Les personnes interviennent-elles toutes de façon égale? Chacune a-t-elle la possibilité d'exprimer librement ses opinions?
Le climat	Dans quel climat travaille habituellement le groupe : indifférence, aisance, incertitude, chaleur, froideur, tranquillité ou autre?
La cohésion	Y a-t-il manifestation d'un sentiment d'appartenance au groupe? Les membres du groupe poursuivent-ils les mêmes objectifs? Y a-t-il des sous-groupes en opposition?
Le pouvoir	Les décisions sont-elles prises démocratiquement? Certaines personnes ont-elles plus d'influence que d'autres?
Le leadership	Y a-t-il de la compétition entre les membres ou de l'opposition démesurée?
La communication	Les gens sont-ils attentifs aux propos des autres? Sont-ils à l'aise de prendre la parole et d'exprimer des idées?
Les ressources internes	Le groupe exploite-t-il la créativité des personnes? Les compétences de chacun sont-elles reconnues et utilisées?
Les résultats obtenus	Les résultats obtenus sont-ils conformes à ce qui est attendu? Les résultats obtenus sont-ils en cohérence avec les objectifs?
Autres	...

L'évaluation n'est pas une fin en soi. Pour qu'elle ait un impact réel sur l'efficacité du travail en groupe, il faut qu'il y ait des suites. De plus, la mise en œuvre des correctifs devra être suivie de près. Des ajustements seront peut-être utiles pour que les résultats escomptés soient atteints.

Exercice 4C : Évaluation du travail en groupe

Exercice 4C

Cet exercice invite le travailleur du GRT à faire l'évaluation du travail en groupe, à indiquer des pistes d'amélioration et à formuler des commentaires généraux.

4.3 PARTICIPATION AU SEIN DU GROUPE

Les comportements en réunion

Plusieurs comportements peuvent grandement perturber une réunion. En effet, certains gestes peuvent détourner l'attention du groupe. C'est le cas notamment lorsqu'une personne : chuchote, fait du bruit, arrive en retard, etc. Ainsi, pour maintenir un bon climat, le travailleur du GRT est amené à rappeler à l'ordre ces personnes. Pour ce faire, il doit être habile à reconnaître les comportements nuisibles et savoir comment s'y prendre pour les éviter.

COMPOTEMENTS OBSERVABLES EN RÉUNION (exemples)	
Comportements	Comment s'y prendre pour les éviter
Une personne silencieuse Qui ne s'exprime pas durant la discussion, mais qui se manifeste au moment du vote.	<ul style="list-style-type: none">- Rappeler que la prise de parole est importante.- Avec précaution et sans insister, poser directement une question à la personne silencieuse.- Faire un tour de table.
Une personne bavarde Qui demande systématiquement la parole sur chaque sujet, même pour répéter ce qui a été dit.	<ul style="list-style-type: none">- Reformuler son intervention.- Interrompre la personne avec tact et sans agressivité en lui rappelant les exigences de l'horaire.- Insister sur la nécessité de laisser chacun s'exprimer.- Demander d'être bref et au besoin limiter le temps de parole.
Une personne leader Qui se substitue à l'animation et qui impose parfois ses idées et ses méthodes.	<ul style="list-style-type: none">- La laisser faire si elle n'empêche pas le groupe de fonctionner adéquatement.- Voir à ce qu'elle ne monopolise pas le débat.- Ne pas la voir comme une rivale et rester calme.- Si elle crée des malaises et amène l'apathie du groupe, faire une intervention au niveau du groupe plutôt que de menacer la personne.
Une personne hors sujet Qui amène le groupe en dehors du sujet et l'entraîne dans ses propres problèmes.	<ul style="list-style-type: none">- Suggérer de retenir sa question pour y revenir plus tard si le groupe le désire.- Souligner délicatement que l'on s'éloigne du sujet.- Rappeler au groupe que l'on discute de problèmes communs et non personnels.

COMPORTEMENTS OBSERVABLES EN RÉUNION (exemples)	
Comportements	Comment s'y prendre pour les éviter
<p>Une personne qui sabote</p> <p>Qui intervient pour mettre des bâtons dans les roues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Signaler avec tact que ses interventions ont été négatives et que le groupe devrait plutôt discuter de manière positive. - Interrompre la réunion ou profiter de la pause pour s'entretenir à part avec cette personne afin de préciser ce qui ne va pas.
<p>Une personne qui fuit</p> <p>Qui a peur d'être jugée, de déplaire, de se mouiller dans les discussions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Souligner les aspects importants et délicats du sujet qu'elle évite ou qui l'ennuie. - Indiquer les risques d'une prise de décision lorsque ces personnes sont trop nombreuses.
<p>Une personne rusée</p> <p>Qui essaie de mettre en faute l'animation et qui est un spécialiste de l'emploi des procédures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas la voir comme adversaire. - S'expliquer calmement devant le groupe et donner les raisons qui vous amènent à choisir telle utilisation de la procédure. - Au besoin, demander au groupe de trancher. - À la pause, lui demander ce qui ne va pas.
<p>Une personne qui dort</p> <p>Qui ne s'intéresse pas à la discussion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'amener à s'exprimer. - Faire un tour de table. - Lui donner une tâche, un rôle dans la réunion.
<p>Une personne timide</p> <p>Qui n'intervient que lorsqu'elle y est obligée, tout en ayant une attitude de recul.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser ses interventions. - Lui donner la parole rapidement lorsqu'elle la demande. - Ne pas la forcer, mais lui donner confiance petit à petit. - L'encourager au cours de la pause.
<p>Une personne contre tout</p> <p>Qui n'a que peu d'arguments pour s'expliquer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'amener à développer ses idées davantage et à dégager le négatif de ses propos. - Utiliser le oui... mais...
<p>Une personne qui sait tout</p> <p>Qui prend la parole pour se valoriser personnellement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voir à ce qu'elle ne monopolise pas le débat. - Utiliser la force et la créativité du groupe. - Lui faire comprendre que chaque personne peut s'exprimer et a droit à son opinion. - L'amener à distinguer l'information qu'elle détient de l'opinion qu'elle exprime.

COMPORTEMENTS OBSERVABLES EN RÉUNION (exemples)	
Comportements	Comment s’y prendre pour les éviter
Une personne avisée Qui connaît les lois et les droits des citoyens.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en valeur l’apport collectif. - L’amener à prendre conscience des avantages pour les membres du groupe et pour l’organisme.
Une personne revendicatrice Qui ramène tout à l’aspect politique.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en évidence les éléments concrets. - Mettre en contexte les propos apportés.

Exercice 4D

L’exercice 4D : *Observation des comportements en réunion*

Cet exercice propose au travailleur du GRT d’observer des comportements en réunion et de déterminer des pistes d’action appropriées pour les éviter.

Les règles de base de la participation en réunion

Le travailleur du GRT met en place des mécanismes pour que la discussion avance et aboutisse à une conclusion avantageuse pour l’ensemble du groupe et non pour quelques individus. Les opinions doivent s’exprimer tout au long des discussions et non seulement au moment du vote. Les participants doivent s’engager dans un débat avec le désir sincère de contribuer à l’atteinte des objectifs. Le but n’est pas de gagner son point ou de contrecarrer un adversaire. Il s’agit plutôt de collaborer à l’avancement du projet.

Si l’on veut que tout se passe bien, que la participation soit maximale, que les objectifs soient atteints, il faut des règles. Ces règles sont différentes des procédures d’assemblée. Elles relèvent plutôt du comportement idéal à adopter en réunion.

Les règles qui suivent s’adressent aux participants qui recherchent l’efficacité en réunion. Elles sont présentées sans aucun ordre de priorité.

RÈGLES DE BASE DE LA PARTICIPATION EN RÉUNION	
Règles	Effets recherchés
S'adresser à la personne qui anime	Éviter les dialogues et maintenir une discipline de travail en réunion.
Intervenir sobrement	Exprimer simplement son opinion sans alourdir la discussion, en évitant les détails inutiles et les propos confus.
S'en tenir à la discussion	Éviter les interventions inutiles qui éloignent du sujet.
Être clair dans ses interventions	Centrer la discussion sur les où, quand, comment, qui, quoi, pourquoi.
Bien présenter ce que l'on dit	Distinguer les moments où l'on donne son opinion de ceux où l'on donne de l'information.
Faire connaître son point de vue	Témoigner son implication et son intérêt relativement au sujet traité lors de la discussion.
Intervenir seulement sur les sujets à l'ordre du jour	Éviter les interventions superflues qui font dévier la conversation et représentent une perte de temps pour le groupe.
Ne pas parler pour les autres	Faire connaître sa position.
Aborder un seul sujet à la fois	Aborder un seul sujet dans une même intervention afin d'éviter la confusion.
Conserver un ton raisonnable	Favoriser le maintien d'un climat de confiance réciproque et permettre aux personnes d'abandonner leurs querelles personnelles, laissant de côté les sentiments, les passions et l'agressivité.
Écouter attentivement	Faire montre de respect en écoutant l'autre de façon active et en cherchant à bien saisir ses propos.
Demander de l'information	Prendre une décision éclairée en ayant toute l'information nécessaire. Demander, au besoin, des clarifications sur ce qui peut apparaître obscur ou confus.
Respecter les procédures	Éviter une utilisation exagérée et mal venue des procédures en s'en tenant à celles qui ont été acceptées en début de réunion.
Obtenir l'autorisation d'intervenir	Éviter les interventions coupées si déplaisantes lors d'une discussion et intervenir à son tour, sans couper la parole aux autres.
Avoir un esprit critique	Distinguer le vrai du faux, le possible de l'impossible, l'à-peu-près de ce qui est solidement vérifié. Avoir un minimum d'esprit critique, c'est être capable de discernement et être prêt à accueillir des idées nouvelles.

Exercice 4E

Exercice 4E : *Évaluation de la participation en réunion*

Cet exercice propose au travailleur du GRT d'évaluer l'application des règles de base de la participation en réunion et de déterminer des pistes d'amélioration.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Le travail en groupe selon...

- CHAMBERLAND, Gilles et autres. *Vingt formules pédagogiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003.
- COHEN, Elizabeth G. *Le travail en groupe*, Montréal Chenelière / McGraw-Hill, 1994.
- HOWDEN, Jim et Huguette Martin. *La coopération au fil des jours*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 1997.
- LEGENDRE, R. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2^e éd., Montréal, Guérin, 2005.
- AGRTQ. *Guide d'animation et de formation*, 2003.

SUIVI

**MODULE
ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION**

**Chapitre 4
Le travail en groupe
Fiche de suivi personnalisé**

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
4.1 Discussion et prise de décision		
4.2 Fonctionnement du travail en groupe		
4.3 Participation au sein du groupe		

CHAPITRE 5 : LE PROBLÈME, LA NÉGOCIATION, LA MÉDIATION

Lorsqu'il y a opposition entre des personnes et que la situation devient conflictuelle, le travailleur du GRT doit agir sans tarder. Selon la situation, des procédés peuvent s'appliquer : la résolution de problème, la négociation ou encore la médiation.

En ce sens, ce module propose trois processus différents et complémentaires. Il présente leur définition, les conditions favorables à leur application et des étapes de réalisation. Aucun procédé n'est unique ni meilleur qu'un autre. Mais, lequel choisir? Ce sont les circonstances et les personnes mises en cause qui vous aideront à faire un choix...

LE CONTENU

5.1 Processus de résolution de problème

- Qu'est-ce qu'un problème?
- Les conditions favorables à la résolution d'un problème
- Les étapes d'un processus de résolution de problème

5.2 Négociation raisonnée

- Qu'est-ce que la négociation raisonnée?
- La négociation dans des conditions favorables
- Les étapes d'un processus de négociation

5.3 Processus de médiation

- Qu'est-ce que la médiation?
- Les conditions essentielles à la médiation
- Les étapes d'un processus de médiation

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

- *Pouvez-vous résoudre cette équation : $SR \leftrightarrow \text{écart} \leftrightarrow SD$?*
- *Quelles sont les conditions favorables à l'application du processus de résolution de problème?*
- *Pouvez-vous faire mieux dans votre application du processus de résolution de problème?*
- *Quelles distinctions fait-on entre la négociation traditionnelle et la négociation raisonnée?*
- *Quelles sont les conditions favorables à la mise en place d'un processus de négociation?*
- *Quels sont les principaux savoir-faire du négociateur?*
- *Quelles sont les conditions à respecter pour s'engager dans une médiation?*
- *Quelles sont les étapes d'un processus de médiation efficace?*

Exercices

- *Exercice 5A : Application du processus de résolution de problème*
- *Exercice 5B : Application du processus de négociation de type gagnant-gagnant*
- *Exercice 5C : Application du processus de médiation*

5.1 PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME

Qu'est-ce qu'un problème?

Un problème, c'est l'écart entre une situation réelle et une situation désirée. On peut représenter un problème par cette équation : $SR \leftrightarrow \text{écart} \leftrightarrow SD$. Le tableau qui suit définit chacun des éléments de l'équation.

Qu'est-ce qu'un problème?		
SR ↔ écart ↔ SD		
Situation réelle (SR)	Écart	Situation désirée (SD)
La situation réelle, c'est le temps présent, l'état actuel.	L'écart indique qu'il y a un ou des problèmes et que des décisions doivent être prises pour rapprocher la situation réelle de la situation désirée.	La situation désirée, c'est ce vers quoi l'on tend, ce que l'on veut atteindre.

De façon générale, l'apparition d'un problème va de pair avec l'évolution du groupe. Des personnes se joignent au groupe, partagent leurs idées, leurs connaissances, leurs expériences. Elles s'affirment, prennent position. Puis, un jour, des divergences apparaissent, un écart est créé et, selon son importance, il faut le réduire sans tarder pour retrouver la cohésion au sein du groupe.

Les conditions favorables à la résolution d'un problème

En accomplissant son rôle d'accompagnateur, le travailleur du GRT occupe une position stratégique qui l'amène à déceler des problèmes pour agir de façon préventive. Les problèmes rencontrés sont de divers ordres, administratif, organisationnel, relationnel, technique ou autres, et ils sont mutuellement inclusifs.

Parfois, la situation est suffisamment importante pour qu'il propose au groupe de s'engager dans un processus de résolution de problème. Pour ce faire, les personnes concernées doivent accepter de :

- Travailler dans un climat de respect;
- Tolérer des opinions différentes sans chercher l'affrontement;
- Éviter les jugements rapides basés sur l'intuition;
- Rechercher des solutions seulement lorsque la problématique¹⁰ ou le problème est clairement défini.

Le processus proposé dans ce module tient compte de ces conditions.

¹⁰. Une problématique est un ensemble de problèmes.

Les étapes d'un processus de résolution de problème

Le tableau qui suit décrit trois étapes d'un processus de résolution de problème :

- Étape 1 : L'identification du problème
- Étape 2 : La recherche de solution
- Étape 3 : L'analyse des solutions

Pour chaque étape, les tableaux précisent le but, la marche à suivre, des consignes pour l'accompagnement et l'animation ainsi que des éléments de réflexions et des constats. Des hyperliens guident le lecteur vers des techniques d'animation traitées dans ce module.

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME	
Étape 1 : L'identification du problème	
But	Marche à suivre
Avoir une définition collective du problème	<p>Amener le groupe à :</p> <ul style="list-style-type: none">- Décrire la situation réelle : ce qui se passe.- Décrire la situation désirée : ce que l'on souhaite.- Préciser d'où ça vient. Les causes.- Préciser où ça va. Les conséquences.- Définir la portée et la signification des événements.- Cerner le type de problème mis en cause : administratif, organisationnel, relationnel, technique ou autre.- Déterminer l'écart entre la situation réelle et la situation désirée, soit : le et les problèmes à résoudre.
Consignes pour l'accompagnement et l'animation	
<ul style="list-style-type: none">- Utiliser la question dirigée - Qui?, Quoi?, Où?, Quand?, Comment?, Pourquoi?- Avoir une bonne écoute.- Accepter tous les propos exprimés dans le respect de l'autre.- Établir une communication ouverte et franche.- Demeurer neutre, sans parti pris, lorsque vos aspirations ou valeurs personnelles sont mises en cause.- Mettre en évidence les circonstances (faits, moments, fréquence, personnes concernées, responsabilités individuelles et collectives, gravité de la situation).- Amener les gens à se faire leur propre opinion, leur définition du problème.- Distinguer les faits des rumeurs, les opinions de l'information.- Utiliser la clarification pour chaque intervention qui semble apporter des interrogations.- Faire en sorte que l'opinion de tous soit connue et respectée.- Éliminer les sentiments de résistance et les doutes au moment où ils se présentent.- Veiller à ce que le seuil de tolérance ne soit pas atteint afin d'éviter l'affrontement.- Demander des temps d'arrêt au besoin.- Évaluer la situation dans le temps et dans l'espace afin de reconnaître l'urgence d'agir.- Utiliser la synthèse à des moments opportuns.	

[Techniques d'animation](#) [7.4](#)

Éléments de réflexion et constats (étape 1)

Cette première étape met en évidence le contexte et les divers aspects d'une problématique. Les opinions sur la signification et la portée d'un écart seront divergentes, car un problème existe en fonction de celui qui le nomme.

D'où naît le problème? Un problème prend notamment sa source dans la diversité des idées et des perceptions. Par exemple, la perception de la visée d'un groupe (ex. : *se loger convenablement*) n'est jamais entièrement commune, en même temps. Chaque personne lui donne un sens qui se transforme au gré des influences internes et externes. De même, la situation désirée évolue avec la croissance du groupe, sa maturité et sa quête d'autonomie.

Où va le problème? Un problème non résolu, peut mener à de l'insatisfaction, de la démobilisation, voir même à des démissions. Alors qu'un problème à moitié résolu risque de revenir un jour. Tôt ou tard, l'écart peut ressurgir.

Et que dire de l'écart? Souvent, un problème amène la découverte de nouveaux problèmes qu'il faudra parfois régler avant le problème initial. Il se peut aussi que l'écart, une fois défini, s'annule et que la situation réelle redevienne la situation désirée.

L'échange des idées et des perceptions donne une interprétation et une définition commune du problème. C'est le point de départ pour atteindre le consensus dans la prise de décision.

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME (suite)

Étape 2 : La recherche de solutions

But Dégager une prise de conscience collective du problème	Marche à suivre Amener le groupe à formuler le plus grand nombre possible de pistes de solutions ¹¹ en se basant sur : <ul style="list-style-type: none">- Les objectifs à atteindre : à court, moyen et long terme.- Les ressources : humaines, matérielles et financières.- Les avantages et les inconvénients par rapport à l'ensemble de la situation (vision macro).- Le cheminement du groupe, son évolution.- Le contexte relatif au projet, les étapes de réalisation, les contraintes.
---------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Consignes pour l'accompagnement et l'animation

- Identifier des stratégies d'animation appropriées au groupe, au contexte et aux enjeux en présence.
- Prendre les problèmes un à un, soit chacun des éléments énoncés dans la définition de l'écart.
- Utiliser le « **remue-méninges** » et amener les gens à énoncer une idée à la fois, sans s'exprimer en proposition.
- Interroger les gens pour mettre en évidence les causes (les plaintes), les conséquences individuelles et collectives (les contraintes), les pistes de solutions.
- Parler à tour de rôle en guidant les gens dans la critique constructive pour que la raison gagne sur l'intuition.
- Utiliser la **clarification** et la **reformulation** pour rendre les pistes de solutions plus explicites.
- Vérifier régulièrement si les gens ont eu la même information.
- Dissiper les rumeurs et travailler sur des faits concrets.
- Inviter au besoin, des personnes à présenter un **exposé interactif** sur l'état de la situation afin d'actualiser l'information.
- Éviter la recherche du bouc émissaire et la verbalisation prématurée de propositions.
- Classer les pistes de solutions en ordre logique, du général au particulier (ex. : monter un tableau) en partant du problème initial.
- Rappeler la nécessité d'un engagement collectif pour la réussite du projet.
- Utiliser la **synthèse** au besoin, au cours des discussions et à la fin.

11. Les pistes de solution sont traitées comme des sont traitées comme des hypothèses.

Éléments de réflexion et constats (étape 2)

Cette deuxième étape met en évidence des pistes de solutions qui peuvent entraîner la disparition du problème, en considérant la réussite du projet.

Des objectifs communs? En énonçant des propositions à tort et à travers et de façon prématurée, le groupe prend le risque de s'égarer. Il faut d'abord, tous ensemble, préciser les objectifs et les partager afin d'éviter les solutions qui ne sont que des leurre dans le processus de résolution de problème.

Des ressources? Toutes les personnes du groupe ne partagent pas nécessairement la même information. Elles ne sont pas habitées par le même seuil de tolérance. Elles ne perçoivent pas les mêmes effets du problème sur le plan individuel et sur le plan collectif. La conscience commune du problème sera atteinte par la mise en évidence des ressources dont on dispose et par un engagement collectif sans équivoque.

Des pistes de solution? Il faut rechercher les pistes de solutions en tenant compte de la marge de manœuvre que détient le groupe dans la réalisation de son projet.

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME (suite)

Étape 3 : L'analyse des solutions

But	Marche à suivre
Faire l'analyse critique des pistes de solutions	<ul style="list-style-type: none">- Traiter les pistes de solutions une à une.- Déterminer celles qui sont les plus pertinentes, réalisables et acceptables.- Classer les résultats de l'analyse en ordre de priorité.

Consignes pour l'accompagnement et l'animation

- Présenter au groupe toutes les pistes de solutions émises, mais dans un ordre logique.
- S'interroger collectivement en mettant en lumière les contradictions, les résistances.
- Procéder par élimination selon trois critères : ce qui est pertinent, ce qui est réalisable, ce qui est acceptable.
- Mettre en évidence l'implicite (ce qui est sous-entendu) et l'explicite (ce qui est dit formellement).
- Utiliser la **clarification** et la **reformulation**.
- S'assurer que toutes les personnes s'expriment librement, selon les droits de parole et en fonction de leurs propres convictions.
- Être attentif à la minorité silencieuse.
- Éviter les tensions et les interventions émotives, ainsi que les dialogues.
- Retenir les solutions prioritaires qui sont les plus aptes à résoudre le problème.
- Faire une **synthèse** au besoin et à la fin.

Éléments de réflexion et constats

Ce qui est pertinent? Les solutions pertinentes sont généralement jugées appropriées ou judicieuses. Il s'agit de tendre vers ce qu'il y a de mieux, de plus astucieux, de plus significatif. Parfois, la pertinence ne peut être déterminée avec certitude, mais elle doit l'être avec un degré raisonnable de probabilité.

Ce qui est réalisable? Les solutions réalisables mobilisent des ressources qui seront disponibles le moment venu. Il s'agit de tendre vers un maximum de résultats en utilisant un minimum de ressources.

Ce qui est acceptable? Les solutions acceptables concernent l'adhésion des personnes au choix et aux actions qui en découlent par rapport à leurs valeurs, leurs croyances, leurs idéologies. Il s'agit de tenir compte des contraintes subjectives.

En fin de processus, si aucune solution n'est pertinente, réalisable et acceptable, il est possible de revoir les pistes de solutions rejetées en bonifiant la méthode de travail appliquée. La **rétroaction** pourra alors être utile pour amener le groupe à s'orienter vers des objectifs mieux définis.

Dans le cas où le groupe ne trouve pas de solutions pertinentes, réalisables et acceptables en fin d'analyse, il se peut que le manque de ressources et la résistance du milieu deviennent des problèmes à résoudre avant de revenir au problème initial et de reprendre le processus de résolution de problème.

Types de décisions 4.1

Comme suite au processus de résolution de problème, le groupe est amené à prendre des décisions. C'est alors qu'il pourra choisir parmi les solutions retenues, celles qui conviennent le mieux à l'élimination du problème. La décision pourra être unanime, majoritaire ou consensuelle. Consulter *Les types de décisions*.

Cette façon de procéder peut paraître longue et astreignante, mais bien comprise par les membres du groupe et bien appliquée par le travailleur du GRT, elle fait gagner du temps à moyen terme et à long terme. Cette démarche est utilisée lorsque les problèmes soulevés sont importants.

Exercice 5A

Exercice 5A : Application du processus de résolution de problème

Cet exercice propose au travailleur du GRT d'appliquer le processus de résolution de problème à partir d'une situation vécue dans sa pratique.

5.2 NÉGOCIATION RAISONNÉE

Qu'est-ce que la négociation raisonnée?

