



Carte Postale



Module E3: Réguler les attitudes et comportements

Activité	 Mots-clés	 Outils
1) Adopter une posture éthique ou exemplaire	Exemplarité du formateur Authenticité du formateur	3 outils
2) Faciliter l'acceptation des règles de l'institution et du groupe	Les règles de l'institution Les règles du groupe Autonomisation	3 outils
3) Gérer les comportements inappropriés	Gestion de l'entreprise de comportements inappropriés Expression des besoins de l'individu Tension dynamique entre demande / gentillesse	4 outils





Synthèse – mots clés et notions

Cat. 1 : Adopter une posture éthique ou exemplaire

- Problème** Michela fait face à des comportements difficiles lors de sa séance de formation. Différents stagiaires sont en retard, d'autres partent plus tôt et cela perturbe son cours. Elle est amenée à réfléchir sur son propre comportement.
- Enjeu** Adopter une posture éthique et exemplaire place le formateur comme un référent et un exemple pour le groupe.
Il est responsable du climat du groupe et de l'exigence de qualité du travail.

Mots-clés	Définition	Illustration
Exemplarité du formateur	Le comportement et les attitudes du formateur sont importants pour les membres du groupe. Le formateur doit en être conscient et respecter les règles et principes qui organisent la formation et la vie du groupe. Le caractère exemplaire de son rôle invite le formateur à réfléchir à sa propre attitude professionnelle.	
Authenticité du formateur	Il est important pour le formateur d'être sincère avec ses stagiaires et d'être perçu comme authentique par eux. Cette authenticité aide à construire une confiance mutuelle qui facilite la relation d'enseignement. L'authenticité n'exclut pas une sorte de drame de la part du formateur.	

Outils :	Description
T31.1 Apprentissage vicariant	Définition de l'apprentissage vicariant.
T31.2 La posture humaniste du formateur	Définition de la posture humaniste du formateur.
T31.3 Guide de communication non violente	Petit guide présentant la méthode de communication non violente de Marshall B. Rosenberg. Cette méthode permet d'établir une communication respectueuse pour désamorcer notamment les conflits.



Apprentissage vicariant

Définition de l'apprentissage vicariant

Définition

On doit la théorie de l'**apprentissage vicariant** au psychologue américain **A. Bandura**.



Le sujet observe un modèle, en examine les traits pertinents ou significatifs et les reproduit en situation à partir de son appropriation personnelle, dans une version « reconstruite ».

Du point de vue de l'activité du sujet, le fil conducteur d'un apprentissage vicariant se réalise en trois temps successifs :

1. **Observation active**
2. **Modélisation et appropriation par le sujet d'un comportement**
3. **Reproduction en situation puis ajustement**

Cet apprentissage se rencontre dans le monde de l'éducation et de la formation, lorsqu'on apprend **un geste professionnel ou technique par imitation** et qu'on ajuste son attitude en fonction de la manière dont les autres se comportent. Ainsi, la plupart **des apprentissages sociaux** que réalisent notamment des jeunes enfants (mais aussi de nombreux adultes mis en situation inédite) sont des apprentissages vicariants.

Un apprentissage vicariant est un processus qui correspond à un apprentissage par **observation** plus ou moins conscientisée du comportement d'autrui dans une situation donnée, avant, ayant intériorisé une manière de faire, **de l'expérimenter directement**, pour ensuite **l'ajuster par un processus d'essai et erreur**.

Rôle des apprentissages vicariants

Les apprentissages vicariants jouent un rôle important dans la capacité des sujets à percevoir **leur auto-efficacité** : en observant le comportement ou les gestes d'une personne dans laquelle on se projette, on rassemble et on organise des informations qui conduisent à éviter une situation jugée menaçante ou au contraire de prendre le risque d'accomplir une activité.

Il ne s'agit **pas d'une imitation de surface** du comportement d'autrui, mais d'une sorte de **modeling qui mobilise le sujet sur le plan cognitif, le plan émotionnel et le plan social**.

En formation, l'explicitation formelle des routines invisibles, des manières de faire pourrait ainsi être mieux valorisée par le formateur, dans la logique de l'enseignement explicite et lever des ambiguïtés, des incompréhensions qui peuvent entraver la réussite des apprenants. L'objectif serait, à côté des logiques formalisée et rationnelle, d'accorder du crédit aux apprentissages vicariants, souvent invisibles ou oubliés.



La posture humaniste du formateur

Définition de la posture humaniste du formateur.

Définition

L'humanisme est un courant de pensée et d'action né à la Renaissance, et qui a voulu placer **l'homme au centre des préoccupations** philosophiques et pratiques, en réaction à la prééminence sans partage de la religion catholique. L'italien Dante, le hollandais Érasme, le tchèque Comenius ou encore le français Rabelais appartiennent à ce mouvement.

Au cours des années 1950, le psychologue américain **Carl Rogers** (1902-1987) formalise la **psychologie humaniste** et la conçoit comme une alternative à la psychanalyse ou au comportementalisme. La psychologie humaniste est à la base de nombreuses techniques ou pratiques actuelles, avec la mise au premier plan de la **notion de confiance** : coaching, psychologie positive, Communication Non Violente (CNV) ...

Carl Rogers a notamment formalisé les principes d'une psychothérapie centrée sur la personne en élayant des notions telles **la non directivité** ou la **dynamique des comportements humains**.

Pour lui, les trois attitudes fondamentales de l'aidant sont :

- **L'empathie** : Capacité de se mettre à la place d'autrui en utilisant des messages verbaux ou non verbaux.
- **La congruence** : C'est à dire la recherche d'une correspondance entre l'expérience et la prise de conscience.
- **Un regard positif inconditionnel** qui ne porte pas de jugement hâtif sur autrui, et l'accepte tel qu'il est.



Le courant humaniste privilégie **une approche basée sur la personne** perçue comme un sujet global et complexe, qui peut accéder à une forme d'intelligibilité de son expérience, de sa pensée et de ses potentialités à partir d'interaction avec un aidant bienveillant.

