



L'AT en action : Faire face à des groupes difficiles lors de formations en groupe

L'Analyse Transactionnelle en action : faire face à des situations difficiles lors de formations en groupe

Article écrit par Danielle Mizrahi, dirigeante de DM CONSULTANTS, Consultante, Coach, formatrice et superviseur certifiée en Analyse Transactionnelle (www.dmconsultants.fr), et Annick Richet, consultante et coach, dirigeante de « Plus loin- Plus haut ».

Un certain nombre de concepts, outils et principes de l'AT sont pertinents pour comprendre les difficultés que nous pouvons rencontrer dans les groupes en avec lesquels nous travaillons en tant que formateurs. Cet article donne des clés pour comprendre et intervenir dans ces situations.

En tant que formateurs sur des thèmes non techniques (management, communication, gestion du changement...), vous est-il déjà arrivé d'être confronté, à un moment ou à un autre, à des groupes dits difficiles, avec lesquels cela s'est mal passé ?

Pour répondre à cette question, un premier point est à clarifier : *Quand on dit que cela se passe mal avec un groupe, qu'est-ce que cela signifie ?*

A notre sens, cela veut dire que l'animateur n'arrive pas à construire une alliance [1] avec les participants dans les situations difficiles qui peuvent se présenter : ils sont sur la défensive ou en opposition systématique, dans la revendication ou dans la plainte (par rapport au système, à la hiérarchie, aux changements), ou encore dans la sur-adaptation, la passivité ou à l'inverse, l'agressivité.

En bref, l'animateur n'est pas en lien avec le groupe et la formation tourne à la confrontation, voire au conflit. On va dans le mur !

Qu'est-ce qui peut expliquer qu'on en arrive là ?

Trois étapes sont à distinguer :

1. En amont de la formation
2. La première heure



3. Le corps de l'intervention

1) En amont de la formation

Une formation qui démarre mal est souvent le résultat de difficultés générées en amont :

=> **Le contrat** entre l'animateur et les « Grandes Puissances » [2] n'est pas clair ou n'est pas respecté. Et dans ce dernier cas, ce n'est plus un contrat puisque, par définition, un contrat suppose, selon Eric Berne, « des engagements bilatéraux explicites en vue d'une action définie ».

Par exemple :

- On a annoncé à l'animateur un groupe de 12 participants et ils sont 20 ;
- On lui a dit que les managers à former sont demandeurs. Or, quand ils sont là, ils disent qu'ils ont été convoqués, qu'on ne leur a pas demandé leur avis et qu'ils ne savent même pas pourquoi on les oblige à suivre cette formation, dont les objectifs ne sont pas clairs et qui, de toute façon, ne servira à rien dans le système actuel.
- On lui demande de faire en 1,5 jour ce qui était prévu sur deux jours, car une réunion importante, non prévue, a entretemps été organisée et requiert la présence de tout le personnel de l'entreprise

=> **Les conditions d'intervention sont déplorables** : le groupe se retrouve dans une salle exigüe, en sous-sol et sans fenêtre ou bien les tables pour les participants sont encombrées de matériel informatique qui ne peut être déplacé. Les participants se sentent peu considérés et le formateur risque de devenir un « bouc émissaire ».

=> **L'animateur n'est pas en condition** : il est dans un état physique défaillant (problème de santé survenu la veille de l'intervention et il ou elle n'a pas voulu annuler) ou bien il est dans un état de stress dû à des problèmes personnels qui viennent de se présenter, juste avant la formation.

2) La première heure

=> **Un gros risque : ignorer ou minimiser les signaux faibles.**

Quand il y a des difficultés dues à ce qui s'est passé en amont, le danger, pour l'animateur, serait d'ignorer ou de minimiser l'existence et les conséquences possibles de ces signaux



L'AT en action : Faire face à des groupes difficiles lors de formations en groupe

faibles (c'est-à-dire ce que l'Analyse Transactionnelle définit comme une méconnaissance) ou de faire comme si n'y avait pas de problème ou comme si le problème allait se résoudre de lui-même.

Cela conduirait à présenter les objectifs et le programme sans voir et sans remarquer que le groupe est peu réceptif ou qu'il y a manque de fluidité ou une agitation forte ou au contraire, des comportements apathiques. Or, dans un groupe où les participants ne sont pas d'emblée des alliés, tout va avoir un impact au niveau psychologique sur le groupe.

=> Un autre risque serait, pour le formateur, de nier ou sous-estimer l'impact des émotions de son propre Enfant (qui est en colère contre les commanditaires), qui a peur de ne pas avoir la force physique d'y arriver, qui se sent déconsidéré, etc. et / ou celles de l'Enfant des participants (qui peuvent eux-aussi être en colère, ou tristes ou avoir peur de perdre leur temps).

Quand l'Enfant va mal, la priorité consiste à s'occuper de lui d'abord, avant de tenter de solliciter l'Adulte chez nos interlocuteurs. L'animateur risque de ne pas pouvoir mobiliser son Etat du Moi Adulte qui lui permettrait de prendre la mesure de ce qui se passe et ainsi, se donner les moyens de chercher des solutions au problème rencontré.

Une clé : avoir une conscience claire de ce qui se passe en interne et en externe pour pouvoir décider de ce que l'on va en faire

=> Il y a lieu d'abord de s'occuper de l'Enfant, sous peine de ne pas disposer de toutes les ressources nécessaires pour gérer efficacement la situation.