Le travailleur du GRT est amené à négocier dans différentes circonstances. C'est le cas, par exemple, lors du suivi des démarches administratives auprès de la SHQ, de la ville ou de la MRC pour l'engagement conditionnel, l'engagement définitif ou encore à la date d'ajustement des intérêts. Également, dans des situations plus techniques lors de l'appel d'offres ou quand il y a des changements au contrat de construction pour des extra ou pour la mise à jour de l'échéancier. Il négocie aussi avec l'institution prêteuse pour les demandes de financement hypothécaire et ce ne sont que des exemples parmi tant d'autres.

Mais, en tout temps, le travailleur accompagne le groupe et il intervient dans le but d'aboutir à un accord acceptable et durable pour les parties concernées. Il veille ainsi à la bonne marche du projet.

Dans ces contextes, la négociation raisonnée¹² aussi appelée négociation gagnant-gagnant peut s'appliquer. Cette méthode vise l'atteinte d'un accord équitable pour tous sans utiliser des moyens de pression. Elle est basée sur la recherche des intérêts communs et du consensus.

Le tableau qui suit présente les principales distinctions entre la négociation traditionnelle et la négociation raisonnée.

PRINCIPALES DISTINCTIONS	
La négociation traditionnelle	La négociation raisonnée
- Axée sur les rapports de force, les revendications et la position des parties.	- Axée sur les questions de fond, les besoins et les intérêts.
- Issue gagnant-perdant.	- Issue gagnant-gagnant.
- Recherche de solutions applicables à court terme.	- Recherche du compromis pouvant satisfaire les besoins respectifs.
- Nécessite un jeu d'alliances entre les parties.	- Nécessite la coopération entre les parties.

12. Adaptation des écrits de : FISHER, Roger et URY William. *Harvard Negotiation Project*, 1982, à partir de réalités observables en gestion de projet, dans l'univers du logement social et communautaire.

La négociation dans des conditions favorables

Voici des conditions favorables à la mise en place d'un processus de négociation :

- Choisir le moment opportun tout en tenant compte de l'urgence de la situation.
- Se préparer adéquatement, en tant que négociateur.
- Développer une vue d'ensemble de la problématique et des enjeux.
- Choisir un endroit neutre et confortable pour une ou plusieurs rencontres.
- Préciser dès le départ les modalités de la négociation (but, moyens, règles).
- Instaurer et maintenir un climat de confiance.
- Présenter la problématique sans chercher de coupable ou de bouc émissaire.
- Traiter d'un élément à la fois.
- Être respectueux et à l'écoute de l'autre.
- Favoriser l'expression de tous les points de vue.
- Conclure en reconnaissant les éléments positifs et les gains pour chaque partie.

Plus le problème sera complexe, plus la négociation sera longue. La gravité et l'urgence de la situation sont aussi à prendre en considération. Lorsque la négociation implique un litige ou une contestation légale, il est préférable de se référer à un avis juridique.

Accompagner un groupe dans la négociation peut nécessiter la planification de plusieurs rencontres. Tout dépend de l'importance et de la complexité du problème à résoudre. Chaque situation est unique.

La préparation du négociateur, sa connaissance du groupe (son historique, son développement), sa connaissance du projet (contraintes et obstacles financiers, humains ou matériels, contrat de service) deviendront des avantages dans l'action. Le travailleur du GRT sera amené à développer sa sensibilité au regard des facteurs humains en travaillant sur les perceptions, l'affectivité et la communication.

Les étapes d'un processus de négociation

Le tableau qui suit présente les étapes d'un processus de négociation et le savoir-faire du négociateur :

- Étape 1 : La clarification de la situation
- Étape 2 : La connaissance des interlocuteurs
- Étape 3 : L'analyse de la situation
- Étape 4 : La recherche du compromis
- Étape 5 : La conclusion d'une entente

À la fin du tableau, le lecteur pourra consulter en hyperlien des techniques d'animation traitées dans ce module.

PROCESSUS DE NÉGOCIATION	
de type gagnant-gagnant	
Étapes	Le savoir-faire du négociateur
<p>1. La clarification de la situation</p> <p>But : Distinguer le différend des personnes concernées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer clairement votre position en précisant vos objectifs et les éléments importants à considérer. - Partager vos impressions en gardant le contrôle sur vos émotions. - Parler pour se faire comprendre et non pour convaincre l'autre. - Écouter attentivement tous les points de vue. - Cerner les enjeux, les attentes et les besoins de chaque partie en posant des questions sur les faits. - Percevoir les positions de chacun en saisissant ce que l'autre éprouve, sans affect ni jugement moral. - Partager l'information sans contredire l'autre. - Dans le doute, prendre le temps de vérifier des données. - Décrire le problème ou la problématique sans renoncer à satisfaire les besoins. - Si nécessaire, prendre un temps d'arrêt pour faire le point avec les représentants du groupe.
<p>2. La connaissance des interlocuteurs</p> <p>But : Se concentrer sur les intérêts mis en jeu plutôt que sur les positions des parties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte le nombre d'interlocuteurs et leurs intérêts. - Situer leur statut, leur pouvoir de décision, leur expertise, leurs expériences. - Percevoir leurs motivations, leurs valeurs, leurs réticences, leurs craintes. - Déterminer leur mode de prise de décision. - Exprimer ce que vous comprenez en vous basant sur les faits. - Respecter le seuil de tolérance de chaque personne.
<p>3. L'analyse de la situation</p> <p>But : Explorer plusieurs options ou solutions pouvant satisfaire les besoins et les intérêts respectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer toutes les dimensions du problème : administrative, organisationnelle, relationnelle, technique et autres. - Distinguer les objectifs et les priorités de chaque partie en les mettant en rapport les uns avec les autres. - Découvrir les intérêts cachés en s'exprimant en d'autres mots. - Anticiper les risques au regard des intérêts en jeu en posant des questions de clarification. - Démontrer de la flexibilité et de la fermeté dans vos propos. - Rechercher un ou plusieurs points d'accord possibles en vérifiant la pertinence des solutions amenées. - Envisager, le cas échéant, de revoir votre position initiale en préservant les besoins fondamentaux. - Déterminer ce qui est prioritaire et ce qui est secondaire. - Envisager des solutions de remplacement possibles. - Dans le doute, consulter les représentants du groupe. - Déterminer une marge de manœuvre pour la négociation.

PROCESSUS DE NÉGOCIATION de type gagnant-gagnant	
Étapes	Le savoir-faire du négociateur
<p>4. La recherche du compromis</p> <p>But : Faire des compromis réciproques afin de parvenir à un accord.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventorier des options ou des solutions pour accroître les chances de réussir la négociation. - Distinguer le traitement du problème de ses relations personnelles en examinant la situation sous un autre angle. - Procéder par élimination en recherchant le compromis. - Être conciliant en se montrant prêt à faire des concessions. - Anticiper ce qui peut être inacceptable pour éviter un blocage. - Ouvrir le jeu en se fixant des limites raisonnables. - Préserver l'intégrité de l'une ou l'autre des parties (elles demeurent des partenaires dans la réalisation du projet). - Déterminer une solution de rechange qui procure un bénéfice mutuel. - Prévoir au besoin, un temps de réflexion avec les représentants du groupe, avant de s'engager. - Consulter au besoin des spécialités (des experts). - S'appuyer sur des intérêts communs et complémentaires. - Faire valoir tous les gains qu'une option ou une solution comporte. - Argumenter sur des critères objectifs (ce qui est équitable, sans parti pris) et vérifiables (ce qui peut être démontré, confirmé). - S'assurer que chaque partie trouve satisfaction dans l'option ou la solution retenue. - Prendre une décision basée sur le consensus.
<p>5. La conclusion d'une entente</p> <p>But : Formaliser l'accord convenu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser l'accord par une résolution formelle écrite dans un procès-verbal ou une forme de rapport. - Planifier des modalités d'application de la décision prise. - Prévoir des suivis dans l'action.
<p>Consignes pour l'accompagnement et l'animation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se servir de la reformulation et de la clarification; - Utiliser le remue-méninges; - Donner de la rétroaction; - Demander des temps d'arrêt, au besoin, pour consulter le groupe au cours des discussions; - Prévenir les débordements affectifs; - Faire des synthèses. 	

Techniques
d'animation
7.4

Exercice 5B

Exercice 5B : *Application du processus de négociation de type gagnant-gagnant*

Cet exercice propose au travailleur du GRT d'appliquer le processus de négociation à partir d'une situation vécue dans sa pratique.

5.3 PROCESSUS DE MÉDIATION

Qu'est-ce que la médiation?

La médiation est appropriée à des situations conflictuelles relationnelles par exemple, l'opposition entre deux leaders naturels qui amène la création de clans au sein d'un groupe ou encore, des interactions négatives entre deux membres qui nuisent au bon déroulement des réunions.

La médiation vise à régler des problèmes en profondeur, dans l'objectif de les voir disparaître. Cela demande du temps et de l'énergie, mais apporte bien souvent une solution à long terme, sans l'imposer.

Les conditions essentielles à la médiation

Pour s'engager dans un processus de médiation, les conditions suivantes sont à respecter :

- Valider la méthode de travail en fonction du problème mis en cause;
- S'assurer de l'acceptation formelle du médiateur par les deux parties;
- Veiller à ce que les deux parties adhèrent volontairement à la méthode de travail;
- Vérifier que tous désirent s'engager à résoudre le problème.

Plus le problème aura de l'importance, plus le processus de médiation sera long. La médiation nécessite de franches discussions et un engagement de tous vers l'atteinte du consensus. Certaines médiations peuvent demander des rencontres préalables séparées avant de rassembler les parties autour de la même table.

La préparation du médiateur, sa connaissance du groupe et du projet sont aussi des atouts. Le médiateur devra également établir dès le départ un contact chaleureux avec les parties et entretenir un climat de confiance tout au long du processus.

Les étapes d'un processus de médiation

C'est un processus qui nécessite plusieurs rencontres et la durée de chaque étape est variable. Le tableau qui suit présente les étapes et le savoir-faire du médiateur. Ces étapes sont :

- Étape 1 : L'amorce
- Étape 2 : La définition de la situation
- Étape 3 : L'analyse de la situation
- Étape 4 : Le choix

À la fin du tableau, le lecteur pourra consulter en hyperlien, des techniques d'animation traitées dans ce module.

PROCESSUS DE MÉDIATION	
Étapes	Le savoir-faire du médiateur
1. L'amorce But : Ouvrir les discussions.	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur l'historique du problème et son évolution. - Expliquer votre rôle de médiateur, soit : une tierce personne neutre. - Clarifier les buts et les objectifs des parties en cause. - Expliquer la méthode de travail et les étapes à suivre. - Préciser ce qui est demandé aux participants : être à l'écoute de l'autre, empathique, ouvert, respectueux.
2. La définition de la situation But : Poser le problème.	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'engagement volontaire des parties. - Réaffirmer les intentions poursuivies. - Demander à chaque partie d'exprimer son point de vue sans interruption et sans accusation de part et d'autre. - Demander à chaque partie de répéter le point de vue de l'autre. - Demander à l'autre partie d'indiquer si l'énoncé est exact ou non. - Faire ressortir les points d'accord et de désaccord.
3. L'analyse de la situation But : Rechercher les options possibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire l'écart entre les positions en traitant séparément des dimensions du problème : administrative, organisationnelle, technique et autres. - Amener les parties à travailler sur des faits vérifiables en donnant des exemples concrets. - Inviter les gens à se mettre dans la peau de l'autre. - Inventorier des pistes de solutions acceptables pour les deux parties. - Prendre en considération les compromis possibles.
4. Le choix But : Dégager un consensus.	<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher la solution la plus avantageuse pour les deux parties. - Demander à chaque partie d'exprimer leur accord par consensus. - Déterminer un échéancier qui convient aux deux parties. - Prévoir des moyens de suivi et des moments d'évaluation.
Consignes pour l'accompagnement et l'animation <ul style="list-style-type: none"> ● Se servir de la reformulation et de la clarification; ● Utiliser le remue-méninges; ● Donner de la rétroaction; ● Demander des temps d'arrêt, au besoin, pour consulter le groupe au cours des discussions; ● Prévenir les débordements affectifs; ● Faire des synthèses. 	

[Techniques d'animation](#)
[7.4](#)

Exercice 5C : Application du processus de médiation

[Exercice 5C](#)

Cet exercice propose au travailleur du GRT d'appliquer le processus de médiation à partir d'une situation vécue dans sa pratique.

Problème, négociation, médiation selon...

- CADIET De L., T. CLAY, E. JEULAND. *Médiation et arbitrage - Alternative dispute resolution*, Paris, Édition Litec, 2005.
- COLLECTIF HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Négociation et résolution de conflits*, Méthode de négociation développée par le « Harvard Negotiation Project », Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- FISHER Roger et William URY. *Comment réussir une négociation?* Paris, Seuil, 1982, 2005.
- LASCOUX Jean-Louis. *Pratique de la Médiation, un mode alternatif à la résolution des conflits*, Issy-les-Moulineaux, 4e éd., ESF éditeur, 2007.
- NOUGEIN Henri-Jacques, Yves REINHARD, Pascal ANCEL, Marie-Claire RIVIER, André BOYER et Philippe GENIN. *Guide pratique de l'arbitrage et de la médiation commerciale*, Paris, Édition Litec, 2004.
- RACINE J.-B. *Pluralisme des modes alternatifs de résolution des conflits*, Lyon, Édition L'hermès, 2002.
- URY William. *Comment négocier avec les gens difficiles? De l'affrontement à la coopération*, Paris, Seuil, 1993, 1998 et 2006.

SUIVI

MODULE

ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Chapitre 5
Problème, négociation, médiation

Fiche de suivi personnalisé

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
5.1 Processus de résolution de problème		
5.2 Négociation raisonnée		
5.3 Processus de médiation		

CHAPITRE 6 : DE LA PLANIFICATION À L'ÉVALUATION

Soucieux d'assurer un service de qualité, les GRT se sont, depuis longtemps, dotés de mécanismes de planification, d'organisation et d'évaluation de leurs pratiques en réunion. Ils accordent une place de choix à ces aspects incontournables de leurs tâches, dans le quoi, le pourquoi ou encore le comment faire.

LE CONTENU

6.1 Planification et organisation des réunions

- La planification
- L'organisation

6.2 Déroulement des réunions

6.3 Évaluation des réunions

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

Ce chapitre vous permet de répondre aux questions suivantes :

- *Quelles sont mes tâches dans la planification des réunions?*
- *Quelles sont mes tâches dans l'organisation des réunions?*
- *Quelles sont mes tâches dans le déroulement des réunions?*
- *Dans l'exercice de ces tâches, est-ce qu'on peut faire mieux?*

Exercices

- *Exercice 6A : Diagnostic sur mes pratiques en planification et en organisation de réunion*
- *Exercice 6B : Appréciation de mes pratiques dans le déroulement des réunions*

6.1 PLANIFICATION ET ORGANISATION DES RÉUNIONS

Lorsqu'il planifie et organise une réunion, le travailleur du GRT se donne une vision d'ensemble de la situation, cerne les éléments mis en jeu et s'assure d'avoir une compréhension approfondie du contenu.

Il adapte ainsi son intervention aux réalités du projet, aux particularités du groupe ainsi qu'à sa propre personnalité d'animateur et d'accompagnateur.

La planification

Pour la planification d'une réunion, le travailleur du GRT doit :

- Prévoir une intervention sur mesure;
- Définir les objectifs de la réunion;
- Considérer le type de décision à prendre;
- Déterminer le type de réunion;
- Choisir la ou les stratégies et les tactiques appropriées.

Le tableau qui suit décrit des tâches liées à la planification d'une réunion en présentant le « quoi? » le « pourquoi? » et le « comment faire? » en hyperlien avec des contenus traités dans ce module.

TÂCHES LIÉES À LA PLANIFICATION D'UNE RÉUNION		
« Le Quoi? »	« Le Pourquoi? »	« Le Comment faire? »
Prévoir une intervention sur mesure	Pour répondre aux besoins particuliers des organismes clients, les GRT offrent des services sur mesure. En ce sens, chaque groupe et chaque projet sont uniques dans leur évolution.	Voir 3.1 : Les conditions essentielles à une intervention sur mesure
Définir les objectifs de la réunion	Les objectifs d'une réunion orientent sa préparation, son déroulement et précisent les résultats attendus.	Poser des questions de base qui conduisent à un but qu'il faut atteindre : quoi? pourquoi?
Considérer le type de décision à prendre	A-t-on besoin d'une décision unanime, majoritaire ou consensuelle? Selon les objectifs de la réunion, quels seraient les critères applicables dans la prise de décision?	Voir 4.1 : - Les types de décisions - Des critères
Déterminer le type de réunion : - une réunion d'information et de consultation - une réunion de débat - une réunion de résolution de problème - une réunion de négociation	Ce type de réunion a pour fonction de : - Partager l'information. - Connaître les opinions et les intérêts de chacun. - Favoriser un échange d'idées. - Enrichir les connaissances pour aider à une prise de décision ultérieure.	Voir 4.1 : - Des formules de discussion - Les étapes d'une discussion efficace
	Ce type de réunion a pour fonction de : - Distinguer les faits des rumeurs; l'information des opinions. - Clarifier le où? quand? comment? qui? quoi? et pourquoi? - Échanger des points de vue. - S'exprimer pour ou contre une proposition. - Permettre de se positionner.	
	Ce type de réunion a pour fonction de : - Identifier le problème (la problématique). - Rechercher des solutions. - Analyser des pistes de solutions. - Établir des priorités.	Voir 5.1 : - Processus de résolution de problème
	Ce type de réunion a pour fonction de : - Clarifier une situation problématique. - Prendre connaissance des interlocuteurs mis en cause. - Analyser la situation. - Rechercher le compromis. - Conclure une entente formelle.	Voir 5.2 : - Négociation raisonnée

TÂCHES LIÉES À LA PLANIFICATION D'UNE RÉUNION		
« Le quoi? »	« Le pourquoi? »	« Le comment faire? »
- une réunion de médiation	Ce type de réunion a pour fonction de : <ul style="list-style-type: none"> - Jeter les bases d'une discussion franche et ouverte. - Définir une situation en faisant ressortir les points d'accord et de désaccord. - Analyser la situation. - Dégager un consensus. 	Voir 5.3 : - Processus de médiation
Choisir la ou les stratégies et les tactiques appropriées	Les stratégies et les tactiques sont déterminées en tenant compte du contexte, des enjeux en présence et de la dynamique du groupe.	Voir 7.3 : - Utilisation judicieuse des stratégies et des tactiques d'animation

L'organisation

Pour l'organisation d'une réunion, le travailleur du GRT doit prévoir :

- L'ordre du jour;
- La convocation;
- Le procès-verbal;
- La documentation;
- Le style d'animation;
- Les personnes-ressources;
- L'actualisation judicieuse des procédés;
- L'évaluation de la réunion;
- La logistique.

Le tableau qui suit décrit des tâches liées à l'organisation d'une réunion en présentant le « quoi? » et le « comment faire? » en hyperlien avec des contenus traités dans ce module.

TÂCHES LIÉES À L'ORGANISATION D'UNE RÉUNION		
« Le quoi? »	« Le comment faire? »	Hyperliens
L'ordre du jour	<ul style="list-style-type: none"> - Indiquer les généralités (lecture et adoption de l'ordre du jour, du procès-verbal, correspondance, rapports, etc.). - Placer en priorité les points les plus importants et les plus urgents. - Formuler chaque point de façon claire et précise. - Indiquer l'objet de la discussion (point d'information, débat, prise de décision, etc.). - Préciser les enjeux, s'il y a lieu. - Indiquer des lectures préparatoires, au besoin. - Prévoir le temps requis pour chaque point et ne pas surcharger l'horaire. - Indiquer un point de questions diverses. - Prévoir un point pour fixer une prochaine réunion. 	Consulter des exemples ou des modèles appliqués dans votre GRT
La convocation	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser le type de réunion (conseil d'administration, assemblée générale, comité, autres). - Préciser le lieu, la date, l'heure. - Indiquer les personnes invitées, s'il y a lieu. - Joindre l'ordre du jour. - Choisir le moyen le plus efficace pour la diffusion (courriel, téléphone, poste, autres). - Respecter les délais de convocation prévus par les règlements de régie interne. - Diffuser la convocation à temps. 	Consulter des exemples ou des modèles appliqués dans votre GRT
Le procès-verbal	<p>Les faits et les dires exprimés lors d'une réunion doivent être consignés dans un compte-rendu officiel (un procès-verbal). Ces écrits sont la mémoire collective du groupe.</p> <p>Habituellement, c'est le secrétaire du groupe qui rédige le procès-verbal. On peut aussi désigner une autre personne pour le faire.</p> <p>De façon générale, un procès-verbal comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nom du groupe, le type de réunion, la date, le lieu. - Les présences. <p>(suite page suivante)</p>	Consulter des exemples ou des modèles appliqués dans votre GRT

TÂCHES LIÉES À L'ORGANISATION D'UNE RÉUNION		
« Le quoi? »	« Le comment faire? »	Hyperliens
	<ul style="list-style-type: none"> - L'indication qu'il y a quorum pour officialiser les décisions. - Le résumé des faits significatifs pour chacun des points à l'ordre du jour sans nommer les intervenants. - Les propositions (proposeur, second proposeur, formulation). - Les décisions prises. - Le résultat du vote, s'il y a lieu. 	
La documentation	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les documents requis pour le déroulement de la réunion (courrier, avis, procès-verbaux, documentation pour la prise de décision, etc.). - Vulgariser et synthétiser l'information, si nécessaire. - Prévoir la traduction s'il y a lieu et du soutien pour les personnes analphabètes. 	
Le style d'animation	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les qualités recherchées : personnelles, professionnelles, démocratiques et pédagogiques. - Préciser le style d'animation approprié à la réunion : autoritaire, démocratique, débonnaire ou une combinaison des trois. 	Voir 7.1 : Qualités recherchées en animation Voir 7.2 Styles d'animation et effets sur le groupe
Les personnes-ressources	<p>Les personnes-ressources sont des invités. Elles viennent présenter de l'information utile à la prise de décision. Elles peuvent aussi agir comme observateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévenir ces personnes. - Préciser le temps mis à leur disposition. 	
L'utilisation judicieuse des procédés	<p>Pour réussir une animation, il ne suffit pas de couvrir l'ensemble de l'ordre du jour. Il faut que les personnes s'expriment librement, qu'il y ait des discussions au sein du groupe, que les problèmes soient abordés franchement et que le groupe ait le sentiment de progresser. Pour atteindre ces résultats, il faut choisir les procédés appropriés. Ceux-ci sont souvent complémentaires.</p>	Voir 7.3 : Tactiques d'animation Voir 7.4 : Techniques d'animation Voir 7.5 : Procédures d'assemblée Voir 7.6 : Les savoir-être

TÂCHES LIÉES À L'ORGANISATION D'UNE RÉUNION		
« Le quoi? »	« Le comment faire? »	Hyperliens
L'évaluation de la réunion	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation de la réunion est un exercice d'autorégulation qu'il faut faire systématiquement. - L'évaluation permet de faire un bilan et, le cas échéant, d'appliquer des correctifs. 	Voir 6.3 : Évaluation des réunions
La logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Réserver le lieu. - S'assurer de son accessibilité. - Prévoir le matériel nécessaire à la tenue de la réunion (mobilier, équipement audiovisuel et informatique, pause santé, etc.) 	Généralement, le GRT a une liste ou un bottin pour les ressources matérielles.

Exercice 6A : *Diagnostic sur mes pratiques en planification et en organisation de réunion*

[Exercice 6A](#)

Cet exercice amène le travailleur du GRT à réfléchir sur ses pratiques en planification et en organisation de réunion et le cas échéant, à apporter des correctifs appropriés.

6.2 DÉROULEMENT DES RÉUNIONS

En réunion, le travailleur du GRT accompagne et guide le groupe. Pour ce faire, il se réfère au processus d'accompagnement et d'animation ainsi qu'aux fonctions de motivateur, d'entraîneur et de facilitateur.

Il porte également attention aux éléments suivants :

- Les objectifs poursuivis;
- Les actions à poser;
- Les relations humaines vécues.

Le tableau qui suit décrit des tâches liées au déroulement des réunions dans le contexte d'une gestion de projet. Elles sont présentées en fonction du « quoi? » et du « comment faire? ».

Chaque travailleur du GRT pourra les adapter aux réalités du projet, aux particularités du groupe et à sa personnalité en tant qu'animateur et accompagnateur.