En éducation et en formation, la posture humaniste est désormais reconnue comme centrale et elle s'articule **avec les pédagogies actives** : la prise en considération du sujet apprenant, sa capacité à exprimer ses réussites comme ses difficultés, la place du groupe comme une ressource possible pour progresser sont autant de leviers qui conduisent l'apprenant à prendre confiance en lui et à avancer sur le chemin de la réussite.



Guide de communication non violente

Petit guide présentant la méthode de communication non violente de Marshall B. Rosenberg. Cette méthode permet d'établir une communication respectueuse pour désamorcer notamment les conflits.

Définition de la communication non violente

La Communication Non violente (ou CNV) est un **outil de communication**, inspiré des travaux de Carl Rogers et de la pensée de Gandhi qui a pour objectif de créer entre les êtres humains une **relation basée sur l'empathie, l'authenticité, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect** de soi et des autres. Elle a été étudiée et formalisée par **Marshall B. Rosenberg** et peut servir notamment à la gestion de conflit dans un groupe d'apprenants.

Elle est basée sur le principe énoncé par M. Rosenberg selon lequel, « *Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait.* »

La Communication Non Violente est un outil de communication, principalement verbal permet notamment :

- d'être en **meilleure relation avec les autres et avec soi-même**,
- de **mieux comprendre ses besoins profonds**
- et de **prendre en charge**, de manière autonome et responsable, les **divers aspects de sa propre vie**.

Elle s'appuie sur l'expression des faits et des sentiments, associés à une situation, sur l'expression de ses ressentis et émotions, sur le respect de ses besoins fondamentaux et la capacité à faire une demande à autrui dans le but d'entretenir une bonne relation.

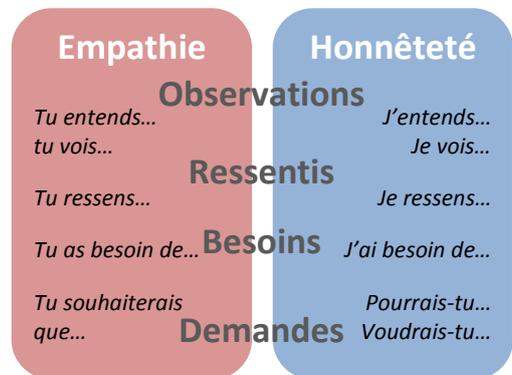
Les usages de la Communication non Violente

Le processus de Communication Non Violente peut être utilisé de 3 manières dans une logique d'empathie et d'honnêteté.

1. **communiquer avec soi-même pour clarifier ce qui se passe en soi** (auto-empathie)
2. **communiquer vers l'autre** d'une manière qui favorise la compréhension et l'acceptation du message
3. **recevoir un message de l'autre**, l'écouter d'une manière qui favorise le dialogue quelle que soit sa manière de s'exprimer.

Pour que ce processus favorise réellement la coopération et le dialogue, cela suppose :

- une **attention au moment présent**
- une **intention claire** de favoriser le **dialogue** et la **coopération**.





Les étapes de la Communication non Violente

La Communication Non violente est un processus en 4 étapes.

Face à un stagiaire exprimant une désapprobation, une colère, des émotions, ou tout propos réactif, cette méthode est très utile pour l'aider et s'aider soi-même à communiquer et à faire une demande claire sans jugement ni reproche. Quelques phrases clés peuvent faciliter le processus.

Etape

Exemples de phrases clés

Etape 1 : Observation

Quels sont les faits ?

Il s'agit dans un premier temps de décrire les faits en s'attachant comme un caméraman aux informations reçues par les sens, ce que l'on a vu, ce que telle ou telle personne a fait, sans présager de ses intentions, sans interprétation.

Cette étape est réalisable s'il on a vraiment envie de communiquer positivement, sans être dans un rapport de force.

Pourrais-tu me dire ce qu'est ce qui s'est passé exactement ?

Pourrais-tu me dire ce que tu as vu, entendu ?

Pourrais-tu décrire ce que tu as vu, toi de ton côté ?

Quand tu parles de ... (reprendre les mots) qu'as-tu observé / entendu ?

Etape 2 : Les ressentis et émotions

Dans cette deuxième étape il s'agit de décrire les ressentis et émotions que la situation a provoqués. Pour cela on peut utiliser toute la palette des émotions qui peuvent être activées en soi : joie, peur, colère, tristesse, frustration, jalousie, injustice, curiosité, surprise...

Les sentiments et émotions peuvent être positifs (joie, enthousiasme,...) ou plus négatifs (peur, colère,...)

Cette étape est parfois un peu difficile car certaines personnes peuvent être réservées ou pudiques pour exprimer à haute voix leurs ressentis.

Qu'est-ce que cette situation a provoqué en toi ?

Quand tu as vu / entendu cela, qu'est-ce que tu as ressenti ?

Qu'est-ce que tu éprouves dans cette situation ?

(Pour aider éventuellement à mettre des mots)

Quand tu as vu / observé cela, est-ce que tu as pu ressentir (type d'émotion) ?

Proposer éventuellement une liste de mots clés pour identifier les sentiments éprouvés.

Etape 3 : Les besoins

Dans cette troisième étape il s'agit d'identifier l'origine de nos sentiments et ressentis. C'est une étape cruciale et la plus difficile. Elle s'appuie sur l'idée que les comportements, actes, paroles de l'autre sont les facteurs déclenchants de nos réactions, mais n'en sont pas la cause.

Elle suppose un retour sur soi pour descendre et identifier le besoin qui n'a pas été satisfait. Il s'agit d'associer nos émotions à nos besoins et les reconnaître ce qui passe souvent par le fait de sortir d'un jugement de l'autre ou de soi-même.