Si l'état émotif vient d'un problème survenu à la dernière minute, pourquoi ne pas imaginer qu'un formateur puisse exprimer sa vulnérabilité, en partageant avec les participants ce qui est en train de se jouer pour lui, pas pour se plaindre ni se faire prendre en charge ni être dans la justification mais pour partager une information qui a un impact direct dans l'ici et maintenant.

De même, si les émotions se manifestent au niveau des participants, il serait dommage de les solliciter au niveau Adulte sans avoir au préalable, crée et laissé de l'espace pour s'occuper de ce qui les perturbe et les met dans l'inconfort. Encore une fois, il ne s'agira pas de transformer la journée de formation en « psychodrame » mais simplement d'accueillir ce qui est apporté dans le groupe et de faire une demande à la ou les personnes sur ce dont elle(s) pourrait(ent) avoir besoin, de la part de l'animateur ou du groupe, pour aller mieux.

=> Poser un contrat clair avec les participants pour clarifier les besoins mutuels et définir les



conditions pour « aller de l'avant ensemble »

- Si le programme était prévu pour 10 et que 20 participants sont présents, des réaménagements sont à faire pour que le groupe puisse fonctionner. L'animateur peut associer le groupe à la recherche d'options, les mettant ainsi dans une nouvelle dynamique. Il peut aussi proposer une modalité et solliciter le groupe pour valider leur accord et contractualiser avec eux.

Ecouter ce qui est exprimé à ce moment-là par les mots est certes important mais non suffisant. Dans « *Principe de Traitement de Groupes* » Eric Berne parle de la dimension psychologique du contrat. C'est ce qui est dans le non dit et qui aura de impact ensuite. Dès lors, faire émerger ce qui est caché devient un enjeu. Pour ce faire, l'animateur dispose de différentes options : observer et écouter activement et avec empathie ce qui passe par le non-verbal (les mimiques, les gestes, les regards), et par exemple, favoriser une expression active de tous par binômes ou petits groupes sur leurs envies, leurs craintes, leur a priori négatifs... pour prendre en compte les messages qui sont émis.

- Si nous sommes deux à animer et que c'est la première fois que nous co-animons ensemble, il vaut mieux en informer les participants et les informer sur le fait que nous aurons probablement des ajustements et des temps de « calage » à prévoir. En procédant ainsi, c'est gérer les imprévus dans un dialogue Adulte -Adulte, et en position d'okness (qui consiste à reconnaître que chacun a le droit de faire valoir ses besoins pour autant qu'il ou elle soit prêt à entendre quels sont les besoins de leurs interlocuteurs).

3) Le corps de l'intervention

Les formations de formateurs donnent des clés sur ce qu'il y a lieu de faire lorsque, dans un groupe, il y a des désaccords, de la plainte, des résistances, des incompréhensions par rapport à des dysfonctionnements dans le système global qui impactent les participants . Ces formations proposent d'écouter d'abord, de reformuler, de montrer de l'empathieavant de recentrer ensuite sur le programme défini au départ, sous prétexte que nous n'avons pas de contrôle sur l'ensemble du système et qu'il y a un programme à délivrer.

Le problème est que, parfois, la difficulté est profonde, dépassant l'inconfort pour traduire une vraie souffrance par rapport à l'ensemble du système.

C'est important alors d'entendre et de pleinement reconnaître l'importance de ce qui est dit, sans l'évacuer. Comment ?

=> en prenant le temps d'aider les participants à dépasser la plainte pour regarder avec eux ce qu'ils vont pouvoir faire pour mieux vivre la situation.



L'AT en action : Faire face à des groupes difficiles lors de formations en groupe

=> en les aidant à relativiser en leur donnant des informations sur ce qui se passe ailleurs et qui peut les amener à voir les choses sous un autre angle (attention au risque d'apparaître comme des donneurs de leçons !)

à en faisant, le cas échéant, des apports théoriques pour stimuler la réflexion : sur le changement, sur les émotions, sur les méconnaissances.

=> en invitant à identifier les ressources disponibles, les leviers existants pour surmonter les obstacles (approche orientée solutions)

En Conclusion

Ce qui paraît déterminant pour faire face aux types de situations décrites revient à avoir du courage.

Le courage, c'est oser dire ce que nous voyons, ce que nous ressentons, mettre des mots, méta-communiquer, en étant attentif à le faire de la bonne manière (ni sur la défensive, ni dans la justification, ni dans le reproche déguisé) ; c'est, en professionnels, que nous nous adressons au groupe pour les solliciter, de manière à créer les conditions de l'efficacité collective, parce que, in fine, c'est notre responsabilité première.

[1] Définition de l'alliance : Acte par lequel des personnes s'allient et contractent des engagements réciproques. Un allié = une personne qui vous aide.

[2] Le terme de « Grandes Puissances » a été défini par Fanita English (analyste transactionnelle américaine). Il désigne les commanditaires qui ont fait appel à un intervenant externe et ont initié l'action de formation pour le groupe de personnes avec lesquelles l'intervenant va travailler. Dans les entreprises, « la grande puissance » est souvent le Directeur des Ressources Humaines ou le Responsable de Formation.