TÂCHES LIÉES AU DÉROULEMENT DES RÉUNIONS	
« Le quoi? »	« Le comment faire? »
Accueillir les participants et les personnes invitées	<ul style="list-style-type: none"> - Saluer les participants dès leur arrivée à la réunion. - Demander aux invités de se présenter (nom, organisme, fonction, liens avec le projet).
Présenter l'ordre du jour, les objectifs et les principaux points à traiter	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une présentation agréable. - Créer de l'intérêt. - Donner les raisons de la réunion (mise en contexte). - Préciser les résultats attendus. - Mettre les gens en confiance.
Rendre disponible la documentation	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la disponibilité des documents requis pour le déroulement de la réunion (courrier, avis, procès-verbaux, documentation nécessaire à la prise de décision). - Prévoir du soutien pour les personnes analphabètes et de la traduction, le cas échéant.
Présenter la ou les stratégies et tactiques utilisées	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser les moyens choisis pour traiter du sujet. - Déterminer l'importance des décisions en fonction des enjeux. - Rappeler l'importance de procéder dans l'ordre.
Se soucier des conditions matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - Être attentif aux pertes d'attention et de concentration en tenant compte du lieu et des conditions matérielles (espace, aération, mobilier, etc.).
User à la fois de fermeté et de souplesse	<ul style="list-style-type: none"> - Être ferme dans le déroulement et souple dans les rapports humains. - Se montrer réceptif et ouvert. - Favoriser le respect.
Accorder les droits de parole	<ul style="list-style-type: none"> - Accorder les droits de parole par ordre de demande. - Favoriser l'expression de tous. - Contrôler les répétitions et les remarques mal à propos.
Gérer les contraintes de temps	<ul style="list-style-type: none"> - Faire respecter l'horaire et le temps alloué pour chaque point de l'ordre du jour.
Clarifier les interventions et les remarques, les reformuler au besoin	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la clarté de ce qui est dit. - Éviter les sous-entendus. - Faire préciser le contenu au besoin.
Faire des synthèses	Faire une synthèse ou un résumé des interventions en cours de route et avant la prise de décision.
Rappeler les objectifs et les priorités	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser les objectifs et les priorités lorsque la discussion tourne en rond et que l'on s'égare.

Reformulation
7.4

Synthèse 7.4

TÂCHES LIÉES AU DÉROULEMENT DES RÉUNIONS	
« Le quoi? »	« Le comment faire? »
Avoir des interventions mesurées	<ul style="list-style-type: none"> - Éviter d'influencer le groupe par des opinions personnelles. - Favoriser l'évolution de la discussion, la mise en contexte des faits et la vue d'ensemble sur le sujet traité.
Utiliser les ressources du groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir son potentiel créatif. - Activer son dynamisme.
Adopter une attitude d'écoute active	<ul style="list-style-type: none"> - Être attentif à ce qui est dit. - Tenir compte de la portée des propos émis. - Envisager des répercussions possibles.
Faciliter l'échange entre les divers points de vue	<ul style="list-style-type: none"> - Donner une chance égale de s'exprimer aux différents points de vue.
Atténuer les conflits	<ul style="list-style-type: none"> - Faire ressortir les points d'accord et de désaccord. - Faire avancer le groupe dans sa recherche de solution. - Diminuer les tensions en évitant les dialogues.
Dégager le contenu de son enrobage émotif	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les faits concrets. - Favoriser une approche réflexive dans la prise de décision.
Valoriser la participation au sein du groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la participation active. - Démontrer au groupe qu'il avance dans sa recherche de solution.
Prendre en considération l'évolution du groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des besoins du groupe dans ses relations de travail, ses relations affectives, ses relations de pouvoir et son leadership.
Conclure et envisager des suites	<ul style="list-style-type: none"> - Résumer les résultats obtenus. - Préciser des pistes d'action à court, à moyen ou à long terme. - Évaluer la satisfaction des participants.

[Participer au sein du groupe 4.3](#)

[Exercice 6B](#)

Exercice 6B : *Appréciation de mes pratiques dans le déroulement des réunions*

Cet exercice amène le travailleur du GRT à apprécier ses pratiques dans le déroulement des réunions et à déterminer des améliorations à apporter.

6.3 ÉVALUATION DES RÉUNIONS

Pour conclure une réunion, il convient de vérifier la satisfaction des participants sur divers aspects. Cette activité peut se faire verbalement ou à l'aide d'une grille. Voici un exemple, que le travailleur du GRT pourra adapter à ses besoins.

GRILLE D'APPRÉCIATION DES RÉUNIONS

ORGANISME : _____

DATE : _____

	Insatisfaisant	Plus ou moins satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
1. Atteinte des objectifs				
2. Progression vers la visée commune de l'organisme				
3. Climat de travail				
4. Qualité de l'animation				
5. Interaction entre les participants				
6. Utilité des documents et des références				

Commentaires

Suggestions

POUR EN SAVOIR PLUS...

- AGRTQ. *Guide d'animation et de formation*, 2003.
- AÏM, Roger. *Management de vos réunions : 100 questions pour comprendre et agir*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR, 2006, 150 p.
- CHAMBERLAND, Gilles, Louïsette LAVOIE et Danielle MARQUIS, *Vingt formules pédagogiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 176 p.
- COMTOIS, René-Louis. *Gérer et animer ses réunions*, Collection Affaires, Montréal, Les Éditions Québecor, 2010, 206 p.
- GAGNÉ, R. et LANGEVIN, J.-L. *Donnez du pep à vos réunions*, Collection Entreprendre, Montréal, Transcontinental, 1995, 125 p.
- LAPRÉE, Raymond. *8 clés pour réussir vos réunions*, Montréal, Édition Logiques, 2006, 351 p.

SUIVI

MODULE

ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Chapitre 6
De la planification à l'évaluation

Fiche de suivi personnalisé

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
6.1 Planification et organisation des réunions		
6.2 Déroulement des réunions		
6.3 Évaluation des réunions		

CHAPITRE 7 : L'ANIMATION : TRUCS ET ASTUCES

Les qualités d'une animation efficace sont à la fois personnelles, professionnelles, démocratiques et pédagogiques. Elles témoignent de la complexité et de la grande étendue du rôle de l'animateur. Ce dernier peut être autoritaire, démocratique ou parfois débonnaire selon l'effet souhaité. Mais, en toute situation, il doit faire le bon choix de stratégies, de tactiques, de techniques et de procédures. Animer c'est un art. Les savoir-être sont des atouts qui peuvent se manifester tant chez la personne animatrice que chez les participants.

LE CONTENU

7.1 Qualités recherchées en animation

- Personnelles
- Professionnelles
- Démocratiques
- Pédagogiques

7.2 Styles d'animation et effets sur le groupe

- Autoritaire
- Démocratique
- Débonnaire

7.3 Utilisation judicieuse des stratégies et des tactiques d'animation

- Des définitions
- Des mises en situation

7.4 Utilisation judicieuse des techniques d'animation

- La clarification
- L'étude de cas, jeu de rôle, simulation
- L'exposé interactif
- La question dirigée
- La reformulation
- Le remue-méninges
- La rétroaction (*feedback*)
- La synthèse
- Le travail en dyade, en trio, en équipe, en atelier

7.5 Utilisation judicieuse des procédures d'assemblée

- Une règle de base
- D'autres règles

7.6 Savoir-être : une question d'attitude

Pour en savoir plus...

Fiche de suivi personnalisé

Questions posées

Ce chapitre vous permet de répondre aux questions suivantes :

- *Quelles sont vos qualités personnelles, professionnelles, démocratiques et pédagogiques comme animateur?*
- *Votre style d'animation est-il autoritaire, démocratique, débonnaire, ou un peu des trois?*
- *Vos stratégies d'animation sont-elles associées aux bonnes tactiques?*
- *Y a-t-il des correctifs à apporter dans vos techniques d'animation?*
- *Faites-vous un usage judicieux des procédures d'assemblée?*
- *Portez-vous attention aux savoir-être en réunion?*

Exercices

- *Exercice 7A : Auto-évaluation de mes qualités d'animateur*
- *Exercice 7B : Appréciation de son style d'animation*
- *Exercice 7C : Auto-évaluation de ses stratégies et de ses tactiques d'animation*
- *Exercice 7D : Auto-évaluation de ses techniques d'animation*
- *Exercice 7E : Auto-évaluation de l'utilisation des procédures d'assemblée*
- *Exercice 7F : Observation des savoir-être en réunion*

7.1 QUALITÉS RECHERCHÉES EN ANIMATION

Les qualités d'une animation efficace sont de quatre ordres. Elles sont personnelles, professionnelles, démocratiques et pédagogiques. Ces qualités forment un ensemble indissociable. Ainsi, la combinaison des qualités personnelles et professionnelles favorise une animation plus démocratique et le tout doit être coiffé de qualités pédagogiques.

De plus, ces qualités reflètent la complexité du rôle de l'animateur, la variété des dimensions que comportent les tâches d'animation et leur grande étendue. Il ne s'agit pas d'un mode d'emploi ni d'une liste d'ingrédients essentiels. Peu de gens possèdent en même temps et en toute circonstance l'ensemble de ces qualités.

Le tableau qui suit présente des exemples pour chacune des qualités recherchées en animation. Servez-vous de ces exemples pour analyser et bonifier votre pratique.

QUALITÉS RECHERCHÉES EN ANIMATION	
Qualités	Exemples
Personnelles	<ul style="list-style-type: none">- Agir avec souplesse afin de s'intégrer plus facilement au groupe.- Être dynamique de manière à rendre le travail agréable et intéressant.- Manifester de l'encouragement pour favoriser les initiatives et la participation active.- Avoir de la discipline dans le but de travailler efficacement.- Être créatif pour faire beaucoup avec peu.- Avoir du tact de manière à faciliter des rapports positifs entre les personnes.- Agir avec aisance dans les relations interculturelles.- Savoir communiquer en public.- S'exprimer clairement, sans ambiguïté.- Faire de l'écoute active.- Avoir de l'empathie.
Professionnelles	<ul style="list-style-type: none">- Faire une analyse préalable du milieu d'intervention.- S'appuyer sur des personnes-ressources reconnues.- Planifier son travail et l'évaluer régulièrement.- Transmettre de l'information dont les sources sont variées et crédibles.- Se fixer des priorités réalistes.- Cerner les problèmes et rechercher des solutions.- Savoir s'ajuster aux décisions prises.- Maîtriser des stratégies et utiliser judicieusement des tactiques, des techniques.

QUALITÉS RECHERCHÉES EN ANIMATION	
Qualités	Exemples
Démocratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'accès à la connaissance et aux ressources. - Lutter contre les privilèges. - Reconnaître et écarter les préjugés. - Porter un jugement à partir des faits. - Faire entendre tous les points de vue. - Lutter contre toutes les formes de discrimination : racisme, sexisme, intimidation, etc. - Faire des synthèses reflétant les points de vue exprimés (majoritaires et minoritaires). - Respecter l'opinion de la majorité. - Faire part de ses désaccords, ne pas comploter. - Chercher l'unité lorsqu'il y va de l'intérêt de la majorité. - Faire ses critiques ouvertement, aux bonnes personnes et à la bonne place. - Savoir reconnaître ses erreurs. - Favoriser les rapports égalitaires. - Faire circuler l'information. - Partager avec le groupe les tâches de prestige et les tâches techniques.
Pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des besoins exprimés. - Partir de la réalité, de faits authentiques. - Savoir écouter ce que les gens ont à dire et les aider à le formuler. - Reconnaître l'expérience et les habiletés des gens, les valoriser et les mettre à profit. - Stimuler la motivation. - S'appuyer sur les acquis et faciliter l'intégration de nouvelles connaissances. - Donner confiance aux gens et les impliquer progressivement. - Dire où l'on est et où l'on va, guider le groupe. - Expliquer, mais ne pas exposer toutes ses idées en même temps. - Vérifier ce que les gens comprennent et ce sur quoi ils sont d'accord. - Être réaliste dans ses objectifs. - Encourager la quête de l'autonomie. - Susciter les critiques. - Départager les éléments positifs et négatifs. - Amener les gens à comprendre et à analyser les problèmes rencontrés. - Souligner les progrès et les succès. - Favoriser le transfert des apprentissages. - S'ajuster aux changements.

Exercice 7A

Exercice 7A : Auto-évaluation de mes qualités d'animateur

Cet exercice invite le travailleur du GRT à faire une auto-évaluation de ses qualités d'animateur et à reconnaître des améliorations à apporter.

7.2 STYLES D'ANIMATION ET EFFETS SUR LE GROUPE

L'animation repose sur un ensemble de savoir-faire. On peut affirmer, par exemple, que lorsque l'animation prend trop de place, il y a baisse de participation; alors qu'une bonne animation amène un développement et un progrès dans les discussions.

Chaque personne teinte ses façons de faire de sa personnalité et de ses expériences. En ce sens, il y a autant de styles d'animation qu'il y a de personnes qui exercent cette fonction.

De plus, les étapes de développement d'un projet, les compétences du groupe, les sujets ou thèmes abordés, ou encore les zones d'influence du travail, de l'affection, du pouvoir ainsi que l'évolution du groupe peuvent faire appel à un style d'animation particulier. Parfois, il faut être plus directif sur des sujets qui soulèvent des débats, alors que le permissif pourrait convenir à une rencontre exploratoire. On reconnaît généralement trois grands styles d'animation :

- Le style autoritaire : directif sur le contenu et sur la procédure
- Le style démocratique : non directif sur le contenu et directif sur la procédure
- Le style débonnaire : non directif à la fois sur le contenu et sur la procédure

Évolution du groupe 3.3

Il s'agit ici de catégories qui regroupent de grandes tendances. On pourrait multiplier presque à l'infini les nuances et les sous-catégories. Comme rien n'est absolument parfait, chacun des trois styles d'animation proposés présente à la fois des avantages et des inconvénients. L'important est de bien connaître les effets possibles de chaque style sur le groupe en tenant compte de l'évolution et de la maturité de ce dernier. Cela permet d'intervenir de façon stratégique, selon la situation.

Le tableau qui suit décrit les styles d'animation, leurs avantages et inconvénients. Ces deux aspects mettent en évidence des effets possibles sur le groupe.

STYLES D'ANIMATION ET EFFETS SUR LE GROUPE
<p>L'autoritaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoit tout et en parle peu au groupe. - Fixe les objectifs sans les soumettre au groupe. - Amène les personnes à se concentrer sur son travail et le ou les documents à l'étude. - Lit lui-même chacun des points. - Demeure strict sur le temps réservé à chaque point. - Favorise peu la communication entre les individus. - Règle lui-même toute question qui se présente. - Impose sa perception en cas de désaccord. - Évite les remises en question de son rôle et de ses attitudes. - N'évalue pas son travail ou considère l'évaluation comme peu importante. - Craint les réactions du groupe. <p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet de préparer la discussion et d'amener la conclusion qui s'impose. - Couvre plus de matière. - Permet de procéder plus rapidement. - Confère une sécurité, par une mainmise sur la réunion. <p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peut freiner la créativité dans le groupe. - Peut créer une démobilitation par une surcharge de contenu. - Installe une dépendance et une passivité chez les participants. - Peut provoquer des tensions et de l'agressivité. - Axe les résultats sur des objectifs qui ne sont pas nécessairement ceux du groupe.
<p>Le démocratique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoit un déroulement, en fait part au groupe et applique des changements au besoin. - Demande au groupe de préciser les objectifs et contribue à leur formulation. - Installe et maintient un climat de confiance. - Guide le groupe dans ses choix. - Propose une variété de moyens, demande des suggestions et fait des ajustements. - Accompagne le groupe de façon ferme et souple vers l'atteinte des objectifs. - Donne à chacun la chance de s'exprimer. - Ramène au groupe les questions qui sont soulevées. - S'assure du respect du temps en prévoyant des moments de synthèse. - Favorise l'initiative, le partage des responsabilités et la répartition des tâches. - Recherche le consensus et favorise l'échange et la communication entre les personnes. - Accorde de l'importance à l'évaluation dans toutes les dimensions (fond et forme). - Ressent la critique comme une source de perfectionnement. <p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amène le groupe à se structurer, ce qui augmente sa productivité. - Facilite l'échange en créant un esprit d'équipe de travail. - Fait en sorte que la discussion se déroule en fonction de ce que le groupe amène, ce qui favorise la motivation et la prise de conscience.

STYLES D'ANIMATION ET EFFETS SUR LE GROUPE

- Fait de la procédure un outil de travail

Inconvénients

- Fait surgir un plus grand nombre d'idées, ce qui accroît le travail d'animation.
- Peut mécontenter les personnes qui ont habituellement le leadership.
- Demande plus de temps pour prendre une décision, car plus de membres s'expriment.
- Peut frustrer les personnes les plus bavardes.

Le débonnaire

- Prévoit un lieu de rencontre sans un déroulement précis de l'action.
- Lit lui-même l'ordre du jour sans proposer de méthode de travail.
- Laisse les leaders du groupe fixer les objectifs et prendre en charge le déroulement.
- N'insiste pas sur le respect du temps.
- Ne propose pas d'activités ou très peu.
- Laisse libre cours aux communications et aux discussions entre les personnes.
- Utilise peu ou pas les procédures et le droit de parole.
- Reste très général dans ses réponses aux questions soulevées.
- Oublie de faire une évaluation de son travail.
- Aborde l'évaluation de façon superficielle.

Avantages

- Donne à la réunion un cadre plus léger et informel.
- Permet au groupe d'évoluer comme bon lui semble.

Inconvénients

- Favorise des échanges qui peuvent se faire dans un climat désordonné.
- Donne l'impression de tourner en rond.
- Fait en sorte que le groupe est moins efficace et moins structuré.
- Peut amener la création de clans, ce qui isole certains participants.
- Suscite de l'insatisfaction et de la frustration chez les participants.
- Entraîne la démobilisation et la perte de motivation.
- Risque de ne pas atteindre les objectifs.

Exercice 7B : *Appréciation de son style d'animation*

Exercice 7B

Cet exercice permet au travailleur du GRT d'apprécier son style d'animation au regard de ses pratiques afin de faire des choix appropriés en animation et ainsi atteindre les effets recherchés.

7.3 UTILISATION JUDICIEUSE DES STRATÉGIES ET DES TACTIQUES D'ANIMATION

En animation, certaines situations demandent des interventions particulières qui font référence à des stratégies et à des tactiques.

Des définitions

Stratégie

- Plan général composé d'un ensemble d'opérations agencées habilement pour atteindre un but.
(LEGENDRE, R. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2005)
- Art de planifier et de coordonner un ensemble d'opérations en vue d'atteindre un objectif.
(DE VILLERS, Marie-Éva. *Multi dictionnaire de la langue française*, 2004)

Tactique

- Art de mettre en œuvre, d'exécuter un plan, une stratégie.
(DE VILLERS, Marie-Éva. *Multi dictionnaire de la langue française*, 2004)

En ce sens, la stratégie est un dispositif mental, une méthode de raisonnement, un processus interne de la pensée. Il s'agit d'un raisonnement qui combine les données psychologiques et matérielles pour élaborer des scénarios. La stratégie est antérieure à la tactique.

Des mises en situation

Le tableau qui suit présente des situations courantes associées à des stratégies et à des tactiques qui peuvent être appliquées par le travailleur du GRT. Le choix appartient à la personne responsable de l'animation et il se fait en fonction du contexte et des enjeux en présence.

DES MISES EN SITUATION	
Stratégies	Exemples de tactiques
<p>Lorsqu'on remarque des signes d'ennui ou un manque d'intérêt :</p> <p>susciter l'intérêt tout en découvrant la cause du problème.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler la pertinence et l'importance de la discussion pour le groupe et son projet. - Soulever un nouvel aspect du problème. - Apporter des exemples concrets. - Proposer une pause si les gens sont fatigués, en indiquant le moment où la discussion reprendra. - Vérifier si l'information est claire et comprise par tous. - Faire une synthèse. - Demander des propositions concrètes, s'il y a lieu. - Demander si les gens ont suffisamment discuté de la question et s'ils sont prêts à voter.
<p>Lorsqu'on est dans un conflit ou l'émotion prend le dessus :</p> <p>faire tomber les tensions et prévenir l'éclatement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amener le groupe à examiner la question sous un autre angle. - Faire cesser les dialogues, les sous-entendus dans les propos. - Demander aux intervenants de dépersonnaliser leurs interventions et d'éviter de chercher un bouc émissaire. - Ne pas tolérer des propos contre les gens absents. - Faire une petite farce à propos pour détendre l'atmosphère. - Rappeler qu'une prise de décision dans un tel climat n'est généralement pas profitable au groupe.
<p>Lorsqu'on constate qu'une idée importante n'a pas encore été exprimée :</p> <p>la susciter tout en amenant le groupe à mettre l'action en perspective</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Résumer de ce qui a été dit. - Mettre les idées exprimées en rapport les unes avec les autres. - Donner un exemple : supposons que cette situation se présente... que ferions-nous? Il faut cependant que l'animateur connaisse bien le sujet et le projet, sans quoi la situation peut se compliquer. - Amener le groupe à vérifier la pertinence des idées nouvelles au regard de l'action à entreprendre.
<p>Lorsqu'il y a des répétitions inutiles :</p> <p>encourager le groupe à exprimer de nouvelles idées ou à passer à un autre point.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Résumer les propos. - Demander au groupe s'il y a autre chose à ajouter ou d'autres idées à amener. - Demander si l'on est prêt à voter si l'on sent un accord important. - Demander si l'on est prêt à passer à un autre point de l'ordre du jour.
<p>Lorsque quelqu'un prend trop de place :</p> <p>faire appel aux habiletés et au potentiel créatif du groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer l'opinion émise dans d'autres mots pour amener d'autres points de vue. - Rappeler à la personne qu'elle s'est exprimée plus d'une fois sur le sujet.

DES MISES EN SITUATION	
Stratégies	Exemples de tactiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Indiquer que pour l'intérêt du groupe, il faudrait que d'autres personnes s'expriment. - Faire un tour de table. - Vérifier si les gens ont la même information et la même connaissance du sujet. - Ne pas accepter que l'on donne son opinion quand on transmet de l'information.
<p>Lorsqu'il y a un désaccord important : amener le groupe à régler la question.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une synthèse des différents points de vue. - S'assurer que le désaccord peut être atténué par une discussion plus approfondie. - Transformer la réunion en plénière afin que les gens parlent librement sans la lourdeur des procédures. - Amener les gens à discerner les faits des rumeurs, l'opinion de l'information. - Proposer un ajournement avant de prendre une décision afin d'aller chercher l'information nécessaire. - Mandater un comité neutre pour aller chercher cette information (en accordant un délai). - Faire prendre conscience au groupe qu'une décision prise dans ces conditions est difficilement réalisable dans l'action. - Si la décision est prise, vérifier le degré de solidarité à l'intérieur du groupe, face à l'action à entreprendre.

Exercice 7C

Exercice 7C : Auto-évaluation de ses stratégies et de ses tactiques d'animation

Cet exercice amène le travailleur du GRT à s'auto-évaluer dans l'utilisation des stratégies et des tactiques d'animation tout en identifiant des correctifs à apporter.

7.4 UTILISATION JUDICIEUSE DES TECHNIQUES D'ANIMATION

Pour réussir une animation, il ne suffit pas de couvrir l'ensemble de l'ordre du jour. Il faut surtout que les personnes s'expriment librement, que les problèmes soient abordés franchement et que le groupe ait le sentiment de progresser vers l'atteinte d'une visée commune. Pour ce faire, il existe plusieurs techniques d'animation qui sont souvent complémentaires dans l'action.

Des définitions...

Technique

- Savoir-faire fondé sur une série de règles et de procédés éprouvés par des pratiques.
(LEGENDRE, R. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2005)
- Ensemble des procédés d'une science, d'un art, d'un métier.
(DE VILLERS, Marie-Éva. *Multi dictionnaire de la langue française*, 2004)

Voici des exemples de techniques utilisées par les travailleurs du GRT :

- La clarification
- L'étude de cas, le jeu de rôle, la simulation
- L'exposé interactif
- La question dirigée
- La reformulation
- Le remue-méninges
- La rétroaction (*feedback*)
- La synthèse
- Le travail en dyade, en trio, en équipe, en atelier

La clarification

La clarification vise à reproduire avec clarté une information donnée afin que le groupe puisse progresser. Elle permet de :

- Faire des liens avec les objectifs ou les orientations du groupe;
- Rendre plus compréhensibles le vocabulaire et le propos;
- Relier les interventions entre elles;
- Dégager les courants de pensée;
- Mettre en évidence les similitudes et les différences;
- Faire le point sur ce qui a été dit;
- Retracer les étapes d'une discussion;
- Vérifier la compréhension commune des idées émises;
- Éviter les erreurs de perception.