J'ai entendu que cette situation a provoqué telle émotion chez toi. Peux-tu identifier ce dont tu avais besoin dans cette situation et qui n'a pas été satisfait ?

Au-delà de l'émotion qu'a suscitée en toi la situation, peux-tu identifier ce dont tu as besoin ?

Proposer éventuellement une liste de mots clés pour définir le besoin non satisfait.

Etape 4 : La demande

Dans cette dernière étape, il s'agit d'exprimer l'action concrète qui permettra de répondre au besoin exprimé dans l'étape 3.

Il s'agit donc de formuler une demande en étant sincèrement conscient de l'objectif qui la motive en soi et en sachant que notre intention n'est pas de changer les autres et leurs comportements pour qu'ils se plient à notre volonté.

Exemples de formulation de demande

Lorsqu'il s'est passé ceci, j'ai ressenti cela. Je me rends compte que j'ai besoin de... pourrais-tu s'il te plait... ?

Quand je vis ceci... je ressens cela... et j'ai besoin de Pourriez-vous... ?

J'ai senti ceci... en faisant/voyant cela... Je voudrais être sûr que... Pourriez-vous faire / dire / telle ou telle chose... ?





Synthèse – mots clés et notions

Cat. 2 : Faciliter l'acceptation des règles de l'institution et du groupe

Problème Michela fait face à de nombreux problèmes d'attitude et de comportement dans son groupe de formation. Elle s'interroge sur les règles du groupe et la façon de faciliter leur acceptation.

Enjeu Faciliter l'acceptation des règles de l'institution et du groupe est important pour construire et mettre en place un cadre sûr et partagé qui permette un climat de confiance et un niveau de demande au sein du groupe.

Mots-clés	Definition	Illustration
Les règles de l'institution	<i>Les règles de l'institution sont souvent formelles et définissent le travail, l'organisation, l'accès aux bâtiments, aux salles et aux équipements. Ces règles fixent les limites du comportement à adopter à l'intérieur des bâtiments. Le règlement intérieur fixe les droits et les devoirs des clients, des utilisateurs et du personnel d'une organisation.</i>	
Les règles du groupe	<i>Le contrat avec le groupe est un ensemble de règles définies ou co-définies qui peuvent faire l'objet d'un accord au sein du groupe pour une durée définie. Les règles peuvent être liées à l'organisation, à la vie du groupe, à la communication, à la sécurité... Ces règles peuvent être plus ou moins formalisées par le formateur. Ils sont comme des repères pour les stagiaires et sont souvent cruciaux pour la qualité de la formation. Les règles du groupe facilitent le développement de la confiance au sein du groupe.</i>	
Autonomisation	<i>L'autonomisation est le processus par lequel un individu acquiert plus de pouvoir pour agir et changer sa propre vie et sa condition sociale, économique, écologique ou politique. Auteur : Bandura</i>	

Outils :	Description
T32.1 Méthode d'élaboration de contrat de groupe	Le contrat de groupe est essentiel pour permettre la mise en place de règles de vie communes. La méthode <i>Espoir et Craintes</i> permet leur création en début de formation.
T32.2 Exemple de contrat de groupe	Voici un exemple de contrat de groupe basé sur la méthode « Espoirs et Craintes »
T32.3 Le conseil coopératif	Définition du conseil coopératif et mode d'emploi pour réguler des attitudes et comportements.



Méthode d'élaboration de contrat de groupe

Le contrat de groupe est essentiel pour permettre la mise en place de règles de vie communes. La méthode *Espoir et Craintes* permet leur création en début de formation.

Définition

Le contrat de groupe vise à créer de façon explicite **les règles de vie du groupe** durant la formation. Ces règles de vie doivent **répondre aux besoins individuels** de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et de réalisation (voir T11.2). La réponse à ces besoins permet de **créer les conditions les plus favorables** à l'attention et l'apprentissage.

Ce travail est notamment très important dans les formations se donnant pour objet un travail sur les attitudes et comportements des personnes isolées ou ayant peu de contact avec leur environnement.

Méthode « Espoirs et craintes »

Cette technique permet l'expression des besoins et attentes des apprenants d'un groupe en début de formation en termes de sécurité et de coopération. Elle permet ainsi la mise en place de règles de vie communes.

Elle se déroule en 4 étapes :

Identifier

Consigne : « *Exprimez par écrit la liste des **espoirs** et des **craintes** que vous ressentez en ce début de formation* ». Entendez par « espoir », ce que vous attendez pour suivre dans de bonnes conditions la formation *jean-ja* et par crainte ce que vous ne souhaitez pas vivre dans le cadre de cette formation. »

Modalité : Travail individuel (5 min)

Partager

Consigne : « *Reprenez votre liste et construisez une nouvelle liste sur les mêmes items (Espoirs et Craintes) avec la personne la plus proche de vous. Dans ce travail, toutes les idées sont bonnes. On n'en retranche aucune, on se contente éventuellement d'explicitier sa pensée ou de questionner sur la pensée de l'autre.* »

Modalité : Travail en binôme (10 min)

Socialiser, négociier

Consigne : « *Reprenez votre liste et construisez une nouvelle liste avec un autre groupe.* »

Modalité : Travail en groupe de 4-6 personnes (10 min)





Choisir, valider

Consigne : « *Chaque sous-groupe présente sur un support sa liste d'espoirs et de craintes, explicite éventuellement ses propos* »

Le formateur organise par catégories les réponses des apprenants et leur demande de choisir par vote ou consensus les règles les plus pertinentes pour le groupe.