Cette technique amène l'animateur à mettre en ordre ce qui a été dit pour le préciser ou le faire préciser. Elle peut servir à nuancer les points de vue émis ainsi que les faits, donner des exemples, permettre à un participant de compléter son idée ou encore de vérifier si ce qui a été dit est bien compris de tous. Peu importe le but d'une clarification, il faut être fidèle à ce qui a été dit.

L'étude de cas, le jeu de rôle, la simulation

Ces techniques se prêtent bien à l'analyse de situations en groupe. Elles amènent les participants à poser un regard sur des problématiques sociales, de manière à favoriser, entre autres, l'ouverture aux autres, le respect d'opinions différentes et une plus grande tolérance à l'incertitude. Elles permettent de :

- Prendre connaissance de la situation;
- Confronter des idées et des points de vue différents;
- Poser un diagnostic;
- Proposer des solutions dans des situations semblables, mais authentiques;
- Développer la confiance en soi dans un contexte de résolution de problèmes.

Il faut que les faits et les personnages mis en scène alimentent la réflexion et soulignent l'importance du problème posé. L'animateur doit s'assurer que les participants prennent conscience du cheminement parcouru. Le degré de difficulté du problème à résoudre doit pouvoir être circonscrit au cours de l'activité. Voir des consignes particulières pour chaque technique :

- **L'étude du cas** doit illustrer un problème réel ou fictif, mais plausible. Les participants sont amenés à poser un diagnostic et à proposer des solutions applicables à des cas similaires.
- **Le jeu de rôles** doit amener les participants à mettre en scène eux-mêmes des personnages alors que d'autres agissent comme observateurs. Les situations proposées doivent être réalistes et vraisemblables. Généralement, les personnes choisissent le rôle qu'elles veulent jouer. L'animateur doit insister sur l'importance d'être fidèle aux comportements associés aux rôles déterminés et à la problématique présentée.
- **La simulation** doit amener les participants à évaluer l'agir des personnes devant une situation donnée. Ils peuvent alors observer des attitudes, dédramatiser une situation et dépersonnaliser une situation problématique. Le thème proposé pourra être fictif, mais il devra aborder un problème réel. Il pourra être authentique tout en permettant un certain recul. Il faut ici éviter la recherche du bouc émissaire.

L'exposé interactif

L'exposé interactif se prête bien à la transmission d'une vue d'ensemble sur un sujet précis. Son utilisation doit être vivante. Il demande une bonne préparation sur le plan du contenu et de l'animation. Cette technique permet de :

- Donner de l'information;
- Présenter rapidement de nouvelles données;
- Faire une démonstration;
- Activer ou transmettre de nouvelles connaissances;
- Partager des consignes d'exécution de tâches;
- S'assurer que tous ont la même information en même temps et que le contenu est accessible;
- Mettre en évidence la compréhension et l'interprétation du message.

L'exposé interactif doit traiter d'une seule idée principale. Il est présenté de façon concise et structuré pour être accompagné d'un échange, de questions dirigées, d'exemples et de commentaires. Il facilite entre autres l'interaction, la pratique de l'écoute active et le questionnement. La documentation distribuée doit être d'un niveau de langage approprié. Il ne faut pas hésiter à adapter un texte dans le but de faciliter sa compréhension.

Souvent très appréciés, les moyens audiovisuels et informatiques peuvent compléter un exposé, servir de point de départ à des discussions de groupe ou encore être utilisés comme des activités d'enrichissement. L'animateur doit bien maîtriser les technologies utilisées et faire des tests d'utilisation pour prévenir les pépins techniques.

La question dirigée

L'utilisation de la question dirigée est une façon courante et spontanée d'interpeller une ou des personnes du groupe. Celles-ci sont amenées à prendre la parole et à émettre des opinions sur un aspect particulier dans le contexte d'une situation donnée. Cette technique permet de :

- Susciter l'interaction : *Quels liens faites-vous entre l'opinion de Camille et celle de Frédérique?*
- Clarifier la réflexion : *Que sous-entend ce commentaire? Rappeler à l'ordre : Qui peut nous donner les grandes lignes de...?*
- Déterminer une marche à suivre : *Sylvie, quelles étapes avez-vous choisies pour...?*
- Amener à l'analyse ou à la synthèse : *Jacques, quelles sont les idées principales émises sur...?*
- Introduire un sujet ou un débat : *Pourquoi la municipalité a-t-elle agi de la sorte?*
- Juger de la compréhension : *Claude, pouvez-vous dire cela dans vos mots ou donner un exemple de...?*
- Développer la métacognition : *Comment êtes-vous parvenu à ce résultat?*
- Motiver une ou des personnes : *Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à...?*

Cette technique a pour effet de favoriser la collaboration entre le groupe et la personne responsable de l'animation. C'est aussi un moyen d'interrompre une discussion qui tourne en rond pour faire en sorte que les idées se développent davantage.

La reformulation

La reformulation permet à tous d'avoir la même compréhension du propos. Le sens de ce qui est exprimé doit être respecté, tout en étant expliqué. Elle permet de :

- Vérifier si ce qui a été dit est bien compris : *Si j'ai bien compris, vous pensez que...*
- Nuancer ce qui a été dit : *Si je comprends bien, vous affirmez que...*
- Reprendre ce qui a été dit, en posant une question : *Qu'entendez-vous par...*

Cette technique est principalement utile lorsqu'un contenu est difficile à saisir, qu'il soit confus ou chargé d'émotion. C'est aussi l'occasion pour la personne qui s'est exprimée de prendre conscience de ce qu'elle a dit. L'animateur est amené à reprendre le propos de façon différente en utilisant des termes similaires. Il faut toutefois être fidèle à ce qui a été dit. Cette technique peut être associée à de la clarification.

Le remue-méninges

Cette technique aussi appelée tempête d'idées sert à exprimer et à lister tout ce qui peut venir à l'esprit. Ce n'est pas le moment d'analyser les idées soumises, on ne fait que les prendre en note. Elle permet de :

- Sonder rapidement les opinions sur une problématique précise;
- Dresser la liste des solutions possibles;
- Confirmer ou infirmer les perceptions des participants et les rapports de force en présence.

Il faut prévoir le temps requis pour le déroulement de cette activité. L'animateur doit bien gérer les droits de parole, permettre à tous de s'exprimer librement et contrôler l'expression des sentiments et des émotions. On note les différentes idées sur un tableau et, à la fin ou en cours de route, il convient de faire une synthèse en mettant en évidence les liens entre les éléments présentés.

La rétroaction

La rétroaction (*feedback*) amène les personnes à envisager des changements. Cette technique renseigne sur les conséquences d'une situation, pour ensuite amener les individus à s'orienter vers des objectifs mieux définis. Elle permet de :

- Mieux comprendre les réactions à la suite des interventions;
- Mettre en évidence des conséquences possibles;
- Dissiper l'ambiguïté;

- Stimuler la motivation dans l'accomplissement des tâches;
- Faire ressortir la qualité des interrelations (émotions, sentiments, affects);
- Clarifier des tensions et des conflits;
- Stimuler des changements de comportements;
- S'orienter vers l'atteinte des buts communs.

La rétroaction est une forme d'aide. D'une part, elle donne au groupe l'occasion de s'ajuster et de s'aligner sur ses intentions. D'autre part, elle donne à la personne une image de l'effet de ses propos et, le cas échéant, cette dernière pourra envisager un changement ou une adaptation, pour atteindre les objectifs communs (*Où suis-je? Et Où va-t-on?*).

En communication, la rétroaction est essentielle pour rendre compte des perceptions, de la compréhension et de l'efficacité du message.

La synthèse

La synthèse c'est tout un art. Elle consiste à présenter ce qui a été dit, en soulevant les éléments de solutions qui se dégagent, tout en vérifiant s'il y a consensus. Son but est de reconstituer un tout, à partir des ses composantes, en procédant du simple au complexe.

Lorsqu'une discussion est terminée, la synthèse donne une idée claire et complète de la situation. Toutefois, s'il y a une décision importante à prendre, la synthèse se fait lorsque tous les aspects du problème semblent avoir été examinés. Il peut être utile de rappeler les objectifs ainsi que le problème posé, avant de résumer les diverses positions exprimées. Cette technique permet de :

- Placer les éléments dans un ordre logique;
- Saisir exactement le sens des interventions;
- Faire ressortir les points d'accord et de divergence;
- Rappeler les buts et objectifs vers lesquels on tend;
- Faire avancer le groupe dans sa recherche de solutions et sa prise de décision.

La synthèse doit être dynamique et refléter les interactions entre les personnes. On ne doit pas avoir l'impression que c'est un simple résumé ou la répétition des propos tenus. Cela demande de la pratique et une bonne connaissance du sujet traité.

La tâche de l'animateur sera facilitée s'il rassemble les solutions en catégories, selon les aspects du problème posé. Pour plus de clarté, il peut utiliser un tableau sur lequel il inscrit chacun des éléments.

La synthèse doit être basée sur les questions et les réactions réellement exprimées. Elle doit être le miroir du débat en cours. L'animateur ne doit pas utiliser la synthèse pour émettre ses propres opinions sur le sujet traité.

Le travail en dyade, en trio, en équipe ou en atelier

Ces techniques se prêtent bien à la réalisation de tâches précises, communes et parfois complémentaires, dans un temps déterminé. Elles permettent de :

- Partager des expériences et des connaissances;
- Acquérir des méthodes de travail;
- S'ouvrir aux autres;
- Développer un sentiment d'appartenance;
- Créer des interrelations;
- Argumenter;
- Critiquer de façon constructive;
- Se responsabiliser.

La réalisation de ce type d'activités nécessite une bonne préparation même si parfois on peut créer des sous-groupes de façon spontanée.

Lorsque l'intervention est prévue, l'animateur définit d'abord le contexte et les conditions de réalisation. De cette façon, il peut en constater l'utilité. Il doit tenir compte de ce qui précède et de ce qui va suivre. Les tâches sont expliquées, justifiées et partagées équitablement. Les productions ou les résultats attendus sont précisés de manière à susciter l'intérêt et la motivation. L'objet de travail, la démarche et la durée sont mis en lien avec les résultats recherchés. Le matériel est préparé en étant vulgarisé et dans un niveau de langage approprié.

Durant l'activité, l'animateur donne des repères pour que les participants ne s'éloignent pas du sujet. Il répète au besoin les consignes. À la fin, les participants présentent leur résultat ou leur production et partagent des commentaires. L'animateur conclut par une synthèse afin de mettre en évidence le cheminement parcouru.

Que ce soit un travail à deux, à trois, en équipe ou en nombre illimité ou non dans des ateliers, chaque participant doit prendre conscience de ses responsabilités; il doit trouver un sens à ce qu'il fait, être partie prenante du sous-groupe et y trouver son intérêt.

Le tableau qui suit présente une synthèse des techniques d'animation associées à des savoir-faire (le comment faire?) et à leurs utilités (le pourquoi?).

TABLEAU SYNTHÈSE DES TECHNIQUES D'ANIMATION		
Techniques	Savoir-faire (le comment?)	Utilités (le pourquoi?)
La clarification	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en ordre les idées (du général au particulier). - Apporter des nuances et distinguer les faits des rumeurs, l'opinion de l'information. - Mettre les éléments en relation. - Compléter l'information. - Dégager la vue d'ensemble et le consensus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des liens avec les objectifs ou les orientations du groupe. - Rendre plus compréhensibles le vocabulaire et le propos. - Relier les interventions entre elles. - Dégager les courants de pensée. - Mettre en évidence les similitudes et les différences. - Faire le point sur ce qui a été dit. - Retracer les étapes d'une discussion. - Vérifier la compréhension commune des idées émises. - Éviter les erreurs de perception.
L'étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser l'histoire mise en cause soit les faits et l'information dont on dispose. - Partager des constats et des solutions. - Valider l'accord du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre connaissance de la situation. - Confronter des idées et des points de vue différents. - Poser un diagnostic. - Proposer des solutions dans des situations semblables, mais authentiques. - Développer la confiance en soi dans un contexte de résolution de problèmes.
Le jeu de rôle, la simulation	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser la mise en scène, les rôles, le but. - Faire un choix libre des rôles. - Jouer ou observer (selon de cas). - Mettre en perspective des solutions possibles. - Valider l'accord du groupe. 	

TABLEAU SYNTHÈSE DES TECHNIQUES D'ANIMATION		
Techniques	Savoir-faire (le comment?)	Utilités (le pourquoi?)
L'exposé interactif	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler un objectif général. - Dégager l'idée principale des idées secondaires. - Rechercher l'information utile et être sélectif. - Organiser le contenu et la répartition du temps (un exposé court est plus efficace et donne des effets immédiats). - Intégrer des exemples, des commentaires, des questions. - Prévoir des échanges, de l'animation et des moyens audiovisuels ou informatiques au besoin. - Se pratiquer et vérifier la durée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Donner de l'information. - Présenter rapidement de nouvelles données. - Faire une démonstration. - Activer ou transmettre de nouvelles connaissances. - Partager des consignes d'exécution de tâches. - S'assurer que tous ont en même temps la même information et que le contenu est accessible. - Mettre en évidence la compréhension et l'interprétation du message.
La question dirigée	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler des questions ouvertes auxquelles on peut répondre sans contrainte (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi). - Formuler des questions objectives qui permettent de s'exprimer librement peu importe le point de vue que l'on présente (pour ou contre). 	<ul style="list-style-type: none"> - Susciter l'interaction. - Clarifier la réflexion. - Rappeler à l'ordre. - Déterminer une marche à suivre. - Amener à l'analyse ou à la synthèse. - Introduire un sujet ou un débat. - Juger de la compréhension. - Développer la métacognition. - Motiver une ou des personnes.

TABLEAU SYNTHÈSE DES TECHNIQUES D'ANIMATION		
Techniques	Savoir-faire (le comment?)	Utilités (le pourquoi?)
La reformulation	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les mots clés. - Expliquer le propos avec des mots similaires tout en respectant le sens initial. - Rechercher l'assentiment du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier si ce qui a été dit est bien compris. - Nuancer ce qui a été dit. - Reprendre ce qui a été dit, en posant une question.
Le remue-ménages	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer le problème à résoudre. - Lister les idées et les numéroter au fur et à mesure. - Choisir les idées les plus performantes. - Déterminer des pistes de solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sonder rapidement les opinions sur une problématique précise. - Dresser la liste des solutions possibles. - Confirmer ou infirmer les perceptions des participants et les rapports de force en présence.
La rétroaction (feedback)	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le groupe est prêt à faire un retour sur la discussion en cours (suggérer au lieu d'imposer). - Choisir le moment opportun, alors que les faits observés sont encore perceptibles. - Respecter les points de vue émis (par la majorité et par la minorité). - Faire au besoin de la clarification, de la reformulation et poser des questions dirigées (voir ces techniques au présent tableau). - Valider la réceptivité de la rétroaction et s'assurer qu'il n'y a pas de déformation. - Dégager une vue d'ensemble de la situation et relancer la discussion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux comprendre les réactions à la suite à des interventions. - Mettre en évidence des conséquences possibles. - Dissiper l'ambiguïté. - Stimuler la motivation dans l'accomplissement des tâches. - Faire ressortir la qualité des interrelations (émotions, sentiments, affects). - Clarifier des tensions et des conflits. - Stimuler des changements de comportements. - S'orienter vers l'atteinte des buts communs.

TABLEAU SYNTHÈSE DES TECHNIQUES D'ANIMATION		
Techniques	Savoir-faire (le Comment?)	Utilités (le Pourquoi?)
La synthèse	<p>Regrouper les éléments en allant de simple à complexe. Supprimer les éléments non essentiels.</p> <p>Analyser le contenu : comparer une chose à une autre, détecter les accords et les désaccords, démontrer les faits ou la vérité, etc.</p> <p>Établir des relations entre les éléments.</p> <p>Présenter globalement la situation en lien avec les objectifs (utiliser au besoin un support visuel).</p>	<p>Placer les éléments dans un ordre logique.</p> <p>Saisir exactement le sens des interventions.</p> <p>Faire ressortir les points d'entente et de divergence.</p> <p>Rappeler les buts et objectifs vers lesquels on tend.</p> <p>Faire avancer le groupe dans sa recherche de solutions et sa prise de décision.</p>
Le travail en dyade, en trio, en équipe, en atelier	<p>Distribuer le matériel.</p> <p>Présenter le but et les consignes.</p> <p>Superviser le travail et vérifier le niveau de compréhension des tâches.</p> <p>Stimuler la participation.</p> <p>Recevoir les résultats obtenus.</p> <p>Conclure en grand groupe par un échange de commentaires.</p> <p>Envisager des suites, s'il y a lieu.</p>	<p>Partager des expériences et des connaissances.</p> <p>Acquérir des méthodes de travail.</p> <p>S'ouvrir aux autres.</p> <p>Développer un sentiment d'appartenance.</p> <p>Créer des interrelations.</p> <p>Argumenter.</p> <p>Critiquer de façon constructive.</p> <p>Se responsabiliser.</p>

Exercice 7D

Exercice 7D : Auto-évaluation de ses techniques d'animation

Cet exercice amène le travailleur du GRT à s'autoévaluer dans l'utilisation des techniques d'animation tout en identifiant des correctifs à apporter.

Utilisation judicieuse des procédures d'assemblée

Les procédures sont appliquées de façon différente que l'on soit en groupe restreint ou en assemblée par exemple, en assemblée générale annuelle. Dans ce dernier cas, elles sont plus formelles. Il faut donc tenir compte du type de réunion et de la taille du groupe lorsque les procédures sont employées. En tout temps, elles sont utilisées pour permettre une prise de décision démocratique.

Une règle de base

Toute discussion en groupe nécessite un minimum de procédures. Mais une règle de base est fondamentale : demander un droit de parole, peu importe l'importance de son statut ou de son rôle. Cette règle doit être connue et appliquée dans chaque organisation. Le travailleur du GRT devra servir d'exemple pour intégrer cette pratique dans le fonctionnement en groupe.

Règle de base	Avantages	Marche à suivre
La demande d'un droit de parole	<ul style="list-style-type: none">- Demander un droit de parole permet à tous de s'exprimer.- Parler dans l'ordre permet de faire le tour d'une situation avant de prendre une décision.	<ul style="list-style-type: none">- Les gens sont invités à lever la main ou à faire un signe évident pour demander un droit de parole à la personne qui est responsable de l'animation de la réunion.- La parole est accordée à tour de rôle.- Au fur et à mesure, la personne à l'animation inscrit le nom sur une liste et fait un signe pour l'indiquer à la personne.- Si plusieurs personnes demandent la parole, il peut s'avérer utile de limiter le temps d'intervention.- De temps à autre, en particulier quand la liste s'allonge, l'animateur lit l'ordre des demandes de parole au groupe.

D'autres règles

Il se peut que le travailleur du GRT soit appelé à agir comme président d'assemblée dans une réunion importante qui nécessite l'usage d'un minimum de procédures, notamment lors d'une résolution de problème, d'une négociation ou d'une médiation. Dans ces contextes, plusieurs règles ou procédures peuvent s'appliquer. Il est alors utile de connaître la nature et l'effet des procédures sur le déroulement des discussions et sur l'ensemble d'une réunion.

Le modèle de procédures le plus utilisé est le Code Morin¹³. Cependant, une application trop rigoureuse de ce type d'outil peut faire obstacle à la prise de parole et au fonctionnement démocratique. Ainsi, chaque organisation doit se doter de procédures à sa mesure et former ses membres à leur utilisation de manière à en faire un usage approprié. Voici un tableau synthèse des procédures selon le Code Morin.

13. Victor Morin, *Procédure des assemblées délibérantes*, Édition Beauchemin, 1978. Ce code a été conçu pour structurer et régir les assemblées délibérantes des unions syndicales.

TABLEAU SYNTHÈSE DES PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE		
Quoi?	Pourquoi?	Comment? (savoir-faire)
L'ajournement	Lève une réunion qui se continuera plus tard.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible seulement sur la date ou l'heure. - Amendement possible. - Vote à majorité (50 % + 1).
La question de privilège	Vise à faire clarifier ou corriger des propos brimant les droits d'une personne ou une question d'ordre matériel. Elle a priorité sur toutes les autres règles de procédure.	<ul style="list-style-type: none"> - Interruption possible de la personne qui a la parole. - Appui non nécessaire. - Aucune discussion. - Décision de la personne qui préside sauf s'il y a appel de cette décision.
Le point d'ordre ou rappel au règlement	Fait remarquer à la personne qui préside un manquement au règlement, une erreur dans la procédure.	<ul style="list-style-type: none"> - Interruption possible de la personne qui a la parole. - Appui non nécessaire. - Aucune discussion. - Aucun amendement possible. - Décision de la personne qui préside sauf s'il y a appel de cette décision.
L'appel de la décision de la présidence	Vise à renverser la décision de la présidence d'assemblée au sujet de la procédure.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion : deux exposés sont permis, le 1er étant celui de la personne qui préside. - Aucun amendement possible. - Vote à majorité.
La suspension des règles de fonctionnement	Vise à suspendre temporairement les règles de fonctionnement adoptées par l'assemblée.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement. - Vote des 2/3.
La proposition principale	Vise à prendre une décision.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Amendement possible. - Vote à majorité.

TABLEAU SYNTHÈSE DES PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE		
Quoi?	Pourquoi?	Comment? (savoir-faire)
L'amendement	Vise à modifier la proposition pour y ajouter ou en supprimer une partie ou certains mots. La modification doit se rapporter au sujet discuté et être dans le même sens.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Amendement possible (ce sera un sous-amendement et il devra être traité avant l'amendement proprement dit). - Vote à majorité.
Le retrait d'une proposition	Vise à retirer une proposition qui est devant l'assemblée sans la soumettre au vote.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement. - Vote à majorité.
Le dépôt de la proposition	Fait cesser la discussion et reporte la décision.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement. - Vote des 2/3.
La question préalable (« je demande le vote »)	Fait cesser la discussion pour demander à l'assemblée si elle est prête à voter. Son rejet permet de poursuivre la discussion. Son acceptation amène le vote sur la proposition en discussion.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement. - Vote des 2/3.
La reconsidération	Remet en question une décision déjà prise par l'assemblée. La personne qui propose et celle qui appuie doivent avoir été en accord avec la proposition déjà votée.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Aucun amendement. - Vote à majorité.
Le renvoi à un comité	Vise à faire cesser la discussion, à référer la question pour étude, à reporter la décision.	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Aucun amendement. - Vote à majorité.

Il n'y a que la « question de privilège » et le « point d'ordre » qui peuvent interrompre une personne qui a la parole.

Exercice 7E

Exercice 7E : Auto-évaluation de l'utilisation des procédures d'assemblée

Cet exercice amène le travailleur du GRT à s'auto-évaluer dans l'utilisation des procédures d'assemblée, tout en identifiant des améliorations à apporter.

Savoir-être : une question d'attitude

Une attitude est un savoir-être, une disposition interne, déterminée par l'expérience, le vécu de la personne, qui l'incite à percevoir une situation à travers des valeurs et qui oriente sa manière d'agir. Ainsi, certaines attitudes ont un effet valorisant, tandis que d'autres gagnent à être modifiées pour produire les effets attendus. Dans cette perspective, les savoir-être englobent les dimensions psychoaffectives, voire éthiques, du comportement.

Voici une brève description de certains savoir-être que l'on peut observer en réunion. Ils peuvent se manifester chez la personne animatrice et chez les participants.

SAVOIR-ÊTRE OBSERVABLES EN RÉUNION	
Savoir-être	Description
Attentif	La personne attentive sait écouter avec intérêt et porte une attention respectueuse à son entourage.
Authentique	La personne authentique s'affirme librement dans le respect des autres, ses propos reflètent ce qu'elle ressent et ils sont exprimés avec tact.
Confiant	La personne confiante manifeste de l'assurance et de l'aisance dans l'action.
Critique	La personne critique examine toute situation avec prudence et discernement dans le but de porter un jugement juste et constructif.
Curieux	La personne curieuse manifeste le goût d'apprendre, de connaître les personnes et le contexte d'intervention. Elle remarque des détails que les autres ne voient pas.
Débrouillard	La personne débrouillarde sait se tirer d'embarras, trouve des moyens alternatifs et recourt à des solutions pratiques pour résoudre les problèmes rencontrés.
Déterminé	La personne déterminée sait faire preuve de fermeté au moment opportun.
Disponible	La personne disponible se montre prête à intervenir aux moments appropriés.
Dynamique	La personne dynamique est active et énergique dans ce qu'elle entreprend.
Empathique	La personne empathique perçoit autrui « comme si » elle était cette personne sans toutefois perdre de vue qu'il s'agit d'une situation analogue. La capacité empathique implique de saisir ce que l'autre personne éprouve sans affect ni jugement moral.
Encourageant	La personne encourageante sait stimuler ses pairs et leur donner confiance et espoir.
Engagé	La personne engagée manifeste son intérêt, donne son opinion, prend position et s'investit dans une cause.
Honnête	La personne honnête manifeste un comportement intègre et loyal.
Intéressé	La personne intéressée se montre concernée par l'objet en cause et le résultat escompté.