Modalité : Travail en grand groupe (10 min)

Commentaire

- Les règles peuvent être affichées et servir de point d'appui dans la régulation du groupe notamment dans des bilans réguliers où elles peuvent être reprises sous forme d'auto-évaluation et d'évaluation collectives dans une logique de formulation d'objectifs de progrès.
- Elles peuvent aussi être utilisées comme point d'appui dans des entretiens individuels de régulation (voir T22.3)



Outil T32.2

auteur : J-J. Binard & T. Dauchez
 Organisation : GIP-FAR
 date : 14/02/2019

E3. Réguler les attitudes et comportements

Exemple de contrat de groupe

Voici un exemple de contrat de groupe basé sur la méthode « Espoirs et Craintes »

Exemple : Contrat de groupe

Ce contrat a été élaboré en cours de formation à partir d'incidents récurrents dans un groupe de jeunes en formation professionnelle en France. Il a été décrit avec la méthode d'élaboration de contrat de groupe « Espoirs et Craintes » (voir T32.1).

Je m'engage à respecter les règles suivantes :	
Règles de vie	Règles de communication
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arriver à l'heure ▪ Enlever casquettes et manteaux durant les cours ▪ Amener le matériel nécessaire pour le cours ▪ Amener une tenue adaptée au travail ▪ Eteindre son téléphone portable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demander la parole en levant la main ▪ Utiliser un vocabulaire respectueux ▪ Ne pas couper la parole ▪ Rester présent au groupe en acceptant de ne pas communiquer sur les réseaux sociaux pendant les séances de formation. ▪ Accepter de changer de rôles (rapporteur, rédacteur, animateur, gardien du temps... etc.) dans les travaux de groupe ▪ Encourager l'expression de tous
Date :	
Signatures des apprenants et du formateur :	

L'élaboration collective de ces règles constitue un puissant levier de légitimité pour le formateur. Il peut s'appuyer sur ce contrat pour réguler le groupe. Ce contrat peut être très utile pour réaliser des bilans avec les apprenants avec des questions simples :

- « Qu'est-ce qui a bien marché ? »
- « Qu'est-ce qui peut être amélioré ? »





Le conseil coopératif

Définition du conseil coopératif et mode d'emploi pour réguler des attitudes et comportements

Définition

Le conseil de coopération est un moyen pour réguler des attitudes et comportement au sein d'un groupe d'apprenants en plaçant les apprenants en situation de démocratie en leur permettant de vivre et réguler ce qui se passe dans le groupe entre eux directement.

Le conseil coopératif présente de nombreux avantages au niveau des apprentissages car il permet aux apprenants de développer la coopération en renforçant l'égalité, la liberté d'expression, le respect de soi et des autres, l'entraide et la justice. Il permet ainsi de créer une cohésion de groupe.

Il permet également de développer les compétences transversales relationnelles de coopération et d'apprentissage des droits au sein d'un groupe avec la conscience des responsabilités qu'ils supposent.

Le fonctionnement du conseil coopératif

Le journal mural : Un journal mural est utilisé pour renseigner les sujets que le conseil doit traiter à chaque fois qu'il a lieu. C'est *Célestin Freinet* qui a formalisé ce journal mural au sein des classes. Il est à disposition, visible dans le lieu de formation. Chaque apprenant d'un groupe peut l'utiliser à tout moment pour noter un point ou une proposition qu'il veut voir aborder en conseil. Il peut être formulé ainsi:

Remerciements	Sujets	Propositions
<i>Je remercie X pour...</i>	<i>Je souhaite parler de...</i>	<i>Je propose que...</i>

En pratique ce tableau est souvent utilisé avec des post-its que les apprenants déposent tout au long de la formation soit en remerciant une personne pour ses activités liés à un point et des décisions faites précédemment, soit en apportant un sujet de discussion pour le prochain conseil et en faisant éventuellement des propositions. Les post-it sont ensuite examinées par le Conseil et retirés du journal.

Le journal du conseil : Le journal du conseil, accessible par les apprenants dans le lieu de formation, permet de garder une trace des échanges du conseil précédent sur les points sur lesquels portent les échanges.

Notes du conseil	Date :
Climat du groupe :	
Remerciements :	
Sujet(s) de la semaine :	
Propositions :	
Décision :	

Dans certains cas, le journal mural qui sert à alimenter le conseil et le journal du conseil sont un seul et même document accessible dans la salle de formation et consultable par les apprenants. Mais le journal





mural assure une lisibilité permanente qui permet de développer la force et la cohésion du groupe.

Choix de temps de réunion : Le conseil de coopération a généralement lieu de manière régulière, une fois par semaine par exemple. Il est conseillé qu'il ait lieu rituellement le même jour à la même période. La durée d'un conseil est généralement de 45 minutes.

Participants et rôle : Le conseil coopératif réunit régulièrement tous les membres du groupe. Un **président de séance** volontaire et désigné par les membres à chaque fois que le conseil se tient. Un **secrétaire de séance** volontaire est chargé de remplir le journal du conseil. Ainsi, chacun expérimente ces rôles ce qui assurent une responsabilisation et une implication de chacun.

Comment : Déroulement type d'une séance :

1. Ouverture par le président	<i>L'ouverture est faite par le président de séance ce qui lui permet de se positionner comme organisateur et de rappeler les règles de communication (durée de la séance, respect des points de vues et des temps de parole, distribution de la parole équitable,...)</i>
2. Prise de température du groupe	<i>Le président invite chacun à partager son état d'être du moment, ce qui est parfois réalisés simplement avec des icônes ou des smiley symbolisant l'état émotionnel de chacun. Le président relève le nombre de chaque état dans le journal ou décrit le sentiment général. Cela renforce la reconnaissance.</i>
3. Rappel des décisions	<i>Le président rappelle les décisions du dernier conseil et constate les actions réalisées. Il pointe collectivement ce qui a été fait ou non.</i>
4. Félicitations et remerciements	<i>Il félicite, remercie les personnes ayant mis en œuvre les décisions du dernier conseil. C'est un moment important pour reconnaître le travail accompli, donner une place à chacun et encourager les comportements bienveillants.</i>
5. Echanges sur les sujets	<i>Le président lit le ou les sujets les uns après les autres et donne la parole à leurs rédacteurs. Il distribue la parole et facilite les débats et les échanges.</i>
6. Propositions	<i>Le président invite les participants à apporter les propositions. Il facilite les échanges sur les propositions et organisent éventuellement les votes</i>
7. Fin du conseil coopératif	<i>Le président rappelle les propositions retenues qui font office de décision du conseil, puis déclare la fin du conseil.</i>