SAVOIR-ÊTRE OBSERVABLES EN RÉUNION	
Savoir-être	Description
Ouvert	La personne ouverte recherche la présence de l'autre, partage des idées et interagit avec son entourage sans discrimination quant aux différences de chacun.
Persévérant	La personne persévérante fait preuve de ténacité, mène son travail, son activité ou sa tâche à terme, malgré les obstacles rencontrés.
Respectueux	La personne respectueuse se soucie des autres et les prend en considération. Elle adapte ses comportements aux circonstances et ses propos sont dépourvus de jugement.
Responsable	La personne responsable répond de ses actes, en mesure la portée et se sent liée à l'atteinte des résultats.
Rigoureux	La personne rigoureuse exerce ses responsabilités avec précision, selon les règles ou les façons de faire convenues et dans le temps requis.
Visionnaire	La personne visionnaire peut imaginer le futur, l'évolution de l'action et la projeter dans l'avenir.

Exercice 7F

Exercice 7F : Observation des savoir-être en réunion

Cet exercice amène le travailleur du GRT à reconnaître certains savoir-être observables en réunion.

L'animation : trucs et astuces selon...

- BEAUFRE, André. *Introduction à la stratégie*, Paris, Hachette, 1998, 192 p.
- CHAMBERLAND, Gilles et Guy PROVOST, *Jeu, simulation et jeu de rôle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 178 p.
- CHAMBERLAND, Gilles, Louise LAVOIE et Danielle MARQUIS, *Vingt formules pédagogiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 176 p.
- GUILBERT, Louise, et Lise OUELLET, *Étude de cas. Apprentissage par problèmes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 136 p.
- LEGENDRE, R. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal, Guérin, 2005.
- MARTINEAU, Stéphane et Denis SIMARD, *Les groupes de discussion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2001, 163 p.
- MORIN, Victor. *Procédure des assemblées délibérantes*, Montréal, Édition Beauchemin, 1978.
- PERRENOUD, Philippe, « D'une métaphore à l'autre : transférer ou mobiliser ses connaissances? », dans J. Dolz et E. Ollagnier, (dir.), *L'énigme de la compétence en éducation*, Bruxelles, DeBoeck Supérieur, 2002, p. 45-60.
- PROULX, Jean, *Apprentissage par projet*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, 216 p.
- REYSSET, P. et Thierry WIDEMANN. *La pensée stratégique*, Paris, Presses universitaires de France, Collection Que sais-je? (3245), 1997, 128 p.
- ROEGIERS, Xavier, et Jean-Marie DE KETELE, *Une pédagogie de l'intégration : compétences et intégration des acquis dans l'enseignement*, Bruxelles, DeBoeck, 2000, 304 p.
- SAINT-PIERRE, Lise, et Louise LAFORTUNE, « Intervenir sur la métacognition et l'affectivité », dans *Pédagogie collégiale*, vol. 8, n^o 4, mai, 1995, p. 16-22.
- TARDIF, Jacques, *Le transfert des apprentissages*, Montréal, Éditions Logiques, 1999, 223 p.
- TARDIF, Jacques et Philippe MEIRIEU, « Stratégie pour favoriser le transfert des connaissances », dans *Vie pédagogique*, n^o 98, mars-avril 1996, p. 4-7.

SUIVI

MODULE

ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Chapitre 7
L'animation : trucs et astuces

Fiche de suivi personnalisé

FICHE DE SUIVI PERSONNALISÉ

Nom : _____

Date : _____

Contenu	Constat	Commentaires et suivi
7.1 Qualités recherchées en animation		
7.2 Styles d'animation et effets sur le groupe		
7.3 Utilisation judicieuse des stratégies et des tactiques d'animation		
7.4 Utilisation judicieuse des techniques d'animation		
7.5 Utilisation judicieuse des procédures d'assemblée		
7.6 Savoir-être : une question d'attitude		

ANNEXES

MODULE ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION DANS L'ACTION

Les exercices

Les corrigés des exercices

EXERCICES

DIAGNOSTIC

[Exercice 1A](#)

[Exercice 2B](#)

[Exercice 3A](#)

[Exercice 3B](#)

[Exercice 3D](#)

[Exercice 3E](#)

[Exercice 3F](#)

[Exercice 6A](#)

TRANSFERT DE CONNAISSANCE

[Exercice 2A](#)

[Exercice 3C](#)

[Exercice 4A](#)

[Exercice 4B](#)

[Exercice 4C](#)

[Exercice 4D](#)

[Exercice 4E](#)

[Exercice 5A](#)

[Exercice 5B](#)

[Exercice 5C](#)

[Exercice 6B](#)

ÉVALUATION

[Exercice 7A](#)

[Exercice 7B](#)

[Exercice 7C](#)

[Exercice 7D](#)

[Exercice 7E](#)

[Exercice 7F](#)

EXERCICE 1A

RÉFLEXION SUR MES CONNAISSANCES DU RÉSEAU DES GRT

Buts

- Faire le point sur ce qui nous distingue comme association et comme intervenant dans le réseau du logement communautaire et social.
- Identifier des besoins de formation.

Consignes

- Se référer à vos pratiques.
- Répondre aux questions du Jeu-questionnaire *Ce qui nous distingue*.
- Comparer vos réponses avec le corrigé proposé.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra identifier des aspects à approfondir ou à découvrir dans son parcours d'autoformation.

Il est suggéré de refaire cet exercice après votre formation et de comparer vos réponses.

Exercice 1A : corrigé

[Corrigé 1A](#)

[Retour](#)

Exercice 1A (suite)

JEU-QUESTIONNAIRE : *CE QUI NOUS DISTINGUE*

MISE EN SITUATION

Pour une première fois, vous rencontrez cinq membres d'un groupe promoteur. À cette rencontre vous devez présenter votre approche et vos façons de faire.

Afin de vous préparer en conséquence, répondez aux questions qui suivent.

1. Le réseau des GRT a développé une approche collective et communautaire. Pouvez-vous résumer les concepts et les buts poursuivis par cette approche?

Exercice 1A (suite)

2. Vous devez expliquer au groupe que l'organisme promoteur demeure le maître d'œuvre de son projet, le GRT agissant comme organisme consultant. Quelle est votre explication?

3. Les GRT préconisent une intervention sur mesure. Pour ce faire, quelles sont les conditions à mettre en place?

Exercice 1A (suite)

4. Le <i>Bilan des services auprès de l'organisme client</i> est une démarche qui vise à faire le point sur la qualité des services offerts par les GRT membres de l'AGRTQ.	
En ce sens, donnez une explication à chacun des énoncés suivants.	
Les services offerts par les GRT membres de l'AGRTQ visent à :	
Énoncés	Votre explication :
Rendre l'organisme autonome de façon réaliste par rapport à l'avancement du projet.	
Faciliter la prise en charge graduelle et efficiente du projet par les membres.	
Accompagner adéquatement l'organisme dans ses prises de décisions.	
Aider l'organisme de façon cohérente et concertée dans l'exercice de ses responsabilités.	
Fournir l'information pertinente pour prendre des décisions éclairées.	

Ces énoncés sont d'égale importance. Ils doivent être considérés globalement en tenant compte des facteurs de réalité du projet soit : les contraintes et les obstacles financiers, humains ou matériels imprévisibles. Chaque projet est unique.

EXERCICE 2A

RÉFLEXION SUR MES PRATIQUES EN ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION

But

Mettre en contexte des applications du processus d'accompagnement et d'animation.

Consignes

- Remplir la grille en prenant comme témoin un groupe client de votre GRT. OU
- Prendre connaissance de la mise en situation proposée.
- Formuler des commentaires et des améliorations à apporter, s'il y a lieu.

Réinvestissement dans les pratiques

Le cas échéant, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements à ses pratiques en tenant compte de l'évolution du groupe et du projet.

MISE EN SITUATION : *La résidence mon phare*

Vous rencontrez les cinq membres du groupe promoteur. Jusqu'à présent, vous avez échangé de l'information avec M. Michaud, leader et initiateur du projet, Mme Fontaine, conseillère municipale ainsi que M. Gélinas, retraité de l'OH.

M. Michaud est un homme pratique : « Pourquoi réinventer la roue ? » Un projet récemment réalisé lui semble convenir aux besoins de sa communauté et il souhaite le reproduire. « Je connais un entrepreneur qui va nous faire ça pour pas cher. Pas besoin d'architecte, les plans sont déjà faits ! ». M. Michaud est aussi un homme d'action : « Le terrain est déjà choisi, on veut commencer à creuser dans quelques mois. »

Mme Fontaine vient tout juste de « placer » sa mère dans une grande résidence privée. Elle déplore particulièrement le coût exorbitant du petit studio. De plus, sa mère s'accommode mal de la surveillance trop étroite de la part du personnel et se plaint d'être traitée comme une personne sénile. « On est traité comme dans un hôpital ». Mme Fontaine tient donc à un projet de dimension modeste, « à échelle humaine », qui compte en majorité deux chambres à coucher, dont « une pour la visite et pour l'ordinateur ».

M. Gélinas est inquiet de la viabilité du projet. Après avoir consulté ses anciens collègues, il apporte l'information suivante : « Dans le privé, ce genre de projet doit compter au moins une cinquantaine de logements pour être rentable et notre terrain est capable de les recevoir. »

Les deux autres membres du groupe viennent tout juste d'être recrutés et ne connaissent que les grandes lignes du projet.

En tenant compte de ce contexte, répondez aux questions de la grille de réflexion.

Exercice 2A : le corrigé

[Corrigé 2A](#)

[Retour](#)

Exercice 2A (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE DE RÉFLEXION SUR MES PRATIQUES EN ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION	
La planification	Réflexion personnelle
Quels sont mes acquis ou expériences dans ce type de projet?	
Quelles sont mes priorités dans l'immédiat?	
Quelles compétences et connaissances dois-je mobiliser?	
Quelles sont mes motivations?	
L'observation	
Quelles sont les problématiques mises en cause dans cette situation?	
Quelles sont les principales données à considérer?	
Quelles décisions seraient pertinentes à l'avancement du groupe et du projet?	

Exercice 2A (suite)

GRILLE DE RÉFLEXION SUR MES PRATIQUES EN ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION	
L'évaluation	
Quels sont les gains à obtenir par rapport à l'avancement du projet?	
Quels sont les principaux défis à relever?	
L'adaptation	
Quels sont les correctifs à apporter?	
Quels sont les risques liés à leur application?	
Le transfert d'expertises dans le continuum du projet	
Quel est le bien-fondé de l'action à entreprendre?	
Quels sont les liens de cause à effet?	
Quels sont les aspects à considérer dans le continuum du projet?	

Exercice 2A (suite)

Nom du groupe :

Date :

COMMENTAIRES ET AMÉLIORATIONS À APPORTER, S'IL Y A LIEU :

-

EXERCICE 2B

AUTO-ÉVALUATION DE MES COMPÉTENCES POLYVALENTES

But

Mettre en contexte des applications liées aux compétences polyvalentes.

Consignes

- Se référer à vos pratiques en accompagnement et animation.
- Cocher dans la grille votre degré de satisfaction.
- Préciser des améliorations à apporter.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra identifier des améliorations à apporter afin de bonifier ses compétences.

Exercice 2B (suite)

Nom du groupe :

Date :

AUTO-ÉVALUATION DE MES COMPÉTENCES POLYVALENTES GRILLE			
Compétences polyvalentes	Satisfaisant	+ ou - satisfaisant	Insatisfaisant
1. Traiter l'information			
Rassembler l'information			
L'organiser			
L'analyser			
La synthétiser			
L'utiliser adéquatement			
2. Agir avec méthode			
Analyser la ou les tâches à réaliser			
Planifier des actions			
Accomplir la ou les tâches			
Effectuer des suivis			
3. Résoudre des problèmes			
Comprendre un problème			
Formuler des hypothèses de solution			
Choisir une ou des solutions			
Mettre en pratique la ou les solutions			
Effectuer des suivis			
4. Coopérer (travail en équipe)			
Planifier un travail en coopération			
Effectuer le travail			
Évaluer les avantages			
5. Exercer son sens critique et éthique			
Analyser une situation donnée			
Faire des choix et exprimer son opinion à l'aide de référents			
Évaluer sa démarche et les résultats obtenus			
6. Communiquer			
S'ouvrir aux autres			
Réaliser sa communication			
Interagir dans différents contextes			
7. Exercer sa créativité			
Explorer différentes possibilités de réalisation d'un projet			
Examiner différentes composantes de son pouvoir de création			
Mettre en œuvre sa créativité			

Exercice 2B (suite)

Nom du groupe :

Date :

AMÉLIORATIONS À APPORTER DANS MES PRATIQUES :

-

[Retour](#)

EXERCICE 3A

APPRÉCIATION D'UNE INTERVENTION SUR MESURE

But

Adapter son intervention sur mesure à la dynamique et à l'évolution du groupe.

Consignes

- Remplir la grille en prenant comme témoin un groupe client de votre GRT.
- Indiquer des commentaires et des pistes d'améliorations, s'il y a lieu.
- Identifier des avantages, des inconvénients, des limites ou des contraintes au regard de l'intervention sur mesure.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements à son intervention sur mesure pour l'adapter davantage à l'évolution du groupe et du projet.

[Retour](#)

Exercice 3A (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'APPRÉCIATION D'UNE INTERVENTION SUR MESURE			
Éléments observables	OUI	+ ou -	NON
Détermination des besoins, le groupe :			
1. Est conscient de son potentiel et de ses ressources			
2. Exprime clairement ses besoins			
3. Reconnaît l'utilité de l'aide qui lui est offerte			
Suivi intégré à l'action et à l'évolution du groupe et du projet, le groupe :			
4. Sait ce qu'on attend de lui au regard de l'implication, de la participation et des tâches à exécuter			
5. Reconnaît le bien-fondé des objectifs poursuivis			
6. Met en pratique ses connaissances et ses expériences (savoirs, savoir-faire et savoir-être)			
7. Fait face à l'incertitude et à la gestion de l'imprévu			
8. Tient compte des facteurs de réalité du projet sur le plan financier, humain ou matériel, hors contrôle			
9. Maintient son engagement dans la réussite du projet			
Climat de confiance dans un esprit de partenariat, le groupe :			
10. Perçoit que ce qui est dit et fait est utile et applicable au projet			
11. Échange ouvertement des idées et met en commun l'information			
12. Reconnaît l'expertise interne et externe et la met à profit			
13. Entretient des relations honnêtes sur le plan émotif et intellectuel			
14. Est solidaire dans la prise de décision			
15. Se responsabilise par rapport à l'action			
Évaluation continue des résultats, le groupe :			
16. S'exprime régulièrement sur la qualité des services			
17. S'exprime régulièrement sur la pertinence des services			
18. Est informé sur les résultats du <i>Bilan des services auprès de l'organisme client</i>			

Exercice 3A (suite)

Nom du groupe :

Date :

COMMENTAIRES ET PISTES D'AMÉLIORATION :

-

EXERCICE 3B

OBSERVATION D'UN GROUPE DE TÂCHES

But

Déceler des indices révélateurs de problèmes au sein d'un groupe de tâches.

Consignes

- Remplir la grille en prenant comme témoin un groupe client de votre GRT.
- Donner votre appréciation sur l'état de situation.
- Indiquer des indices positifs (+) ou négatifs (-) pour le groupe.
- Apporter des précisions sur les indices révélateurs de problèmes (indices négatifs).

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra analyser les indices révélateurs de problèmes, faire de la prévention dans l'action ou agir sans tarder pour trouver des solutions. Voir le *Processus de résolution de problème*.

[Processus de
résolution de
problème 5.1](#)

[Retour](#)

Exercice 3B (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'OBSERVATION D'UN GROUPE DE TÂCHES (dans une COOP ou un OSBL)						
Caractéristiques du groupe de tâches	Exemple avec un conseil d'administration (CA)	État de situation			Indices	
		Oui	+ ou -	Non	+	-
1. Réunions périodiques en nombre restreint	Le conseil d'administration (le CA) se réunit environ une fois par mois.					
2. Visée commune au sein d'une structure organisationnelle formelle	Le CA a une visée commune partagée (<i>la nommer</i>) :					
3. Interactions directes et immédiates	Les interactions verbales et non verbales se font de façon spontanée, de personne à personne.					
4. Liens socioaffectifs	Les liens se créent par affinité ou par sympathie.					
5. Structure de pouvoir	La structure de pouvoir et la hiérarchie se manifestent par l'influence mutuelle, l'autorité et le leadership exercés.					
6. Interdépendance entre les personnes	Le CA collabore dans l'accomplissement des tâches en réunion et hors réunion.					
7. Existence de normes à respecter	Le CA s'est doté de règles internes, de politiques, de procédures acceptables et appropriées à sa structure organisationnelle.					
8. Présence d'une culture groupale	Le CA manifeste des valeurs sociales de solidarité et d'appartenance ainsi que de l'engagement envers le projet.					
9. Interactions entre le groupe et son environnement	Le CA a des relations avec les autres instances du groupe. Il représente l'organisme dans le quartier, le village, la ville. Il est présent dans le réseau provincial du logement social et communautaire.					

Exercice 3B (suite)

Nom du groupe :

Date :

PRÉCISIONS SUR LES INDICES NÉGATIFS RÉVÉLATEURS DE PROBLÈMES :

-

EXERCICE 3C

ANALYSE DU CAS LA RÉSIDENCE MON PHARE

But

Se familiariser avec les zones d'influence qui se manifestent dans l'évolution d'un groupe.

Consignes

- Prendre connaissance de la mise en situation OU
- Utiliser comme témoin un groupe client de votre GRT, que vous connaissez bien.
- Remplir la grille, en indiquant pour chaque énoncé :
 - la ou les zones d'influence qui se manifestent;
 - les indices positifs (+) ou négatifs (-) que cela pourrait avoir dans la dynamique du groupe.
- Envisager des interactions possibles à court terme selon les zones d'influence.

Réinvestissement dans les pratiques

Le travailleur du GRT pourra échanger avec un collègue sur les impacts des zones d'influence dans l'évolution d'un groupe et la gestion de projet.

MISE EN SITUATION

Le groupe *La résidence mon phare* a opté pour des statuts d'OSBL. Cinq membres composent le conseil d'administration.

M. Michaud, le président, est retraité et originaire du quartier. Il possédait une petite entreprise d'entrepreneur paysager, ce qui lui permet de jouir d'un certain prestige dans sa communauté. Il est surtout préoccupé par les aspects physiques du projet. Son objectif est d'agir rapidement. Son but est simple : reproduire un projet réalisé récemment et qui conviendrait très bien à sa communauté. En tant qu'initiateur, M. Michaud se présente comme un homme d'affaires qui sait comment intéresser des partenaires. C'est un homme proactif. Il propose un « projet modèle » qu'il souhaite reproduire. Cette idée fait consensus depuis le début.

M. Gélinas, le trésorier, est retraité de l'Office municipal d'habitation (OMH). Fonctionnaire de carrière, il était coordonnateur des services d'entretien des immeubles. Depuis plusieurs années, il joue régulièrement au golf avec M. Michaud. Par rapport au projet, il s'inquiète surtout de sa viabilité. Il rappelle au groupe l'information suivante : « Dans le privé, ce genre de projet doit compter au moins une cinquantaine de logements pour être rentable et notre terrain est capable de les recevoir ».

Mme Paradis, vice-présidente, est aussi présidente du club de l'Âge d'or. Autrefois, elle était secrétaire-comptable et réceptionniste dans l'entreprise de M. Michaud. Pour le projet, elle est responsable du recrutement des futurs résidents et elle ne voit pas de problème à augmenter le nombre de logements.

Isabelle, administratrice, est la fille de M. Sauvé, futur résident dans le projet. Elle s'occupe de son père depuis quelques années et c'est Mme Paradis qui les a invités à se joindre au groupe. Isabelle constate aisément qu'un gros projet permettrait d'offrir plus de services. « Mon père oublie parfois de prendre ses médicaments. Si nous pouvions offrir une assistance à la prise de médicaments, il serait davantage en sécurité ».

(suite page suivante)

Exercice 3C (suite)

Mme Fontaine, administratrice, est conseillère municipale. Recrutée par M. Michaud, elle a accepté de soutenir le projet auprès du conseil qui dispose de terrains vacants. Toutefois, elle souhaite jouer un rôle effacé. Elle connaît ses concitoyens et les besoins en logement des résidents plus âgés. De plus, sa mère vient de déménager dans une grande résidence pour les aînés. Pour sa part, elle croit que pour demeurer à une « échelle humaine » le projet doit se distinguer de ces grands complexes.

M. Michaud sent son projet lui échapper, son leadership est menacé. La proposition d'agrandir et de fournir plus de services aux résidents augmente les coûts du projet, nécessite de nouveaux plans et exige davantage de ressources pour la gestion et la livraison des services.

Exercice 3C : le corrigé

[Corrigé 3C](#)

[Retour](#)

Exercice 3C (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE À REMPLIR					
Énoncés	Zones d'influence			Indices révélateurs de problèmes dans la dynamique du groupe	
	du travail	de l'affection	du pouvoir	+	-
	1. M. Michaud oriente le projet				
2. M. Michaud propose son projet					
3. M. Gélinas énonce une inquiétude : la viabilité					
4. M. Gélinas consulte et vérifie l'information					
5. M. Gélinas apporte une idée					
6. Mme Paradis donne son accord					
7. Mme Paradis appuie un aspirant au leadership					
8. Isabelle donne son opinion et manifeste son intérêt					
9. Mme Fontaine donne son opinion et manifeste son manque d'intérêt					
10. M. Michaud s'oppose et défend son projet					
INTERACTIONS POSSIBLES À COURT TERME SELON LES ZONES D'INFLUENCE : <ul style="list-style-type: none"> • Zone du travail : • Zone de l'affection : • Zone du pouvoir : 					

EXERCICE 3D

CHEMINEMENT ET ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE

But

Situer le cheminement d'un groupe en mettant en perspective son évolution.

Consignes

- Se référer à la mise en situation : *La résidence mon phare*. OU Utiliser comme témoin un groupe client de votre GRT, que vous connaissez bien.
- Cocher dans la grille diagnostic les éléments vécus dans le cheminement du groupe.
- Formuler un diagnostic à court ou moyen terme selon les zones d'influence du travail, de l'affection et du pouvoir.

Réinvestissement dans les pratiques

La grille proposée tient compte des réalités observables dans un groupe. Après quelques activités d'observation, le travailleur du GRT pourra poser un diagnostic de plus en plus précis sur le cheminement d'un groupe, anticiper son évolution en fonction des zones d'influence et agir de façon appropriée pour prévenir l'apparition de problèmes.