Les fonctions du formateur lors du conseil coopératif

Le formateur a un rôle d'animateur qui assume, selon Danielle Jasmin, trois fonctions :

- 1. Fonction de clarification** (concernant le contenu):
Le formateur reformule ce qui a été dit, il explicite, sollicite auprès des apprenants les informations manquantes, il résume, définit et fait définir...Cela permet aux apprenants de comprendre tout ce qui se dit et trouver sa place dans le processus décisionnel.
- 2. Fonctions de contrôle** (concernant la procédure):
Il donne la parole aux apprenants qui le demandent, tout d'abord à ceux qui parlent le moins, il aide tous les apprenants à prendre la parole, il freine, stimule, fait respecter l'écoute des autres, fait des renforcements positifs, nomme d'éventuels apprenants au « comportement dérangeur » ...
- 3. Fonctions de facilitation** (concernant le climat):
Il invite les apprenants à exprimer leurs sentiments en pratiquant l'écoute active, il encourage chacun à dire ce qu'il pense en formulant des messages clairs, il aide à trouver des solutions et à résoudre les conflits, il impose la valeur de coopération en demandant aux apprenants comment nous pouvons aider.





Synthèse – mots clés et notions

Cat. 3 : Gérer les comportements inappropriés

Problème Michela fait face à un comportement inapproprié avec l'un de ses stagiaires pendant son cours. Elle se demande ce qu'elle peut faire pour prévenir et gérer de tels comportements.

Enjeu Il est important et parfois inévitable de gérer les comportements inappropriés de façon graduelle : Pour un individu, la gestion des comportements vise à respecter des règles collectives partagées. Elle peut aller du rappel des règles jusqu'à la sanction. Pour le groupe, le respect et le respect de règles communes améliorent le maintien du cadre de vie du groupe.

Mots-clés	Definition	illustration
Gestion de l'entreprise de comportements inappropriés	Lorsque le comportement d'un apprenant dépasse les limites des règles de l'institution ou du groupe, le formateur peut avoir à régler. Il peut agir directement en portant le fait à l'attention d'un apprenant ou du groupe, en engageant un dialogue à son sujet et en imposant parfois une sanction.	
Expression des besoins de l'individu	Chaque individu a des besoins spécifiques en fonction du contexte et de son histoire. Il appartient au formateur de faciliter l'expression des besoins afin d'en tenir compte. Les comportements inadéquats sont souvent induits par des besoins supprimés, qui sont ignorés ou non pris en compte.	
Tension dynamique entre demande / gentillesse	Selon la situation, le formateur choisit une attitude qui se situe entre 2 pôles antagonistes et complémentaires : la gentillesse et la demande. La gentillesse rassure et donne un sentiment de sécurité car la demande stimule et invite au dépassement de soi.	

Outils:	Description
T33.1 Méthode d'analyse de situation	Présentation de la méthode d'analyse de situation GEASE
T33.2 Jeu de rôles pour réguler des comportements inappropriés	Le but de ce jeu est d'aider une personne à se libérer de rôles inscrits en elle et d'expérimenter de nouveaux rôles plus adaptés aux situations qui posent problème en formation ou en situation professionnelle.
T33.3 Aide à l'expression des besoins	Cette fiche a pour objectif d'aider un stagiaire en formation à formuler ses besoins en s'appuyant sur la méthodologie de la Communication Non Violente.
T33.4 Cinq moyens classiques pour gérer les comportements inappropriés dans les groupes	Face à des comportements inappropriés récurrents, le formateur dispose de 5 moyens graduels pour gérer une situation difficile dans un groupe de stagiaires en formation.



Méthode d'analyse de situation

Présentation de la méthode d'analyse de situation GEASE

La méthode GEASE

Cette méthode, issue du **GEASE (Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives)** a pour objectif **l'analyse de pratiques ou de situations professionnelles, sous la conduite d'un formateur.**

Une séance accueille 10 à 12 personnes, dure environ **2h30 à 3h** et comprend **7 étapes** :

Présentation de la séance

L'animateur présente le dispositif et insiste sur **l'implication indispensable** des participants. Il précise que deux règles essentielles sont la **confidentialité** sur le contenu des situations retenues et **l'indulgence** vis-à-vis du narrateur.

Ensuite, l'animateur engage la recherche de situation : *« Je vous propose de retrouver dans votre expérience, une situation précise et particulière, dont vous souhaiteriez parler au groupe. »*.

Recherche et choix de la situation

Durant cette période, plusieurs situations vont être exposées au groupe et il va falloir en choisir une parmi celles présentées par les participants. C'est l'animateur, et non le groupe, qui va faire un choix dans ces situations et il s'en expliquera à la fin de la séance.

Une fois la situation choisie, l'animateur donne les **3 règles** de la phase suivante :

1. **Ecoute** (avec éventuellement une prise de notes) ;
2. **Impossibilité pour les participants d'intervenir ou d'interrompre le narrateur ;**
3. **Seul l'animateur peut éventuellement poser des questions pour recentrer la narration.**

Le narrateur expose sa situation pendant une dizaine de minutes.

Exposition de la situation

Durant cette partie du récit, le groupe écoute les propos du narrateur puis l'animateur demande au narrateur de problématiser la situation décrite en formulant une ou plusieurs questions qu'il formulera au groupe.

Le groupe questionne le narrateur

L'objectif de cette phase de questionnement de 30 mn est de permettre au groupe de poser des questions à caractère informatif (le narrateur peut utiliser des « jokers », si certaines questions le gênent et qu'il ne souhaite pas en parler).

Formulation des « hypothèses »

(Le narrateur est invité à se mettre légèrement en retrait de l'animateur et du groupe et de ne plus





prendre la parole).

Pendant 30 minutes, le groupe est invité à formuler des propositions (des hypothèses) à partir des informations recueillies dans la phase de questionnement. La personne qui soumet des hypothèses parle à la première personne et s'implique dans le débat comme si c'était lui qui avait vécu la situation. Le but est d'agrandir le « champ des possibles » par rapport à la situation retenue.

Reprise de la parole par le narrateur

A la fin de la phase de formulation d'hypothèses, la parole est redonnée au narrateur qui reprend sa place auprès de l'animateur. Celui-ci l'invite à s'exprimer, durant 5 à 10 mn, sur le travail exploratoire du groupe afin de voir si celui-ci lui a apporté de nouvelles pistes de réflexion et si le travail du groupe a permis de répondre à sa ou ses questions initiales (durant cette phase, le groupe n'intervient pas).

Bilan

Bilan et commentaires de chacun à propos de ce qu'il a appris lors de la séance en termes d'analyse et de résolution de situation-problème : passer du cas particulier à une classe de situation à partir de l'identification des éléments invariants et des liens entre eux.



Jeu de rôles pour réguler des comportements inappropriés

Le but de ce jeu est d'aider une personne à se libérer de rôles inscrits en elle et d'expérimenter de nouveaux rôles plus adaptés aux situations qui posent problème en formation ou en situation professionnelle.

Objectifs du jeu de rôle

Dans une situation de blocage, (conflit, désaccord, incompréhension...) l'individu est souvent prisonnier de rôles qu'il a l'habitude de prendre dans sa vie sociale ou professionnelle de manière plus ou moins consciente.

Le jeu de rôle permet à un individu par l'accès à ses émotions et ses sentiments, de se détacher de ces rôles fixes voire 'rigides' dans ses relations à autrui. La prise de conscience, dans le contexte du jeu de rôle, permet à l'individu d'envisager un autre chemin pour la pensée et l'action en dépassant les blocages.

Il permet de s'approprier de nouveaux rôles plus adaptés aux situations qui posent problème.

Les étapes de la méthode de jeu de rôle

La phase de lancement

L'animateur organise une réflexion sur une situation qui pose problème dans le groupe ou une situation professionnelle et amène les participants à s'accorder sur l'organisation de la séance de jeu de rôle.

Les éléments à définir pour l'organisation du jeu de rôle sont :

- **Le thème de l'histoire** qui pose problème, définie par consensus dans le groupe,
- **La description du scénario**, lié à un évènement réel vécu en formation ou en situation professionnelle, qui décrit les différentes étapes de la situation,
- **Les protagonistes**, c'est-à-dire les personnes qui vont interpréter les différents acteurs de l'histoire. On distinguera le protagoniste principal (qui a posé le problème) des autres participants qui sont moins impliqués dans la situation.





La phase de déroulement du jeu de rôle

Pour ce processus, 3 techniques principales peuvent être utilisées :

1. L'inversion des rôles

C'est la technique la plus utilisée. Elle consiste à demander au protagoniste à un moment donné du jeu **d'échanger son rôle** avec l'un des autres participants. Par exemple, s'il joue le rôle du formateur, il pourra prendre le rôle d'un apprenant lié à la situation. Il pourra ainsi ressentir et prendre conscience de certains aspects ou enjeu relationnel entre les deux rôles.

Ce peut être par exemple, l'inversion des rôles entre un 'agresseur' et une 'victime', un manager et son employé, un client et un fournisseur...



2. Le double

Cette technique consiste à demander à un participant (qui peut être le formateur) de jouer le rôle d'un **double du protagoniste principal**.

Le double parle alors des sentiments, ressentis et pensées supposés attribués à celui dont il est le double dans l'objectif de provoquer ses réactions. Ce procédé permet au protagoniste d'accéder plus facilement à des sentiments non identifiés. Il est particulièrement utilisé en cas de blocage ou de résistance d'un participant.



3. Le soliloque

La technique consiste à permettre au protagoniste de **penser tout haut**, d'exprimer ses ressentis, sentiments et pensées en même temps qu'il agit.

Le formateur intervient pour arrêter l'action et amener le protagoniste à revivre la situation et à exprimer les sentiments et les pensées qui surviennent pendant l'action. C'est une variante du double qui permet directement au protagoniste d'identifier ses pensée et sentiments dans l'action.



La phase de retour réflexif

Dans cette dernière phase, chacun reprend sa place et le formateur invite tous les participants (protagonistes et autres rôles) à exprimer ce que chacun a pensé et ressenti.

Le formateur intervient alors pour aider les participants à identifier les éléments de complexité de la situation, les dilemmes, les paradoxes, les liens avec les savoirs du métier, les valeurs en jeu...

Ses interventions visent :

- la **prise de conscience de réactions automatiques**, (préjugés, stéréotypes, modèles...) qui limite le champ d'action des protagonistes,
- **l'intégration de nouveaux éléments** dans les rôles attendus ou de nouveaux rôles moins rigides (que l'on soit formateurs, apprenants, gardien d'immeubles, infirmiers,...) qui permettent de nouveaux chemins d'action.

Le formateur peut enfin conclure la séance par une synthèse en invitant le ou les protagonistes à réfléchir à une palette de rôles ou chemin d'actions plus riches lors de futures situations similaires. Ce travail prépare l'esprit des protagonistes à s'engager dans des rôles plus riches et plus adaptés.