Exercice 3D : le corrigé

[Corrigé 3D](#)

[Retour](#)

Exercice 3D (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE DIAGNOSTIC SUR LE CHEMINEMENT ET L'ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE	
Zone du travail	✓ Cocher
Les besoins personnels sont exprimés sans égard aux exigences liées au projet	
L'expérience personnelle est mise de l'avant dans un esprit de collaboration	
L'information est reçue sans nécessairement en évaluer les enjeux	
Les solutions sont partielles, superficielles et l'accord se donne dans la retenue	
L'information est remise en question par rapport à la réussite du projet (faisabilité)	
La division du travail se transpose dans des rôles (président, trésorier, etc.)	
On demande des explications, mais on se satisfait de réponses arbitraires, faciles	
Le traitement et la vérification des données sont individualisés	
Les pistes de solutions ne sont pas évaluées ou très peu par rapport à l'environnement externe	
Chacun cherche à justifier sa vision personnelle du projet	
Des questions de fond sont soulevées et des tensions apparaissent	
Certains se confrontent sur les moyens à prendre pour atteindre la visée commune	
Les rôles et les normes s'affirment et se consolident	
Les tensions sont résolues ou en voie de résolution (sinon le groupe vit une stagnation)	
Les pistes de solutions sont traitées en profondeur	
L'esprit de collaboration revient	
L'organisation du travail, les tâches se font dans le respect des procédures et des normes	
Les rôles de chacun sont clairement établis et appliqués	
On dit ce que l'on pense et ce que l'on fait	
Les incompréhensions sont clarifiées quand elles surviennent	
La coordination de l'action est assurée	
Zone de l'affection	✓ Cocher
Les interactions entre les membres sont polies, les échanges respectueux	
On évite d'entrer dans le désaccord	
Chacun cherche à satisfaire ses besoins sociaux (appartenance, reconnaissance, estime)	
Des liens affectifs apparaissent et des sous-groupes se créent par affinité	
Des oppositions surviennent, mais elles ne sont pas mises en évidence	
La cohésion s'installe et s'exprime par des commentaires positifs	
Les membres sont plus ou moins rassurés sur la réussite du projet	
Des tensions plus fortes apparaissent : confrontation sur des idées, des valeurs, etc.	
Des manifestations d'antipathie sont observables	

Exercice 3D (suite)

GRILLE DIAGNOSTIC SUR LE CHEMINEMENT ET L'ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE	
Zone de l'affection (suite)	✓ Cocher
Le manque de motivation se fait sentir	
Des moyens pour résoudre les problèmes interpersonnels sont mis en place	
Certains membres quittent le groupe ou peuvent en être exclus (démission, exclusion)	
Une cohésion réelle soude le groupe et il manifeste de la tolérance, de l'ouverture	
Des mécanismes de respect des normes et de résolution de conflit sont appliqués	
Les désaccords s'expriment ouvertement sans être perçus comme menaçants	
Chacun a trouvé sa place et joue son rôle dans le respect des autres	
Un système d'autorégulation est en place	
Zone du pouvoir	✓ Cocher
Des membres à la recherche d'un leader s'observent et s'évaluent	
Les personnes peu ou trop actives, peu informées se mettent en retrait	
Des candidats au leadership entrent en compétition	
Des insatisfactions sont exprimées (en parole ou en geste)	
Une impression de perte de temps se manifeste chez les membres plus près de la tâche	
Des candidats au leadership se confirment et d'autres s'éliminent	
Le style de leadership se confirme	
Les critères de choix ou d'élimination se précisent	
Un leader est confirmé et accepté	
Le leadership se stabilise	
<p>DIAGNOSTIC À COURT OU À MOYEN TERME :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans la zone du travail : • Dans la zone de l'affection : • Dans la zone du pouvoir : <p>Selon le diagnostic posé, consulter le chapitre 5 : <i>Le problème, la négociation, la médiation.</i></p>	

[Chapitre 5](#)

EXERCICE 3E

ÉVALUATION DE LA COHÉSION D'UN GROUPE

But

Apprécier le degré de cohésion au sein du groupe.

Consignes

- Remplir la grille en prenant comme témoin un client de votre GRT.
- Donner votre cote pour chaque indice en considérant la cohésion au sein du groupe.
- Utiliser l'échelle suivante :
 - 1) Toujours
 - 2) Presque toujours
 - 3) Généralement
 - 4) Parfois
 - 5) Rarement
- Noter vos observations.
- Donner votre cote générale pour chaque zone d'influence.
- Formuler des commentaires de synthèse sur la cohésion au sein du groupe.
- Envisager des pistes pour des améliorations.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra agir en conséquence afin d'apporter des correctifs. Consulter le chapitre 7 *L'animation : trucs et astuces*.

[Chapitre 7](#)

[Retour](#)

Exercice 3E (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA COHÉSION D'UN GROUPE	
Indices	Cote et observations
Zone du travail	
1. Intérêt et engagement dans le projet Enthousiasme au regard du projet, critiques positives, valorisation, dans l'exécution des tâches, confirmation des effectifs.	Cote : Observations :
2. Échanges constructifs sans crainte du jugement des autres Échanges soutenus, en contexte, accompagnés de sourires, de gestes approuvateurs.	Cote : Observations :
3. Argumentation ouverte sur les divers aspects du projet Argumentation franche sur le contenu du projet, les activités et les tâches.	Cote : Observations :
4. Concentration sur les éléments importants et urgents à régler Concentration sur les méthodes, les procédures, les façons de faire.	Cote : Observations :
5. Reconnaissance de la qualité du travail effectué Reconnaissance critique et commentaires directs sur les résultats obtenus.	Cote : Observations :
Zone de l'affection	
6. Rencontres animées et marquées par la bonne humeur, chacun sait ce qu'il fait et est heureux de le faire Rencontres marquées par le plaisir de faire ensemble les activités convergentes, dynamisme.	Cote : Observations :

Exercice 3E (suite)

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA COHÉSION D'UN GROUPE	
Indices	Cote et observations
<p>7. Échanges sociaux sur la famille, les amis, les problèmes personnels</p> <p>Échanges formels sur des sujets personnels et d'intérêt commun.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>
<p>8. Expression directe du désaccord</p> <p>Expression gestuelle et verbale du désaccord.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>
<p>9. Commentaires sur la bonne marche du groupe et du projet, les bons coups</p> <p>Commentaires positifs sur le groupe et le projet lors des rencontres et à l'extérieur des rencontres.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>
<p>10. Règlement des conflits au fur et à mesure qu'ils se présentent</p> <p>Reconnaissance des conflits, prise en charge.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>
Zone du pouvoir	
<p>11. Coopération entre les membres, saine compétition</p> <p>Acceptation de l'influence des autres, saine compétition.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>
<p>12. Appréciation et critique constructive envers les partenaires présents dans l'environnement du projet</p> <p>Appréciation et critique positives envers les partenaires présents dans l'environnement du projet.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>
<p>13. Reconnaissance des différences de statuts entre les membres</p> <p>Acceptation des rôles exercés par les membres du conseil d'administration ou par d'autres membres.</p>	<p>Cote :</p> <p>Observations :</p>

EXERCICE 3F

IDENTIFICATION DES STYLES DE LEADERSHIP ÉMERGENTS DANS UN GROUPE

But

Déterminer le ou les styles de leadership émergents dans un groupe.

Consignes

- Remplir la grille en prenant comme témoin un groupe client de votre GRT.
- Déterminer des avantages et des difficultés dans l'affirmation d'un style de leadership.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra favoriser l'émergence d'un style de leadership approprié aux réalités du groupe.

Exercice 3F : corrigé

[Corrigé 3F](#)

[Retour](#)

Exercice 3F (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'OBSERVATION DES STYLES DE LEADERSHIP ÉMERGENTS				
La personne s'appuie sur les éléments suivants pour affirmer son leadership :	Nom	Nom	Nom	Nom
1. Les connaissances				
2. Les qualités techniques				
3. Les relations socioaffectives				
4. La productivité				
5. La satisfaction des personnes				
6. Les tâches à accomplir				
7. L'esprit d'équipe				
8. Les relations humaines				
9. La prise de décision				
10. Le face à face				
11. Les explications				
12. La manipulation				
Quel est ce style de leadership?				
L'expert				
Le participatif				
Le populaire				
Le coercitif				
Quels avantages et difficultés percevez-vous dans l'affirmation de ce leadership?				
Avantages		Difficultés		

EXERCICE 4A

APPRÉCIATION DU DÉROULEMENT D'UNE DISCUSSION

Buts

- Évaluer le déroulement d'une discussion conduisant à une prise de décision importante.
- Proposer des pistes de solution pour améliorer ses savoir-faire.

Consignes

- Dans un groupe témoin, choisir une réunion qui traite d'un sujet nécessitant une prise de décision importante.
- Remplir la grille qui suit en vous référant à l'échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure.
- Indiquer vos commentaires et des pistes de solution pour améliorer les savoir-faire.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements afin d'améliorer le déroulement des discussions conduisant aux décisions importantes quant à la bonne marche du projet.

EXERCICE 4B

OBSERVATION DES CONDITIONS FAVORABLES AU FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE

Buts

- Observer les conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe.
- Proposer des améliorations et des pistes d'intervention.

Consignes

- Choisir un groupe témoin qui présente une certaine baisse de motivation ou une démotivation.
- Observer le groupe lors de réunions (le nombre de réunion peut varier) et remplir la grille qui suit.
- Indiquer des améliorations à apporter et des pistes d'intervention à exploiter.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra adapter ses interventions afin de mettre en place les conditions favorables au fonctionnement du travail en groupe. Il pourra, au besoin, entreprendre un processus de résolution de problème. Consulter le chapitre 5 *Processus de résolution de problème*.

Exercice 4B (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'OBSERVATION DES CONDITIONS FAVORABLES AU FONCTIONNEMENT DU TRAVAIL EN GROUPE			
Observation	Satisfaisant	+ ou – satisfaisant	Insatisfaisant
1. Les relations interpersonnelles sont positives : il y a manifestation d'ouverture, de respect ou d'empathie.			
2. Le travail se fait en concertation : il y a consultation entre les intéressés avant de prendre une décision importante.			
3. Le travail se fait en collaboration : il y a manifestation d'aide, d'appui ou de coopération dans l'action.			
4. Les méthodes de travail (marche à suivre, démarche, procédure ou règle) sont mises en pratique par la majorité des intéressés.			
5. Les méthodes de travail sont appliquées correctement et uniformément.			
6. Les méthodes de travail sont admises, appréciées ou acceptées.			
7. L'engagement dans la réussite du projet est formel : il y a manifestation d'un sentiment d'appartenance.			
8. L'engagement dans la réussite du projet est formel : il y a prise de conscience des buts, de l'action ou des enjeux.			
9. Les personnes se motivent entre elles : il y a régulièrement des manifestations de solidarité, de valorisation ou de confiance.			
10. Le groupe « apprend à apprendre » et à mieux réussir : il prend conscience de ses progrès et de ses résultats.			
11. Le groupe « apprend à apprendre » et à mieux réussir : il revoit les étapes passées et il envisage l'avenir.			
12. Le groupe règle sans tarder les conflits qui se présentent : il prend en charge la situation problématique et recherche des solutions.			
13. Autres éléments observés :			

Exercice 4B (suite)

Nom du groupe :

Date :

AMÉLIORATIONS ET PISTES D'INTERVENTION :

-

[Retour](#)

EXERCICE 4C

ÉVALUATION DU TRAVAIL EN GROUPE

But

Évaluer l'efficacité du travail en groupe.

Consignes

- Choisir un groupe témoin client de votre GRT.
- Adapter la grille proposée aux réalités du groupe témoin (ajouter des aspects à considérer ou en supprimer).
- Remplir la grille en vous référant à l'échelle de 1 à 5.
Le chiffre 5 étant la cote supérieure.
- Indiquer des pistes d'amélioration.
- Formuler des commentaires généraux.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements afin d'augmenter l'efficacité du travail en groupe.

Exercice 4C (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'ÉVALUATION DU TRAVAIL EN GROUPE						
Échelle : 1 à 5 5 étant la cote supérieure						
ASPECTS CONSIDÉRÉS	1	2	3	4	5	PISTES D'AMÉLIORATIONS
1. L'organisation						
2. La participation						
3. Le climat						
4. L'efficacité						
5. La cohésion						
6. Le pouvoir						
7. Le leadership						
8. La communication						
9. Les ressources internes						
10. Les résultats obtenus						
Autres :						
Autres :						
COMMENTAIRES GÉNÉRAUX :						

[Retour](#)

EXERCICE 4D

OBSERVATION DES COMPORTEMENTS EN RÉUNION

Buts

- Reconnaître les comportements nuisibles au travail en groupe.
- Savoir comment s'y prendre pour les éviter.

Consignes

- Choisir un groupe témoin, client de votre GRT.
- Remplir la grille qui suit en cochant des pistes d'action appropriées.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements afin d'améliorer la participation active et le respect de toutes les opinions.

Exercice 4D (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'OBSERVATION DES COMPORTEMENTS EN RÉUNION		
Comportements	Comment s'y prendre pour les éviter	Pistes d'action
1. Une personne silencieuse ne s'exprime pas durant la discussion, mais se manifeste au moment du vote.	<ul style="list-style-type: none">- Rappeler que la prise de parole est importante.- Avec précaution et sans insister, poser directement une question à la personne silencieuse.- Faire un tour de table.	
2. Une personne bavarde demande systématiquement la parole sur chaque sujet, même pour répéter ce qui a été dit.	<ul style="list-style-type: none">- Reformuler son intervention.- Interrompre la personne avec tact et sans agressivité en lui rappelant les exigences de l'horaire.- Insister sur la nécessité que tous doivent s'exprimer.- Demander d'être bref et au besoin limiter le temps de parole.	
3. Une personne leader se substitue à l'animation et impose parfois ses idées et ses méthodes.	<ul style="list-style-type: none">- La laisser faire si elle n'empêche pas le groupe de fonctionner adéquatement.- Voir à ce qu'elle ne monopolise pas le débat.- Ne pas la voir comme une rivale et rester calme.- Si elle crée des malaises et amène l'apathie du groupe : faire une intervention au niveau du groupe plutôt que de menacer la personne.	
4. Une personne hors sujet amène le groupe en dehors du sujet et l'entraîne dans ses propres problèmes.	<ul style="list-style-type: none">- Suggérer de retenir sa question pour y revenir plus tard si le groupe le désire.- Souligner délicatement que l'on s'éloigne du sujet.- Rappeler au groupe que l'on discute de problèmes communs et non personnels.	

Exercice 4D (suite)

GRILLE D'OBSERVATION DES COMPORTEMENTS EN RÉUNION		
Comportements	Comment s'y prendre pour les éviter	Pistes d'action √
5. Une personne qui sabote intervient pour mettre des bâtons dans les roues.	<ul style="list-style-type: none"> - Signaler avec tact que ses interventions ont été négatives et que le groupe devrait plutôt discuter de manière positive. - Interrompre la réunion ou profiter de la pause pour s'entretenir à part avec cette personne afin de préciser ce qui ne va pas. 	
6. Une personne qui fuit a peur d'être jugée, de déplaire, de se mouiller dans les discussions.	<ul style="list-style-type: none"> - Souligner les aspects importants et délicats du sujet qu'elle évite ou qui l'ennuie. - Indiquer les risques d'une prise de décision lorsque ces personnes sont trop nombreuses. 	
7. Une personne rusée essaie de mettre en faute l'animation et est spécialiste de l'emploi des procédures.	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas la voir comme adversaire. - S'expliquer calmement devant le groupe et donner les raisons qui vous amènent à choisir telle utilisation de la procédure. - Au besoin, demander au groupe de trancher. - À la pause, lui demander ce qui ne va pas. 	
8. Une personne qui dort ne s'intéresse pas à la discussion.	<ul style="list-style-type: none"> - L'amener à s'exprimer. - Faire un tour de table. - Lui donner une tâche, un rôle dans la réunion. 	
9. Une personne timide n'intervient que lorsqu'elle y est obligée, tout en ayant une attitude de recul.	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser ses interventions. - Lui donner la parole rapidement lorsqu'elle la demande. - Ne pas la forcer, mais lui donner confiance petit à petit. - L'encourager au cours de la pause. 	

Exercice 4D (suite)

GRILLE D'OBSERVATION DES COMPORTEMENTS EN RÉUNION		
Comportements	Comment s'y prendre pour les éviter	Pistes d'action
10. Une personne contre tout n'a que peu d'arguments pour s'expliquer.	<ul style="list-style-type: none"> - L'amener à développer ses idées davantage et à dégager le négatif de ses propos. - Utiliser le oui... mais... 	
11. Une personne qui sait tout prend la parole pour se valoriser personnellement.	<ul style="list-style-type: none"> - Voir à ce qu'elle ne monopolise pas le débat. - Utiliser la force et la créativité du groupe. - Lui faire comprendre que chaque personne peut s'exprimer et a droit à son opinion. - L'amener à distinguer l'information qu'elle détient de l'opinion qu'elle exprime. 	
12. Une personne avisée connaît les lois et les droits des citoyens.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en valeur l'apport collectif. - L'amener à prendre conscience des avantages pour les membres du groupe et pour l'organisme. 	
13. Une personne revendicatrice ramène tout à l'aspect politique.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en évidence les éléments concrets. - Mettre en contexte les propos tenus. 	

[Retour](#)

EXERCICE 4E

ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION EN RÉUNION

Buts

- Évaluer l'application des règles de base de la participation en réunion.
- Proposer des pistes d'amélioration.

Consignes

- Choisir un groupe témoin client de votre GRT.
- Remplir la grille qui suit en vous référant à l'échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure.
- Indiquer des pistes d'amélioration.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra envisager des moyens pour améliorer la participation au sein du groupe.

Exercice 4E (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'ÉVALUATION DE L'APPLICATION DES RÈGLES DE BASE ET DE LA PARTICIPATION EN RÉUNION						
Échelle : 1 à 5 5 étant la cote supérieure						
RÈGLES DE BASE	1	2	3	4	5	PISTES D'AMÉLIORATIONS
1. S'adresser à la personne qui anime						
2. Intervenir sobrement						
3. S'en tenir à la discussion						
4. Être clair dans ses interventions						
5. Bien présenter ce que l'on dit						
6. Faire connaître son point de vue						
7. Intervenir seulement sur les sujets à l'ordre du jour						

Exercice 4E (suite)

GRILLE D'ÉVALUATION DE L'APPLICATION DES RÈGLES DE BASE ET DE LA PARTICIPATION EN RÉUNION						
Échelle : 1 à 5 5 étant la cote supérieure						
RÈGLES DE BASE	1	2	3	4	5	PISTES D'AMÉLIORATIONS
8. Ne pas parler pour les autres						
9. Aborder un seul sujet à la fois						
10. Conserver un ton raisonnable						
11. Écouter attentivement						
12. Demander de l'information						
13. Respecter les procédures						
14. Obtenir l'autorisation d'intervenir						
15. Avoir un esprit critique						

[Retour](#)

EXERCICE 5A

APPLICATION DU PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME

Buts

- Expérimenter le processus de résolution de problème à partir d'une situation réelle.
- Autoévaluer ses pratiques.

Consignes

- Dans un groupe témoin, choisir une situation suffisamment complexe pour appliquer les trois étapes du processus.
- Répondre à l'activité préalable à l'application du processus.
- Animer la ou les rencontres en suivant les consignes pour l'accompagnement et l'animation à chacune des étapes.
- Au fur et à mesure, remplir les grilles traitant des trois étapes.
- Indiquer les difficultés rencontrées dans l'application du processus et envisager des améliorations dans vos pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les difficultés rencontrées, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements à ses façons de faire au regard du processus de résolution de problème, son encadrement et son animation.

ACTIVITÉ PRÉALABLE À L'APPLICATION DU PROCESSUS

Énoncer le problème tel que vous le percevez au départ.

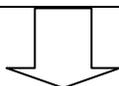
-

Exercice 5A (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME		
GRILLE		
Étape 1 : L'identification du problème		
Amener le groupe à avoir une définition collective du problème.		
<ul style="list-style-type: none">- Décrire la situation réelle : ce qui se passe.- Décrire la situation désirée : ce que l'on souhaite.- Préciser d'où ça vient : les causes.- Préciser où ça va : les conséquences.- Définir la portée et la signification des événements.	<ul style="list-style-type: none">- Cerner le type de problème mis en cause : administratif, organisationnel, relationnel, technique ou autres.- Déterminer l'écart entre la situation réelle et la situation désirée, c'est-à-dire les problèmes à résoudre.	
Synthèse SR ↔ écart ↔ SD		
Situation réelle (SR)	Écart	Situation désirée (SD)
Ce qui se passe :	Les problèmes à résoudre :	Ce que l'on souhaite :



Définition commune du problème :

Exercice 5A (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME
GRILLE
Étape 2 : La recherche de solution
Dégager une prise de conscience collective du problème.
Formuler le plus grand nombre de pistes de solutions possibles en se basant sur : <ul style="list-style-type: none">- Les objectifs à atteindre : à court, à moyen et à long terme.- Les ressources : humaines, matérielles et financières.- Les avantages et les inconvénients par rapport à l'ensemble de la situation (vision macro).- Le cheminement du groupe, son évolution.- Le contexte relatif au projet, les étapes de réalisation, les contraintes.
Pistes de solutions (en ordre logique, du général au particulier)
Piste 1 :
Piste 2 :
Piste 3 :

Exercice 5A (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME	
GRILLE Étape 3 : L'analyse des solutions Faire l'analyse critique des pistes de solutions.	
<ul style="list-style-type: none">- Traiter les pistes de solutions une à une.- Déterminer celles qui sont les plus pertinentes, réalisables et acceptables.	<ul style="list-style-type: none">- Classer les résultats de l'analyse par ordre de priorités (numéroter).
Pertinentes :	
Réalisables :	
Acceptables :	
Ordre de priorités :	

Exercice 5A (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈME	
Revoir le problème tel qu'énoncé au départ (activité préalable). Indiquer les difficultés rencontrées dans l'application du processus et envisager des améliorations.	
Difficultés rencontrées	Améliorations
Étape 1 : L'identification du problème	
Étape 2 : La recherche de solution	
Étape 3 : L'analyse des solutions	

[Retour](#)

EXERCICE 5B

APPLICATION DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION DE TYPE GAGNANT-GAGNANT

But

- Expérimenter la négociation raisonnée à partir d'une situation réelle.
- Auto-évaluer mes pratiques.

Consignes

- Dans un groupe témoin, choisir une situation suffisamment complexe pour appliquer les cinq étapes du processus.
- Répondre à l'activité préalable à l'application du processus.
- Animer la ou les rencontres en suivant les consignes pour l'accompagnement et l'animation.
- Au fur et à mesure, remplir la grille traitant du savoir-faire du négociateur. Vous référer à l'échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure.
- Indiquer les difficultés rencontrées dans l'application du processus et envisager des améliorations dans vos pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les difficultés rencontrées, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements dans ses façons de faire au regard du processus de négociation, son encadrement et son animation.

ACTIVITÉ PRÉALABLE À L'APPLICATION DU PROCESSUS

Décrire brièvement la situation de départ.

Exercice 5B (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE NÉGOCIATION									
de type gagnant-gagnant									
GRILLE					Échelle				
Le savoir-faire du négociateur (Le chiffre 5 représente la cote supérieure)					1	2	3	4	5
1. La clarification de la situation	- Expliquer clairement votre position en précisant vos objectifs et les éléments importants à considérer. - Partager vos impressions en gardant le contrôle sur vos émotions. - Parler pour se faire comprendre et non pour convaincre l'autre. - Écouter attentivement tous les points de vue. - Cerner les enjeux, les attentes et les besoins de chaque partie en posant des questions sur les faits. - Percevoir les positions de chacun en saisissant ce que l'autre éprouve, sans affect ni jugement moral. - Partager l'information sans contredire l'autre. - Dans le doute, prendre le temps de vérifier des données. - Décrire le problème ou la problématique sans renoncer à satisfaire les besoins. - Prendre un temps d'arrêt, si nécessaire, pour faire le point avec les représentants du groupe.								
2. La connaissance des interlocuteurs	- Prendre en compte le nombre d'interlocuteurs et leurs intérêts. - Situer leur statut, leur pouvoir de décision, leur expertise, leurs expériences. - Percevoir leurs motivations, leurs valeurs, leurs réticences, leurs craintes. - Déterminer leur mode de prise de décision. - Exprimer ce que vous comprenez en vous basant sur les faits. - Respecter le seuil de tolérance de chaque personne.								

Exercice 5B (suite)

PROCESSUS DE NÉGOCIATION									
de type gagnant-gagnant									
GRILLE					Échelle				
Le savoir-faire du négociateur					1	2	3	4	5
(Le chiffre 5 représente la cote supérieure.)									
3. L'analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer toutes les dimensions du problème : administrative, organisationnelle, relationnelle, technique et autres. - Distinguer les objectifs et les priorités de chaque partie en les mettant en rapport les uns avec les autres. - Découvrir les intérêts cachés en s'exprimant en d'autres mots. - Anticiper les risques au regard des intérêts en jeu en posant des questions de clarification. - Démontrer de la flexibilité et de la fermeté dans vos propos. - Rechercher un ou des points d'accord possibles en vérifiant la pertinence des solutions amenées. - Envisager de revoir, le cas échéant, votre position initiale en préservant les besoins fondamentaux. - Déterminer ce qui est prioritaire et ce qui est secondaire. - Envisager des solutions de rechange possibles. - Dans le doute, consulter les représentants du groupe. - Déterminer une marge de manœuvre pour la négociation. 								
4. La recherche du compromis	<ul style="list-style-type: none"> - Inventorier des options ou des solutions pour accroître les chances de réussir la négociation. - Distinguer le traitement du problème de ses relations personnelles en examinant la situation sous un autre angle. - Procéder par élimination en recherchant le compromis. - Être conciliant en se montrant prêt à faire des concessions. - Anticiper ce qui peut être inacceptable pour éviter un blocage. - Ouvrir le jeu en se fixant des limites raisonnables. - Préserver l'intégrité de l'une ou l'autre des parties (elles demeurent des partenaires dans la réalisation du projet). - Déterminer une alternative qui procure un bénéfice mutuel. - Prévoir au besoin un temps de réflexion avec les représentants du groupe avant de s'engager. - Consulter au besoin des spécialités (des experts). - S'appuyer sur des intérêts communs et complémentaires. - Faire valoir tous les gains que comporte une option ou une solution. - Argumenter sur des critères objectifs (ce qui est équitable, sans parti pris) et vérifiables (ce qui peut être démontré, confirmé). - S'assurer que chaque partie trouve satisfaction dans l'option ou la solution retenue. - Prendre une décision basée sur le consensus. 								

Exercice 5B (suite)

PROCESSUS DE NÉGOCIATION									
de type gagnant-gagnant									
GRILLE					Échelle				
Le savoir-faire du négociateur					1	2	3	4	5
(Le chiffre 5 représente la cote supérieure)									
5. La conclusion d'une entente	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser l'entente par une résolution formelle écrite dans un procès-verbal ou une forme de rapport. - Planifier des modalités d'application de la décision prise. - Prévoir des suivis dans l'action. 								

Exercice 5B (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE NÉGOCIATION	
Revoir la situation telle que décrite au départ (activité préalable). Indiquer les difficultés rencontrées dans l'application du processus et envisager des améliorations.	
Difficultés rencontrées	Améliorations
Étape 1 : La clarification de la situation	
Étape 2 : La connaissance des interlocuteurs	
Étape 3 : L'analyse de la situation	
Étape 4 : La recherche du compromis	
Étape 5 : La conclusion d'une entente	

[Retour](#)

EXERCICE 5C

APPLICATION DU PROCESSUS DE MÉDIATION

But

- Expérimenter la médiation à partir d'une situation réelle.
- Autoévaluer mes pratiques.

Consignes

- Dans un groupe témoin, choisir une situation suffisamment complexe pour appliquer les quatre étapes du processus.
- Répondre à l'activité préalable à l'application du processus.
- Animer la ou les rencontres en suivant les consignes pour l'accompagnement et l'animation.
- Au fur et à mesure, remplir la grille traitant du savoir-faire du médiateur. Vous référer à l'échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure.
- Indiquer les difficultés rencontrées dans l'application du processus et envisager des améliorations à apporter dans ses pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les difficultés rencontrées, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements dans ses façons de faire au regard du processus de médiation, son encadrement et son animation.

ACTIVITÉ PRÉALABLE À L'APPLICATION DU PROCESSUS

Décrire brièvement la situation de départ.

Exercice 5C (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE MÉDIATION									
GRILLE					Échelle				
Le savoir-faire du médiateur (Le chiffre 5 représente la cote supérieure)					1	2	3	4	5
1. L'amorce	- Faire le point sur l'historique du problème et son évolution. - Expliquer votre rôle de médiateur, soit : une tierce personne neutre. - Clarifier les buts et les objectifs des parties en cause. - Expliquer la méthode de travail et les étapes à suivre. - Préciser ce qui est demandé aux participants : être à l'écoute de l'autre, empathique, ouvert, respectueux.								
2. La définition de la situation	- S'assurer de l'engagement volontaire des parties. - Réaffirmer les intentions poursuivies. - Demander à chaque partie d'exprimer son point de vue sans interruption et sans accusation de part et d'autre. - Demander à chaque partie de répéter le point de vue de l'autre. - Demander à l'autre partie d'indiquer si l'énoncé est exact ou non. - Faire ressortir les points d'accord et de désaccord.								
3. L'analyse de la situation	- Réduire l'écart entre les positions en traitant séparément des dimensions du problème : administrative, organisationnelle, technique et autres. - Amener les parties à travailler sur des faits vérifiables en donnant des exemples concrets. - Inviter les gens à se mettre dans la peau de l'autre. - Inventorier des pistes de solutions acceptables pour les deux parties. - Prendre en considération les compromis possibles.								
4. Le choix	- Recherche la solution la plus avantageuse pour les deux parties. - Demander à chaque partie d'exprimer leur accord par consensus. - Déterminer un échéancier qui convient aux deux parties. - Prévoir des moyens de suivi et des moments d'évaluation.								

Exercice 5C (suite)

Nom du groupe :

Date :

PROCESSUS DE MÉDIATION	
Revoir la situation telle que décrite au départ (activité préalable). Indiquer les difficultés rencontrées dans l'application du processus et envisager des améliorations.	
Difficultés rencontrées	Améliorations
Étape 1 : L'amorce	
Étape 2 : La définition de la situation	
Étape 3 : L'analyse de la situation	
Étape 4 : Le choix	

[Retour](#)

EXERCICE 6A

DIAGNOSTIC SUR MES PRATIQUES EN PLANIFICATION ET EN ORGANISATION DE RÉUNION

Buts

- Réfléchir sur mes pratiques.
- Proposer des améliorations, des pistes d'intervention à exploiter et des priorités.

Consignes

- Remplir la grille diagnostic qui suit en donnant votre appréciation selon l'échelle : satisfaisant, + ou – satisfaisant, insatisfaisant.
- Indiquer des améliorations à apporter et des pistes d'intervention pour chacune.
- Déterminer des priorités.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements à ses pratiques et au besoin, en intégrer de nouvelles.

Exercice 6A (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE DIAGNOSTIC LA PLANIFICATION ET L'ORGANISATION DE RÉUNION			
En planifiant mes réunions, je tiens compte :	Satisfaisant	+ ou – satisfaisant	Insatisfaisant
1. Des besoins du groupe			
2. De l'évolution du projet et des résultats obtenus			
3. Du climat de confiance à maintenir			
4. Des objectifs de la réunion			
5. Du type de décision à prendre			
6. Du type de réunion par rapport aux sujets traités			
7. Des stratégies et des tactiques appropriées			
8. Autres éléments :			
En organisant mes réunions, je tiens compte :			
9. De l'ordre du jour			
10. De la convocation			
11. Du procès-verbal			
12. De la documentation nécessaire			
13. Du soutien pour les personnes analphabètes et de la traduction			
14. Du style d'animation approprié			
15. Des personnes-ressources à inviter			
16. De l'utilisation judicieuse des procédés			
17. De l'évaluation de la réunion			
18. De la logistique			
19. Autres éléments :			

Exercice 6A (suite)

Nom du groupe :

Date :

AMÉLIORATIONS À APPORTER	PISTES D'INTERVENTIONS	PRIORITÉS (numéroter)

[Retour](#)

EXERCICE 6B

APPRÉCIATION DE MES PRATIQUES DANS LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS

Buts

- Donner une appréciation de mes pratiques.
- Proposer des améliorations dans l'exécution des tâches « Le Comment faire? ».

Consignes

- Dans un groupe témoin, choisir une réunion qui traite d'un sujet nécessitant des débats et des prises de position importantes dans le développement du projet.
- Remplir la grille qui suit en vous référant à l'échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure.
- Indiquer des améliorations à apporter sur le « comment faire? ».
- Déterminer des priorités, s'il y a lieu.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements à ses pratiques et au besoin, en intégrer de nouvelles.

Exercice 6B (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE APPRÉCIATION DE MES PRATIQUES DANS LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS		
Apprécier vos pratiques sur une échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure. Indiquer des améliorations à apporter et des priorités, s'il y a lieu.		
Les tâches	Cote	Améliorations à apporter au « comment faire? »
1. Accueillir les participants et les personnes invitées <ul style="list-style-type: none">- Saluer les participants dès leur arrivée à la réunion.- Demander aux invités de se présenter (nom, organisme, fonction, liens avec le projet).		
2. Présenter l'ordre du jour, les objectifs et les principaux points à traiter <ul style="list-style-type: none">- Faire une présentation agréable.- Créer de l'intérêt.- Donner les raisons de la réunion.- Préciser les résultats attendus.- Mettre les gens en confiance.		
3, Rendre disponible la documentation <ul style="list-style-type: none">- S'assurer de la disponibilité des documents requis pour le déroulement de la réunion (courrier, avis, procès-verbaux, documentation nécessaire à la prise de décision).- Prévoir s'il y a lieu, du soutien pour les personnes analphabètes et de la traduction, le cas échéant.		
4. Présenter la ou les stratégies et tactiques utilisées <ul style="list-style-type: none">- Préciser les moyens choisis pour traiter le sujet. Déterminer l'importance des décisions en fonction des enjeux.- Rappeler l'importance de procéder dans l'ordre.		
5. Se soucier des conditions matérielles <ul style="list-style-type: none">- Être attentif aux pertes d'attention et de concentration en tenant compte du lieu et des conditions matérielles (local, aération, mobilier, etc.).		

Exercice 6B (suite)

GRILLE		
APPRÉCIATION DE MES PRATIQUES DANS LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS		
Apprécier vos pratiques sur une échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure. Indiquer des améliorations à apporter et des priorités, s'il y a lieu.		
Les tâches	Cote	Améliorations à apporter au « comment faire? »
6. User à la fois de fermeté et de souplesse <ul style="list-style-type: none"> - Être ferme dans le déroulement et souple dans les rapports humains. - Se montrer réceptif et ouvert. - Favoriser le respect. 		
7. Accorder les droits de parole <ul style="list-style-type: none"> - Donner les droits de parole par ordre de demande. - Favoriser l'expression de tous. - Contrôler les répétitions et les remarques mal à propos. 		
8. Gérer les contraintes de temps <ul style="list-style-type: none"> - Faire respecter l'horaire et le temps alloué pour chaque point de l'ordre du jour. 		
9. Clarifier les interventions, les propos émis et reformuler au besoin <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la clarté de ce qui est dit. - Éviter les sous-entendus. - Faire préciser le contenu au besoin. 		
10. Faire des synthèses <ul style="list-style-type: none"> - Faire la synthèse ou le résumé des interventions en cours de route et avant la prise de décision. 		
11. Rappeler les objectifs et les priorités <ul style="list-style-type: none"> - Revoir les objectifs et les priorités lorsque la discussion tourne en rond et que l'on s'égaré. 		
12. Avoir des interventions mesurées <ul style="list-style-type: none"> - Éviter d'influencer le groupe par des opinions personnelles. - Favorisent l'évolution de la discussion, la mise en contexte des faits et la vue d'ensemble sur le sujet traité. 		
13. Utiliser les ressources du groupe <ul style="list-style-type: none"> - Soutenir son potentiel créatif. - Activer son dynamisme. 		
14. Adopter une attitude d'écoute active <ul style="list-style-type: none"> - Être attentif à ce qui se dit. - Tenir compte de la portée des propos émis. - Envisager des répercussions possibles. 		

Exercice 6B (suite)

GRILLE		
APPRÉCIATION DE MES PRATIQUES DANS LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS		
Apprécier vos pratiques sur une échelle de 1 à 5. Le chiffre 5 étant la cote supérieure. Indiquer des améliorations à apporter et des priorités, s'il y a lieu.		
Les tâches	Cote	Améliorations à apporter au « comment faire? »
15. Faciliter l'échange entre les divers points de vue <ul style="list-style-type: none"> - Donner une chance égale de s'exprimer aux différents points de vue. 		
16. Atténuer les conflits <ul style="list-style-type: none"> - Faire ressortir les points d'accord et de désaccord. - Faire avancer le groupe dans sa recherche de solution. - Diminuer les tensions en évitant les dialogues. 		
17. Dégager le contenu de son enrobage émotif <ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les faits concrets. - Favoriser une approche réflexive dans la prise de décision. 		
18. Valoriser la participation au sein du groupe <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la participation active. - Démontrer au groupe qu'il avance dans sa recherche de solution. 		
19. Prendre en considération l'évolution du groupe <ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des besoins du groupe dans ses relations de travail, ses relations affectives, ses relations de pouvoir et son leadership. 		
20. Conclure et envisager des suites <ul style="list-style-type: none"> - Résumer les résultats obtenus. - Préciser des pistes d'action à court, à moyen ou à long terme. - Évaluer la satisfaction des participants. 		

Exercice 6B (suite)

Nom du groupe :

Date :

Y A-T-IL DES ASPECTS À TRAITER EN PRIORITÉ?

Préciser.

-

[Retour](#)

EXERCICE 7A

AUTOÉVALUATION DE MES QUALITÉS D'ANIMATEUR

Buts

- Apprécier mes qualités d'animateur.
- Préciser des améliorations à apporter dans ses pratiques.

Consignes

- Choisir un groupe témoin client de votre GRT qui demande l'application d'une diversité de qualités recherchées en animation.
- Remplir la grille qui suit selon l'échelle proposée (le nombre de réunions peut varier).
- Préciser des améliorations à apporter dans ses pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra bonifier ses pratiques en animation.

Exercice 7A (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLED'AUTO-ÉVALUATION DE MES QUALITÉS D'ANIMATEUR				
Qualités		+	+ ou -	-
Personnelles				
1	Agir avec souplesse afin de s'intégrer plus facilement au groupe.			
2	Être dynamique de manière à rendre le travail agréable et intéressant.			
3	Manifester de l'encouragement pour favoriser les initiatives et la participation active.			
4	Avoir de la discipline dans le but de travailler efficacement.			
5	Être créatif pour faire beaucoup avec peu.			
6	Avoir du tact de manière à faciliter des rapports positifs entre les personnes.			
7	Agir avec aisance dans les relations interculturelles.			
8	Savoir communiquer en public.			
9	S'exprimer clairement, sans ambiguïté.			
10	Faire de l'écoute active.			
11	Avoir de l'empathie.			
12	Autres...			
Professionnelles				
13	Faire une analyse préalable du milieu d'intervention.			
14	S'appuyer sur des personnes-ressources reconnues.			
15	Planifier son travail et l'évaluer régulièrement.			
16	Transmettre de l'information dont les sources sont variées et crédibles.			
17	Se fixer des priorités réalistes.			
18	Cerner les problèmes et rechercher des solutions.			
19	Savoir s'ajuster aux décisions prises.			
20	Maîtriser des stratégies et utiliser judicieusement des tactiques, des techniques.			
21	Autres...			
Démocratiques				
22	Faciliter l'accès à la connaissance et aux ressources.			
23	Lutter contre les privilèges.			
24	Reconnaître et écarter les préjugés.			
25	Porter un jugement à partir des faits.			
26	Faire entendre tous les points de vue.			

Exercice 7A (suite)

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION DE MES QUALITÉS D'ANIMATEUR				
Qualités		+	+ ou -	-
27	Lutter contre toutes les formes de discrimination : racisme, sexisme, intimidation, etc.			
28	Faire des synthèses reflétant les points de vue exprimés (majoritaires et minoritaires).			
29	Respecter l'opinion de la majorité.			
30	Faire part de ses désaccords, ne pas comploter.			
31	Rechercher l'unité lorsqu'il y va de l'intérêt de la majorité.			
32	Faire ses critiques ouvertement, aux bonnes personnes et à la bonne place.			
33	Savoir reconnaître ses erreurs.			
34	Favoriser les rapports égalitaires.			
35	Faire circuler l'information.			
36	Partager avec le groupe les tâches de prestige et les tâches techniques.			
37	Autres...			
Pédagogiques				
38	Tenir compte des besoins exprimés.			
39	Partir de la réalité, des faits authentiques.			
40	Savoir écouter ce que les gens ont à dire et les aider à le formuler.			
41	Reconnaître l'expérience et les habiletés des gens, les valoriser et les mettre à profit.			
42	Stimuler la motivation.			
43	S'appuyer sur les acquis et faciliter l'intégration de nouvelles connaissances.			
44	Donner confiance aux gens et les impliquer progressivement.			
45	Dire où l'on est et où l'on va, guider le groupe.			
46	Expliquer ses idées, mais sans les exposer toutes en même			
47	Vérifier ce que les gens comprennent et ce sur quoi ils sont d'accord.			
48	Être réaliste dans ses objectifs.			
49	Encourager la quête de l'autonomie.			
50	Susciter les critiques.			
51	Départager les éléments positifs et négatifs.			
52	Amener les gens à comprendre et à analyser les problèmes rencontrés.			
53	Souligner les progrès et les succès.			
54	Favoriser le transfert des apprentissages.			
55	S'ajuster aux changements.			
56	Autres...			

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION DE MES QUALITÉS D'ANIMATEUR			
Qualités	+	+ ou -	-
PRÉCISIONS SUR LES AMÉLIORATIONS À APPORTER.			

[Retour](#)

EXERCICE 7B

APPRÉCIATION DE MON STYLE D'ANIMATION

Buts

- Savoir reconnaître mon style d'animation.
- Faire des choix appropriés dans mon animation.

Consignes

- Se référer à la grille qui suit.
- Choisir la réponse qui correspond le mieux à votre comportement naturel.
- Répondre avec sincérité.
- N'encercler qu'une seule réponse par question.
- À la fin, additionner le nombre de réponses a), b), c) et interpréter vos résultats.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra apporter des ajustements afin d'appliquer un style d'animation de façon stratégique.

Exercice 7B : le corrigé

[Corrigé 7B](#)

[Retour](#)

Exercice 7B (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'APPRÉCIATION DE MON STYLE D'ANIMATION
Ce jeu n'est aucunement scientifique. Il sert à déterminer des tendances à titre indicatif. (Encercler un seul choix de réponses.)
1. Avant une réunion, j'ai tendance à : a) Préparer et prévoir l'animation dans les détails. b) Préparer un cadre général. c) Compter avant tout sur le groupe.
2. Au début d'une réunion, j'ai tendance à : a) Imposer au groupe la démarche. b) Proposer plusieurs démarches en donnant le choix au groupe. c) Faire confiance au groupe pour qu'il trouve lui-même sa démarche.
3. Devant des idées fermement opposées aux miennes, j'ai tendance à : a) M'en tenir à mes idées de façon ferme. b) Discuter pour approfondir les points de vue. c) Laisser à chacun sa liberté.
4. Quand une personne critique directement ce que je dis ou fais, j'ai tendance à : a) Essayer de la persuader que j'ai raison. b) Lui demander de s'expliquer. c) La laisser dire, puis passer à autre chose.
5. Quand le groupe prend une direction différente de celle qui a été décidée, j'ai tendance à : a) Ramener rapidement et fermement le groupe à la démarche prévue. b) Rappeler au groupe son approbation de départ. c) Faire confiance au groupe sans intervenir.
6. Devant un groupe, j'ai habituellement tendance à : a) Dire ce que je pense, dès le départ. b) Attendre le moment le plus favorable en tenant compte des idées exprimées. c) M'exprimer comme ça vient.
7. Dans un groupe, j'ai tendance à considérer un conflit comme : a) Un mauvais moment qu'il faut faire oublier par un retour à l'ordre. b) Une réaction de groupe normale qu'il ne faut pas ignorer. c) Quelque chose qui va se régler tout seul.

Exercice 7B (suite)

GRILLE D'APPRÉCIATION DE MON STYLE D'ANIMATION
8. Face à une personne silencieuse dans le groupe, j'ai tendance à : a) L'interpeller pour qu'elle parle et que le groupe sache ce qu'elle pense. b) Être attentif pour la relancer à un moment opportun. c) Respecter son silence, sans lui accorder d'attention spéciale.
9. Pour connaître l'avis du groupe sur une question, j'ai tendance à : a) Utiliser le tour de table où l'on doit s'exprimer. b) Relancer la question de diverses façons aux membres du groupe. c) Laisser la parole à ceux qui s'expriment, considérant que chacun peut le faire s'il
10. Pour atteindre les buts établis, je mise d'abord sur : a) Moi, en tant qu'animateur. b) Les membres du groupe. c) Les leaders naturels du groupe.
11. Je ressens l'évaluation comme : a) Un moment à ne pas prolonger. b) Un moment enrichissant. c) Un moment dont je ne vois pas tellement l'utilité.
12. Si la démarche du groupe aboutit à des résultats différents de ceux que j'ai prévus, j'ai tendance à me dire : a) C'est un échec. b) Cela correspond peut-être mieux aux vrais besoins du groupe. c) C'est dommage, mais c'est ainsi.

Réponses

Nombre de réponses a) _____

Nombre de réponses b) _____

Nombre de réponses c) _____

[Retour](#)

EXERCICE 7C

AUTOÉVALUATION DE MES STRATÉGIES ET DE MES TACTIQUES D'ANIMATION

But

- Autoévaluer mes savoir-faire.
- Identifier des correctifs, s'il y a lieu.

Consignes

- Se référer à vos pratiques récentes en animation de groupe.
- Remplir la *Grille d'autoévaluation : stratégies et tactiques*.
- Préciser les correctifs à apporter dans vos pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra bonifier ses pratiques en animation et, le cas échéant, envisager de nouveaux scénarios.

Exercice 7C (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION : STRATÉGIES ET TACTIQUES	
Pour chaque stratégie	Cocher les tactiques appliquées
1. Lorsqu'on remarque des signes d'ennui ou de manque d'intérêt : il faut susciter l'intérêt tout en découvrant la cause du problème.	Rappeler la pertinence et l'importance de la discussion pour le groupe et son projet.
	Soulever un nouvel aspect du problème.
	Apporter des exemples concrets.
	Proposer une pause si les gens sont fatigués, en indiquant le moment où la discussion reprendra.
	Vérifier si l'information est claire et comprise par tous.
	Faire une synthèse.
	Demander des propositions concrètes, s'il y a lieu.
2. Lorsqu'on est dans un conflit ou l'émotion prend le dessus : il faut faire tomber les tensions et prévenir l'éclatement.	Amener le groupe à examiner la question sous un autre angle.
	Faire cesser les dialogues, les sous-entendus dans les propos.
	Demander aux intervenants de dépersonnaliser leurs interventions et d'éviter de chercher un bouc émissaire.
	Ne pas tolérer des propos contre les gens absents.
	Faire une petite farce à propos pour détendre l'atmosphère.
3. Lorsqu'on constate qu'une idée n'a pas encore été exprimée : il faut la susciter tout en amenant le groupe à mettre en perspective l'action.	Rappeler qu'une prise de décision dans un tel climat n'est généralement pas profitable au groupe.
	Faire un résumé de ce qui a été dit.
	Mettre les idées exprimées en rapport les unes avec les autres.
	Donner un exemple : supposons que cette situation se présente... que ferions-nous? Il faut cependant que l'animateur connaisse bien le sujet et le projet, sinon la situation peut se compliquer.
	Amener le groupe à vérifier la pertinence des idées nouvelles au regard de l'action à entreprendre.

Exercice 7C (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION : STRATÉGIES ET TACTIQUES	
Pour chaque stratégie	Cocher les tactiques appliquées
4. Lorsqu'il y a des répétitions inutiles : il faut encourager le groupe à exprimer de nouvelles idées ou à passer à un autre point.	Résumer les propos.
	Demander au groupe s'il y a autre chose à ajouter ou d'autres idées à amener.
	Demander si l'on est prêt à voter si l'on sent un accord important.
	Demander si l'on est prêt à passer à un autre point de l'ordre du jour.
5. Lorsque quelqu'un prend trop de place : il faut faire appel aux habiletés et au potentiel créatif du groupe.	Exprimer l'opinion émise dans d'autres mots pour amener d'autres points de vue.
	Rappeler à la personne qu'elle s'est exprimée plus d'une fois sur le sujet.
	Indiquer que pour l'intérêt du groupe, il faudrait que d'autres personnes s'expriment.
	Faire un tour de table.
	Vérifier si les gens ont la même information et la même connaissance du sujet.
	Ne pas accepter que l'on donne son opinion quand on transmet de l'information.
6. Lorsqu'il y a un désaccord important : il faut amener le groupe à régler la question.	Faire une synthèse des différents points de vue.
	S'assurer que le désaccord peut être atténué par une discussion plus approfondie.
	Transformer la réunion en plénière afin que les gens parlent librement sans la lourdeur des procédures.
	Amener les gens à discerner les faits des rumeurs, l'opinion de l'information.
	Proposer un ajournement avant de prendre une décision afin d'aller chercher l'information nécessaire.
	Mandater un comité neutre pour aller chercher cette information (en donnant un délai).
	Faire prendre conscience au groupe qu'une décision prise dans ces conditions est difficilement réalisable dans l'action.
	Si la décision est prise, vérifier le sentiment de solidarité à l'intérieur du groupe, face à l'action à entreprendre.