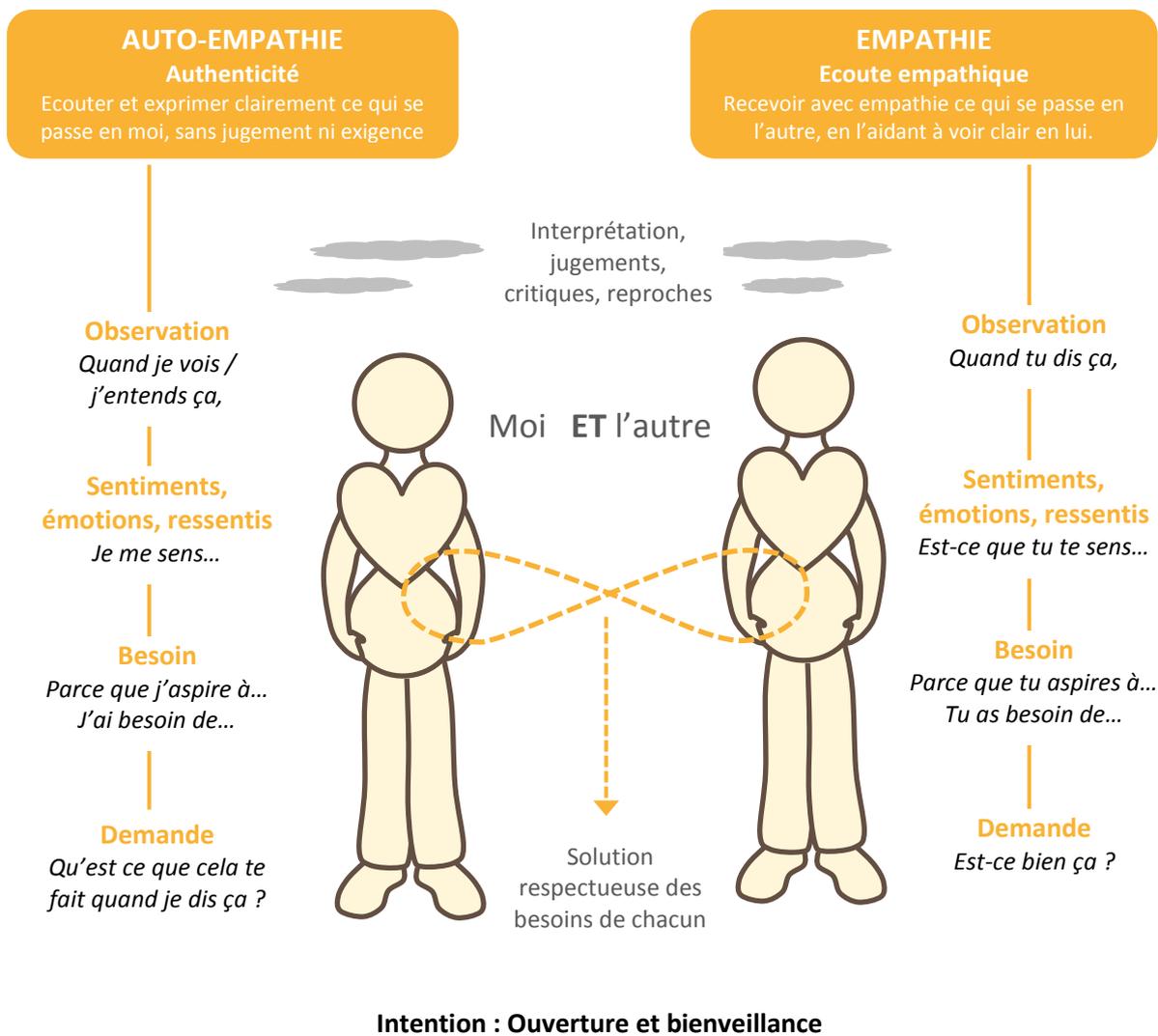


Aide à l'expression des besoins

Cette fiche a pour objectif d'aider un stagiaire en formation à formuler ses besoins en s'appuyant sur la méthodologie de la Communication Non Violente.

Le processus de Communication non Violente

Le processus de Communication Non Violente peut être utilisé en mode écoute empathique et de fait faciliter chez l'autre l'expression de ses sentiments, émotions et besoins. Il peut également être utilisé en tant que mode de communication auto-empathique.



Source « Cessez d'être gentil, soyez vrai » de T. D'Ansembourg.





Les émotions et les sentiments

Voici une liste d'émotions et de sentiments liés à des besoins non satisfaits et des besoins satisfaits.

Sentiments liés à des besoins satisfaits		Sentiment liés à des besoins non satisfaits	
<i>Etonné</i>	<i>Plein de jubilation</i>	<i>Abattu</i>	<i>Embarrassé</i>
<i>A l'aise, calme</i>	<i>Libre</i>	<i>Affolé</i>	<i>Ennuyé</i>
<i>Plein d'assurance</i>	<i>Optimiste</i>	<i>Aigri</i>	<i>Enragé</i>
<i>Plein d'énergie</i>	<i>Pétillant</i>	<i>Amer</i>	<i>Envieux</i>
<i>Béat</i>	<i>Radieux</i>	<i>Blessé</i>	<i>Exaspéré</i>
<i>Chaud</i>	<i>Rassuré</i>	<i>Chagriné</i>	<i>Excédé</i>
<i>Plein de courage</i>	<i>Ravi</i>	<i>Choqué</i>	<i>Furieux</i>
<i>Enthousiasmé</i>	<i>Réconforté</i>	<i>Consterné</i>	<i>Frustré</i>
<i>Fier</i>	<i>Sécurisé</i>	<i>Déconcerté</i>	<i>Haineux</i>
<i>Plein de gratitude</i>	<i>Serein</i>	<i>Découragé</i>	<i>Impuissant</i>
<i>En harmonie</i>	<i>Soulagé</i>	<i>Démuni</i>	<i>Inquiet</i>
<i>Impliqué</i>	<i>Surexcité</i>	<i>Déprimé</i>	<i>Mal à l'aise</i>
<i>Inspiré</i>	<i>Vivant</i>	<i>Désespéré</i>	<i>Malheureux</i>
<i>Joyeux</i>	<i>Vivifié</i>	<i>Ecœuré</i>	<i>Paniqué</i>

Les besoins humains fondamentaux

(D'après Marshal Rosenberg)

SURVIE	LIBERTE	RELATIONNEL	PARTICIPATION
Abri Respiration Alimentation Hydratation Evacuation Lumière Repos Reproduction Exercice Respect du rythme	Autonomie Indépendance Emancipation Libre arbitre Spontanéité Souveraineté	Appartenance Attention Compagnie Contact Empathie Intimité Partage Proximité Amour Chaleur humaine Honnêteté Respect Fidélité Bienveillance	Epanouissement Bien-être d'autrui Coopération Concertation Co-création Connexion Expression Interdépendance
SECURITE	RECREATION		ACCOMPLISSEMENT
Confiance Harmonie Paix Préservation temps Préservation énergie Réconfort Sécurité affective Sécurité matérielle Protection Soutien Encouragement	Défolement Détente Jeu Récréation Ressourcement Rire Amusement	Amour Chaleur humaine Honnêteté Respect Fidélité Bienveillance	Potentialités Beauté Création, Expression Inspiration Réalisation Apprentissage
	SENS	IDENTITE	CELEBRATION
	Comprendre Discernement Orientation Unité Communion Transcendance	Accord avec les valeurs Affirmation de soi Estime de soi Respect de soi Intégrité Authenticité Evolution	Appréciation Contribution à la vie Partage joies et peines Gratitude Reconnaissance Deuil





Cinq moyens classiques pour gérer les comportements inappropriés dans les groupes

Face à des comportements inappropriés récurrents, le formateur dispose de 5 moyens graduels pour gérer une situation difficile dans un groupe de stagiaires en formation.

Les 5 moyens classiques pour gérer les comportements inappropriés

Le rappel des règles

Le formateur peut procéder, dans un premier temps, au rappel formel des règles dans le groupe ou à un stagiaire directement. Cela peut suffire à canaliser certains comportements.

Il est important que les règles aient été préalablement présentées, explicitées voire co-élaborées pour les règles du groupe. Elles peuvent faire l'objet d'une contractualisation formelle ou informelle. Le rappel peut ainsi se faire dans le cadre du **contrat du groupe** qui peut être revisité régulièrement.

il peut se faire aussi dans le cadre du **conseil coopératif** (autorégulation du groupe), qui permet de traiter les problèmes rencontrés par des membres du groupe (Fiche T32.3).

L'entretien en privé avec le ou les stagiaires

L'entretien en privé avec le stagiaire qui a des comportements inappropriés doit permettre d'établir un **dialogue de confiance**, sincère et authentique avec le stagiaire pour lui permettre de **s'exprimer en sécurité**, dans un cadre qui ne l'expose pas au regard et au jugement des autres stagiaires.

Un stagiaire qui manifeste un comportement inapproprié exprime souvent une difficulté qu'il vit et l'entretien en privé doit pouvoir permettre d'identifier la chaîne des réactions et la cause de ce comportement. Dans le processus de la CNV, l'idée centrale est que tout **conflit en la manifestation dramatique d'un besoin refoulé**.

Le processus de la CNV peut-être un excellent outil de communication offrant un cadre à cet entretien pour identifier les besoins non exprimés et formuler des demandes claires au groupe, au formateur ou à l'institution.

L'utilisation d'un jeu de rôle

Une autre manière de gérer un comportement inapproprié est d'utiliser un **jeu de rôle**. Dans une situation de blocage, (conflit, désaccord, incompréhension...) l'individu est souvent prisonnier de **rôles** qu'il a l'habitude de prendre dans sa vie sociale ou professionnelle de manière plus ou moins consciente.

Le jeu de rôle permet à un individu par **l'accès à ses émotions et ressentis**, de se détacher de ces rôles 'rigides' dans ses relations à autrui. Le jeu de rôle lui permet de **s'approprier de nouveaux rôles** plus adaptés aux situations qui posent problème (Cf. Outil T33.2).





La mobilisation d'une aide externe

Pour un formateur, il peut être très utile et judicieux de mobiliser une **aide externe** comme le responsable de l'organisme de formation, un psychologue de l'institution, un médiateur, etc.

Le formateur peut ainsi, dans la gestion d'un conflit dans son groupe, **déléguer** à un collègue ou une personne spécialisée la gestion d'un comportement inapproprié. Cela peut se faire dans la mesure où la personne est d'accord et qu'un dialogue a pu être établi auparavant pour évoquer cette possibilité.

La mobilisation d'une aide externe est envisageable dans le cas où le formateur est dans l'incapacité de gérer la situation soit parce qu'il est très occupé par le groupe lui-même soit parce qu'il est lui-même déstabilisé par la situation et de fait ne sent pas en mesure de réguler la situation.

L'imposition de sanctions

Il arrive parfois que les acteurs de l'Institution n'aient pas d'autres choix que de **prononcer des sanctions**. Celles-ci peuvent aller d'une **exclusion temporaire** au **renvoi définitif** et à la **rupture du contrat**.

Ces sanctions ont pour objectifs de protéger les acteurs, le formateurs, les autres membres du groupe et le stagiaires en question. C'est dans ce cadre qu'il est préférable de prononcer ces sanctions.

Il est très important que ces sanctions soient mentionnées au démarrage de la formation dans le **cadre du contrat de l'institution**. Toute sanction qui n'aurait pas été évoquée en amont au démarrage de la formation risque d'être perçue ou vécue comme une punition, en réaction à un comportement et pourrait de fait, engendrer un sentiment d'injustice et de rancune, ce qui n'est pas souhaitable pour la suite.

Une sanction qui aboutit à une exclusion définitive questionne inévitablement le **contrat** et la **motivation du stagiaire**. Il est conseillé dans la mesure du possible d'avoir un échange concernant les aspects avant de prononcer une telle décision. Un contrat étant constitué de **droits** et de **devoirs** respectifs, il peut être utile de faire un point sur chacun de ces points du contrat pour clarifier la prononciation de la sanction.