Exercice 7C (suite)

Nom du groupe :

Date :

CORRECTIFS À APPORTER :

-

[Retour](#)

EXERCICE 7D

AUTO-ÉVALUATION DE MES TECHNIQUES D'ANIMATION

But

- Auto-évaluer mes savoir-faire.
- Identifier des correctifs, s'il y a lieu.

Consignes

- Se référer à vos pratiques récentes en animation de groupe.
- Remplir la *Grille d'auto-évaluation : techniques d'animation*.
- Préciser les correctifs à apporter dans vos pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra bonifier ses pratiques en animation et, le cas échéant, envisager l'usage de nouvelles techniques.

Exercice 7D (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION : TECHNIQUES D'ANIMATION	
Pour chaque technique	Cocher les savoir-faire appliqués
1. La clarification	Mettre en ordre les idées (du général au particulier).
	Apporter des nuances et distinguer les faits des rumeurs, l'opinion de l'information.
	Mettre en relation les éléments.
	Compléter l'information.
	Dégager la vue d'ensemble et le consensus.
2. L'étude de cas	Préciser l'histoire mise en cause, soit les faits et l'information dont on dispose.
	Partager des constats et des solutions.
	Valider l'accord du groupe.
3. Le jeu de rôle, la simulation	Préciser la mise en scène, les rôles, le but.
	Faire un choix libre des rôles.
	Jouer ou observer (selon le cas).
	Mettre en perspective des solutions possibles.
	Valider l'accord du groupe.
4. L'exposé interactif	Formuler un objectif général.
	Dégager l'idée principale des secondaires.
	Rechercher l'information utile et être sélectif.
	Organiser le contenu et la répartition du temps (un exposé court est plus efficace et donne des effets immédiats).
	Intégrer des exemples, des commentaires, des questions.
	Prévoir des échanges, de l'animation et des moyens audiovisuels ou informatiques au besoin.
	Se pratiquer et vérifier la durée.
5. La question dirigée	Formuler des échanges, de l'animation et des moyens audiovisuels ou informatiques au besoin.
	Se pratiquer et vérifier la durée.
6. La reformulation	Repérer les mots clés.
	Expliquer le propos avec des mots similaires tout en respectant le sens initial.
	Rechercher l'assentiment du groupe.
7. Le remue-ménages	Déterminer le problème à résoudre.
	Lister les idées et les numéroter au fur et à mesure.
	Choisir les idées les plus performantes.
	Déterminer des pistes de solutions.

Exercice 7D (suite)

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION : TECHNIQUES D'ANIMATION	
Pour chaque technique	Cocher les savoir-faire appliqués
8. La rétroaction (feedback)	S'assurer que le groupe est prêt à faire un retour sur la discussion en cours (suggérer au lieu d'imposer).
	Choisir le moment opportun, alors que les faits observés sont encore perceptibles.
	Respecter les points de vue émis (de la majorité et de la minorité).
	Faire au besoin de la clarification, de la reformulation et poser des questions dirigées (voir ces techniques au présent tableau).
	Valider la réceptivité de la rétroaction et s'assurer qu'il n'y a pas de déformation.
	Dégager une vue d'ensemble de la situation et relancer la discussion.
9. La synthèse	Regrouper les éléments en allant de simple à complexe.
	Supprimer les éléments non essentiels.
	Analyser le contenu : comparer une chose à une autre, détecter les accords et les désaccords, démontrer les faits ou la vérité, etc.
	Établir des relations entre les éléments.
	Présenter globalement la situation en lien avec les objectifs établis (utiliser au besoin un support visuel).
10. Le travail en dyade, en trio, en équipe, en atelier	Distribuer le matériel.
	Présenter le but et les consignes.
	Superviser le travail et vérifier le niveau de compréhension des tâches.
	Stimuler la participation.
	Recevoir les résultats obtenus.
	Conclure en grand groupe par un échange de commentaires.
	Envisager des suites, s'il y a lieu.

Exercice 7D (suite)

Nom du groupe :

Date :

CORRECTIFS À APPORTER :

-

[Retour](#)

EXERCICE 7E

AUTO-ÉVALUATION DE L'UTILISATION DES PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE

Buts

- Auto-évaluer mes savoir-faire.
- Identifier des améliorations, s'il y a lieu.

Consignes

- Se référer à vos pratiques récentes en animation d'assemblée.
- Remplir la *Grille d'auto-évaluation : procédures d'assemblée* selon l'échelle : satisfaisant, + ou – satisfaisant, insatisfaisant.
- Préciser des améliorations à apporter dans vos pratiques.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra bonifier ses pratiques au regard de l'utilisation des procédures d'assemblée.

Exercice 7E (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION : PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE				
Procédures	Savoir-faire	Satisfaisant	+ ou - satisfaisant	Insatisfaisant
1. L'ajournement	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible seulement sur la date ou l'heure. - Amendement possible. - Vote à majorité (50 % + 1). 			
2. La question de privilège	<ul style="list-style-type: none"> - Interruption permise de la personne qui a la parole. - Appui non nécessaire. - Aucune discussion. - Décision de la personne qui préside, sauf s'il y a appel de cette décision. 			
3. Le rappel au règlement	<ul style="list-style-type: none"> - Interruption permise de la personne qui a la parole. - Appui non nécessaire. - Aucune discussion. - Aucun amendement possible. - Décision de la personne qui préside sauf s'il y a appel de cette décision. 			
4. L'appel de la décision	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discutable, mais deux exposés sont permis, le premier étant celui de la personne qui préside. - Aucun amendement possible. 			
5. La suspension des règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement possible. - Vote des 2/3. 			
6. La proposition principale	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Amendement possible. - Vote à majorité. 			

Exercice 7E (suite)

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION : PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE				
Procédures	Savoir-faire	Satisfaisant	+ ou - satisfaisant	Insatisfaisant
7. L'amendement	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Amendement possible (ce sera alors un sous-amendement et il devra être traité avant l'amendement proprement dit). - Vote à majorité. 			
8. Le retrait d'une proposition	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement possible. - Vote à majorité. 			
9. Le dépôt de la proposition	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement possible. - Vote des 2/3. 			
10. La question préalable (« je demande le vote »)	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Aucune discussion. - Aucun amendement possible. - Vote des 2/3. 			
11. La reconsidération	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Aucun amendement possible. - Vote à majorité. 			
12. Le renvoi à un comité	<ul style="list-style-type: none"> - Appui obligatoire. - Discussion possible. - Aucun amendement possible. - Vote à majorité. 			

Exercice 7E (suite)

PRÉCISIONS SUR LES AMÉLIORATIONS À APPORTER :

-

[Retour](#)

Exercice 7F

OBSERVATION DES SAVOIR-ÊTRE EN RÉUNION

But

Reconnaître la manifestation des savoir-être en réunion.

Consignes

- Choisir un groupe témoin client de votre GRT.
- Observer le groupe en réunion (le nombre de réunion peut varier) et remplir la grille d'observation qui suit.

Réinvestissement dans les pratiques

Selon les résultats obtenus, le travailleur du GRT pourra exploiter de façon profitable les savoir-être en réunion.

Exercice 7F : corrigé

[Corrigé 7F](#)

[Retour](#)

Exercice 7F (suite)

Nom du groupe :

Date :

GRILLE D'OBSERVATION DES SAVOIR-ÊTRE	
Lorsqu'une personne :	Elle est :
manifeste le goût d'apprendre, de connaître les personnes et le contexte d'intervention; qu'elle remarque des détails que les autres ne voient pas.	
s'affirme librement dans le respect des autres, que ses propos reflètent ce qu'elle ressent et qu'ils sont exprimés avec tact.	
examine toute situation avec prudence et discernement dans le but de porter un jugement juste et constructif.	
perçoit autrui « comme si » elle était cette personne sans toutefois perdre de vue qu'il s'agit d'une situation analogue; qu'elle saisit ce que l'autre éprouve sans affect ni jugement moral.	
répond de ses actes, mesure la portée de ses actions et se sent liée à l'atteinte des résultats.	
sait se tirer d'embarras, trouve des moyens alternatifs et recourt à des solutions pratiques pour résoudre les problèmes rencontrés.	
manifeste son intérêt, donne son opinion, prend position et s'investit dans une cause.	
fait preuve de ténacité, mène son travail, son activité ou sa tâche à terme, malgré les obstacles rencontrés.	
exécute ses responsabilités avec précision, selon les règles ou les façons de faire convenues et dans le temps requis.	
recherche la présence de l'autre, partage des idées et interagit avec son entourage sans discrimination quant aux différences de chacun.	

[Retour](#)

LES CORRIGÉS DES EXERCICES

Exercice 1A : le corrigé

Corrigé 1

Les GRT ont développé une approche collective et communautaire. Elle est **collective** parce que centrée sur le groupe; **communautaire** du fait qu'elle est issue du milieu et axée sur la recherche d'un rayonnement ainsi que d'un effet multiplicateur dans l'environnement.

Chapitre 3

Concept	Buts poursuivis
Le contrôle démocratique	Amener le groupe à prendre collectivement des décisions.
La primauté de l'humain	Satisfaire les besoins des personnes avant toute chose.
La création d'une richesse collective	Traduire les effets socioéconomiques dans le milieu et en rendre compte.

Corrigé 2

Explications :

Chapitre 2

Les pratiques d'accompagnement et d'animation mises de l'avant par les GRT ont pour but de favoriser **l'autonomie et la prise en charge**.

L'organisme promoteur demeure le maître d'œuvre de son projet, le GRT agissant comme organisme consultant. Votre intervention auprès du groupe repose donc sur les **principes directeurs** suivants :

- Apporter une réponse concrète à des besoins de logement.
- Aider l'organisme dans les responsabilités qui lui reviennent.
- Fournir l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées.
- Assurer la liaison entre l'organisme client et tous les intervenants liés au projet.
- Agir dans le cadre d'une formation dans l'action.
- Favoriser une ouverture sur le milieu.

Corrigé 3

Pour répondre aux besoins particuliers des organismes clients, les GRT offrent des services sur mesure. En ce sens, chaque groupe et chaque projet est unique. Toutefois, les conditions essentielles à l'accomplissement d'une intervention sur mesures sont les mêmes d'un projet à l'autre. Il s'agit de :

Chapitre 3

- La détermination des besoins du groupe.
- Le suivi intégré à l'action et à l'évolution du groupe et du projet.
- Le maintien d'un climat de confiance dans un esprit de partenariat.
- L'évaluation continue des résultats.

Corrigé 4

Explications :

Les services offerts par les GRT membres de l'AGRTQ visent à :	
Énoncés	Explication (exemple)
Rendre l'organisme autonome de façon réaliste par rapport à l'avancement du projet.	Chaque groupe atteint un degré variable d'autonomie. Dans ce contexte, le travailleur du GRT doit prendre en considération les réalités du groupe : ses caractéristiques, ses composantes, ses forces et ses limites et ce, tout au long du projet.
Faciliter la prise en charge graduelle et efficiente du projet par les membres.	La prise en charge se fait graduellement en tenant compte de la complexité et de la durée du projet ainsi que des réalités du groupe. Ainsi, la mise en relation des services livrés, des résultats obtenus et des ressources utilisées donne l'efficience (le rendement) des services par rapport aux besoins du groupe et aux particularités du projet.
Accompagner adéquatement l'organisme dans ses prises de décisions.	Un accompagnement adéquat demande l'adaptation du processus d'accompagnement et d'animation aux réalités du groupe, de façon continue.
Aider l'organisme de façon cohérente et concertée dans l'exercice de ses responsabilités.	La cohérence suppose une certaine logique dans les idées et dans les faits. Ici, la cohérence met en relation les besoins du groupe, les particularités du projet et les services offerts au regard de l'exercice des responsabilités de chacun. La concertation entre les intervenants devient alors essentielle tout au long du projet. Cette concertation implique aussi celle qui existe au sein du groupe et au sein du GRT.
Fournir l'information pertinente pour prendre des décisions éclairées.	L'information pertinente désigne ce qui est approprié, judicieux ou réaliste. La pertinence s'établit par rapport aux besoins du groupe, aux particularités du projet et aux décisions prises.

[Retour](#)

Exercice 2A : le corrigé

GRILLE DE RÉFLEXION SUR MES PRATIQUES EN ACCOMPAGNEMENT ET ANIMATION (en référence à la mise en situation <i>La résidence mon phare</i>)	
La planification	
Quels sont mes acquis ou mes expériences dans ce type de projet?	L'OSBL <i>Les solidaires</i> réalisé avec l'OH. Une Coop pour personnes âgées actuellement en chantier.
Quelles sont mes priorités dans l'immédiat?	Définir par consensus un projet commun, pertinent et réalisable.
Quelles compétences et connaissances dois-je mobiliser?	Mes compétences à traiter de l'information, à résoudre des problèmes. Mes connaissances en gestion de projet : organisation et coordination générale.
Quelles sont mes motivations?	La cohésion au sein du groupe.
L'observation	
Quelles sont les problématiques mises en cause dans cette situation?	Les orientations du projet, sa taille et sa viabilité. Le leadership au sein du groupe.
Quelles sont les principales données à considérer?	Le projet mis de l'avant par M. Michaud, les normes du programme, les besoins et les services requis.
Quelles décisions seraient pertinentes pour l'avancement du groupe et du projet?	La détermination des besoins et les attentes des membres à court, à moyen et à long terme.
L'évaluation	
Quels sont les gains à obtenir par rapport à l'avancement du projet?	La mise sur pied de l'organisme : le plan de développement du projet.
Quels sont les principaux défis à relever?	La précision des objectifs et des besoins.
L'adaptation	
Quels sont les correctifs à apporter?	La clarification de l'information.
Quels sont les risques liés à leur application?	Des démissions ou des abandons dans les effectifs.
Le transfert d'expertises dans le continuum du projet	
Quel est le bien-fondé de l'action à entreprendre?	Faire en sorte que le groupe soit le maître d'œuvre de son projet.
Quels sont les liens de cause à effet?	La maturité du groupe et la prise en charge du projet.
Quels sont les aspects à considérer dans le continuum du projet?	La pertinence, la cohérence et l'efficacité des services offerts par le GRT.

[Retour](#)

Exercice 3C : le corrigé

GRILLE À REMPLIR					
Analyse du cas <i>La résidence mon phare</i>					
Énoncés	Zones d'influence			Indices révélateurs de problèmes dans la dynamique du groupe	
	du travail	de l'affection	du pouvoir		
				+	-
1. M. Michaud oriente le projet	x	x	x		x
2. M. Michaud propose son projet			x	x	x
3. M. Gélinas énonce une inquiétude : la viabilité	x			x	x
4. M. Gélinas consulte et vérifie l'information	x			x	
5. M. Gélinas apporte une idée nouvelle	x		x	x	x
6. Mme Paradis donne son accord	x			x	
7. Mme Paradis appuie un aspirant au leadership			x		x
8. Isabelle donne son opinion et manifeste son intérêt	x	x		x	
9. Mme Fontaine donne son opinion et manifeste son manque d'intérêt	x	x			x
10. M. Michaud s'oppose et défend son projet	x		x		x
<p>Cette mise en situation illustre des comportements en relation avec les zones du travail, de l'affection et du pouvoir. En observation directe, le contexte, l'attitude, la gestuelle et le ton employé seront à prendre en considération.</p> <p>Par exemple au point 3, si M. Gélinas qui éprouve de l'inquiétude quant à la viabilité du projet monte le ton et met M. Michaud au défi de faire la démonstration de cette viabilité, les zones du pouvoir et de l'affection seraient également à considérer. De plus, l'interprétation donnée aux indices révélateurs de problèmes pourrait varier.</p> <p>Aucune réponse ou situation n'est unique. Chaque groupe porte ses réalités dans la personnalité de ses membres et dans les particularités de son projet.</p>					
<p>INTERACTIONS POSSIBLES À COURT TERME SELON LES ZONES D'INFLUENCE pour <i>La résidence mon phare</i> (exemple) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zone du travail : Préciser les besoins liés au logement et redéfinir le plan de développement du projet (paramètres du projet) • Zone de l'affection : Identifier les sous-groupes d'affinité • Zone du pouvoir : Rechercher un style de leadership qui conviendra 					

[Retour](#)

Exercice 3D : le corrigé

GRILLE DIAGNOSTIC SUR LE CHEMINEMENT ET L'ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE	
Zone du travail	✓ Cocher
Les besoins personnels sont exprimés sans égard aux exigences liées au projet	✓
L'expérience personnelle est mise de l'avant dans un esprit de collaboration	✓
L'information est reçue sans nécessairement en évaluer les enjeux	✓
Les solutions sont partielles, superficielles et l'accord se donne dans la retenue	✓
L'information est remise en question par rapport à la réussite du projet (faisabilité)	✓
La division du travail se transpose dans des rôles (président, trésorier, etc.)	✓
On demande des explications, mais on se satisfait de réponses arbitraires, faciles	✓
Le traitement et la vérification des données sont individualisés	✓
Les pistes de solutions ne sont pas ou peu évaluées par rapport à l'environnement externe	✓
Chacun cherche à justifier sa vision personnelle du projet	✓
Des questions de fond sont soulevées et des tensions apparaissent	✓
Certains se confrontent sur les moyens à prendre pour atteindre la visée commune	
Les rôles et les normes s'affirment et se consolident	
Les tensions sont résolues ou en voie de résolution (sinon le groupe vit une stagnation)	
Les pistes de solutions sont traitées en profondeur	
L'esprit de collaboration revient	
L'organisation du travail, les tâches se font dans le respect des procédures et des normes	
Les rôles de chacun sont clairement établis et appliqués	
On dit ce que l'on pense et ce que l'on fait	
Les incompréhensions sont clarifiées quand elles surviennent	
La coordination de l'action est assurée	
Zone de l'affection	✓ Cocher
Les interactions entre les membres sont polies, les échanges respectueux	✓
On évite d'entrer dans le désaccord	✓
Chacun cherche à satisfaire ses besoins sociaux (appartenance, reconnaissance, estime)	✓
Des liens affectifs apparaissent et des sous-groupes se créent par affinité	✓
Des oppositions surviennent, mais elles ne sont pas mises en évidence	✓
La cohésion s'installe et s'exprime par des commentaires positifs	✓
Les membres sont plus ou moins rassurés sur la réussite du projet	✓
Des tensions plus fortes apparaissent : confrontation sur des idées, des valeurs, etc.	
Des manifestations d'antipathie sont observables	
Le manque de motivation se fait sentir	
Des moyens pour résoudre les problèmes interpersonnels sont mis en place	

Exercice 3D (suite)

GRILLE DIAGNOSTIC SUR LE CHEMINEMENT ET L'ÉVOLUTION DU GROUPE SELON LES ZONES D'INFLUENCE	
Zone de l'affection (suite)	✓ Cocher
Certains membres quittent le groupe ou peuvent en être exclus (démission, exclusion)	
Une cohésion réelle soude le groupe qui manifeste également de la tolérance, de l'ouverture.	
Des mécanismes de respect des normes et de résolution de conflit sont appliqués	
Les désaccords s'expriment ouvertement sans être perçus comme menaçants	
Chacun a trouvé sa place et joue son rôle dans le respect des autres	
Un système d'autorégulation est en place	
Zone du pouvoir	✓ Cocher
Des membres à la recherche d'un leader s'observent et s'évaluent	✓
Les personnes peu ou trop actives, peu informées se mettent en retrait	✓
Des candidats au leadership entrent en compétition	✓
Des insatisfactions sont exprimées (en parole ou en geste)	
Une impression de perte de temps se manifeste chez les membres plus près de la tâche	
Des candidats au leadership se confirment et d'autres s'éliminent	
Le style de leadership se confirme	
Les critères de choix ou d'élimination se précisent	
Un leader est confirmé et accepté	
Le leadership se stabilise	
DIAGNOSTIC À COURT OU À MOYEN TERME – exemple pour <i>La résidence mon phare</i> :	
<ul style="list-style-type: none"> • Dans la zone du travail : Le groupe s'engage dans des débats. Le projet présenté par Michaud est remis en question. Les orientations, les besoins des membres et le plan de développement du projet seront à l'ordre du jour. • Dans la zone de l'affection : Il y aura confrontation sur les idées et les valeurs. Les sous-groupes créés par affinité vont se confirmer ou s'infirmier. La cohésion au sein du groupe sera affaiblie. Chacun devra trouver sa place et des réponses à ses besoins. • Dans la zone du pouvoir : On assistera à une remise en question du leadership de Michaud. Le groupe sera amené à définir le style de leadership qui lui convient pour mener à terme le projet dans ses nouvelles orientations. 	
Selon le diagnostic posé, consulter le chapitre 5 : <i>Le problème, la négociation, la médiation</i> .	

[Chapitre 5](#)

[Retour](#)

Exercice 3F : le corrigé

GRILLE D'OBSERVATION DES STYLES DE LEADERSHIP ÉMERGENTS

- Si vous avez indiqué les éléments 1 - 4 – 6 et 9 :
tendance au style de leadership expert
- Si vous avez indiqué les éléments 2 - 5 - 7 et 8 :
tendance au style de leadership participatif
- Si vous avez indiqué les éléments 3 - 5 – 8 et 11 :
tendance au style de leadership populaire
- Si vous avez indiqué les éléments 4 - 9 – 10 et 12 :
tendance au style de leadership coercitif

Il se peut qu'une personne soit porteuse de plusieurs styles.
Cela démontre un potentiel d'adaptation à la dynamique et à l'évolution du groupe.

[Retour](#)

Exercice 7B : corrigé

GRILLE D'APPRÉCIATION DE SON STYLE D'ANIMATION

Interprétation des résultats

- Réponses a) : tendances à animer de façon autoritaire
- Réponses b) : tendances à animer de façon démocratique
- Réponses c) : tendances à animer de façon débonnaire

Si vous avez :

- **de 10 à 12 réponses a) :** attention, autoritarisme dangereux
- **de 6 à 9 réponses a) :** surveillez bien vos tendances profondes à vouloir tout mener
- **de 1 à 5 réponses a) :** quelques tendances autoritaires à surveiller
- **de 10 à 12 réponses b) :** animation démocratique idéale
- **de 6 à 9 réponses b) :** vous avez en main de très bons atouts pour animer de façon démocratique
- **de 1 à 5 réponses b) :** pas mal de chemin à faire pour animer de façon démocratique
- **de 10 à 12 réponses c) :** vous êtes en plein laisser-aller et ne tenez pas votre rôle
- **de 6 à 9 réponses c) :** vous avez de fortes tendances à laisser aller les choses comme elles viennent, ce qui nuit au groupe
- **de 1 à 5 réponses c) :** quelques tendances au laisser-aller, à surveiller

Une même personne peut combiner plus d'une tendance. De plus, selon les groupes et selon votre situation personnelle, ces tendances seront en mouvement dans votre style d'animation.

Exercice 7F : corrigé

OBSERVATION DES SAVOIR-ÊTRE EN RÉUNION		
GRILLE D'OBSERVATION DES SAVOIR-ÊTRE		
Nom du groupe :		Date :
Lorsqu'une personne :		Elle est:
1.	manifeste le goût d'apprendre, de connaître les personnes et le contexte d'intervention; lorsqu'elle remarque des détails que les autres ne voient pas.	Curieuse
2.	s'affirme librement dans le respect des autres, lorsque ses propos exprimés avec tact reflètent ce qu'elle ressent.	Authentique
3.	examine toute situation avec prudence et discernement dans le but de porter un jugement juste et constructif.	Critique
4.	perçoit autrui « comme si » elle était cette personne sans toutefois perdre de vue qu'il s'agit d'une situation analogue; lorsqu'elle saisit ce que l'autre éprouve sans affect ni jugement moral.	Empathique
5.	répond de ses actes, mesure la portée de ses actions et se sent lié à l'atteinte des résultats.	Responsable
6.	sait se tirer d'embarras, trouve des moyens alternatifs et recourt à des solutions pratiques pour résoudre les problèmes rencontrés.	Débrouillarde
7.	manifeste son intérêt donne son opinion, prend position et s'investit dans une cause.	Engagée
8.	fait preuve de ténacité, mène son travail, son activité ou sa tâche à terme, malgré les obstacles rencontrés.	Persévérante
9.	exécute ses responsabilités avec précision, selon les règles ou les façons de faire convenues et dans le temps requis.	Rigoureuse
10.	recherche la présence de l'autre, partage des idées et interagit avec son entourage sans discrimination quant aux différences de chacun.	Ouverte

[Retour](#)