

# Table des matières

□ Compétence F2 - Percevoir le comportement relationnel d'un groupe et l'influencer activement .....	3
------------------------------------------------------------------------------------------------------	---



# □ Compétence F2 - Percevoir le comportement relationnel d'un groupe et l'influencer activement

\*« Influencer la communication d'un groupe, ce n'est pas imposer un discours, c'est orchestrer les conditions pour qu'un dialogue authentique et fécond puisse émerger et se réguler. »\*

## □ Informations rapides

- **Page parente** : [Carnet F — Diriger](#)
- **Module concerné** : [Module MDA — Accompagnement](#)

## □ Objectif de cette fiche

Développer la capacité à **observer avec finesse les comportements communicationnels** (verbaux et non-verbaux) d'un groupe, à **analyser les dynamiques relationnelles sous-jacentes**, et à **intervenir de manière proactive et ajustée** pour soutenir, faciliter et, si nécessaire, réguler la communication dans le but de favoriser un climat d'apprentissage optimal.

## □ Exemples de contenus

\*« La communication est le sang du groupe ; en observer la circulation, c'est comprendre sa santé. »\*

- Théories de la communication (modèle de Palo Alto, CNV, analyse transactionnelle).
- Analyse des processus de communication dans le cadre de processus ayant trait à la dynamique de groupe.
- Techniques d'intervention et de régulation de la communication (reformulation, recadrage, gestion des tours de parole).
- Différenciation entre causalité (Pourquoi ?) et finalité (Pour quoi ?) dans l'analyse des comportements.

## □ Critères de performances

- Perçoit et analyse de manière différenciée le comportement en matière de communication dans le groupe **et ses propres réactions**.
- Développe et utilise des stratégies d'influence de manière proactive, en anticipant les dynamiques.
- Intervient de manière à soutenir et faciliter la communication, en fonction de la situation et des besoins du groupe.

## □ Questions ouvertes



**POURQUOI ?** = Recherche la **CAUSALITÉ** (cause passée).

**POUR QUOI ?** = Recherche la **FINALITÉ** (but, conséquence)



future).

- Lorsqu'un participant monopolise la parole, vous vous demandez “**Pourquoi** le fait-il ?” (causalité) ou “**Pour quoi** (dans quel but) le fait-il ?” (finalité). Comment cette distinction change-t-elle votre intervention ?
- Quels sont vos “leviers d'influence” préférés et les plus éthiques pour modifier une dynamique de communication dysfonctionnelle sans imposer votre autorité de manière brutale ?
- Comment gérez-vous votre propre “contre-transfert communicationnel” (votre irritation, votre agacement) face à des comportements relationnels difficiles, pour que cela n'entache pas votre neutralité bienveillante ?



Penser à l'**axiome de Palo Alto** : “On ne peut pas ne pas communiquer”. Tout comportement, même le silence ou le retrait, est un message dans le système groupal. L'observer, c'est déjà commencer à l'influencer.

**Influencer, ce n'est pas contrôler. C'est introduire une variation dans le système de communication du groupe pour l'aider à trouver un équilibre plus fonctionnel.**

graph TD  
P[Perception Fine Verbale & Non-Verbale] --> A[Analyse des Patterns & de la Finalité];  
A --> H[Hypothèse sur le Fonctionnement du Système];  
H --> C[Choix d'une Stratégie d'Influence Proactive];  
C --> I[Intervention Ciblée & Ajustée];  
I --> O[Observation des Effets de l'Intervention];  
O --> R[Régulation ou Consolidation];  
R -.-> P;  
style P fill:#e3f2fd style H fill:#f3e5f5 style I fill:#e8f5e8

## □ Définition des modèles théoriques

### □ Les fondamentaux

- Pratiquer l'**“auto-observation”** : analyser mes propres réactions émotionnelles et comportementales face aux dynamiques du groupe comme une donnée du système.
- Analyser la communication en termes de **“finalité”** (“Pour quoi ce comportement ?”) plutôt que seulement de causalité (“Pourquoi ?”).
- Développer un **“répertoire d'interventions légères”** (une question, un reformulat, un changement de disposition) pour influencer sans écraser.
- Anticiper et **“planifier des stratégies proactives”** (rituels d'ouverture, règles de communication co-construites) plutôt que de seulement réagir aux problèmes.

### □ L'École de Palo Alto et l'approche systémique

Courant de pensée qui considère la communication comme un système d'interactions où tout comportement est un message ayant une valeur relationnelle. Elle introduit des concepts clés comme la "double contrainte" et l'idée qu'"**on ne peut pas ne pas communiquer**".

- **À quoi sert-elle ?** → Comprendre que les problèmes de communication ne sont pas dus à des individus "défectueux", mais à des patterns interactifs dysfonctionnels qui se répètent dans le système.
- **Comment l'utiliser ?** → Observer les **séquences interactionnelles répétitives** (ex: une provocation appelle toujours une réprimande, qui appelle une justification...). Intervenir pour **casser le pattern** en introduisant un comportement inattendu (humour, reformulation métacommunicative).
- **Exemple :** Face à deux participants en conflit qui répètent la même séquence d'accusation/défense, intervenir non pas sur le fond du conflit, mais sur le processus : "Je remarque que chaque fois que X parle, Y répond sur le même ton. Et si on essayait, pour les 2 prochaines minutes, que chacun reformule ce qu'il a entendu avant de répondre ?"

<accordion-item title="□ Analyse Transactionnelle (AT) et États du Moi\*\* Théorie de la personnalité et de la communication qui analyse les échanges (transactions) entre les personnes selon trois États du Moi : Parent, Adulte, Enfant. Les transactions peuvent être complémentaires (saines) ou croisées (source de conflit). \* \*\*À quoi sert-elle ?\*\* → Analyser et améliorer la qualité des échanges en identifiant l'État du Moi depuis lequel je parle et celui auquel je m'adresse. Favoriser les transactions Adulte-Adulte. \* \*\*Comment l'utiliser ?\*\* → Quand une communication est bloquée, identifier si je suis en mode \*\*Parent\*\* (critiquant, protégeant), \*\*Adulte\*\* (rationnel, factuel) ou \*\*Enfant\*\* (soumis, rebelle). Ajuster mon discours pour revenir en position \*\*Adulte\*\* et inviter l'autre à en faire autant. \* \*\*Exemple : \*\* Un participant adopte un comportement "Enfant rebelle" (moquerie, opposition passive). Au lieu de répondre en "Parent critique" ("C'est immature !"), je réponds en \*\*Adulte\*\* qui constate un fait et pose une question ouverte : "Je constate une certaine réticence sur cet exercice. Qu'est-ce qui, selon toi, pourrait le rendre plus utile ou acceptable pour toi ?" </accordion-item>

</accordion> ---- ===== □ Dimensions ===== □ \*\*Domaines d'observation et d'action\*\* | Dimension | Lien vers carnet | Lien vers portfolio | |---|---|---| | \*\*□ Détection Comportementale\*\* (Signaux faibles, patterns) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_detection\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_detection\|□ Preuve]] | | \*\*□ Du Novice à l'Expert\*\* (Développement de la compétence) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_novice\_expert\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_novice\_expert\|□ Preuve]] | | \*\*□ Communication Verbale\*\* (Contenu, tours de parole, reformulation) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_verbale\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_verbale\|□ Preuve]] | | \*\*□ Communication Non-Verbale & Paraverbale\*\* (Gestes, ton, posture, silences) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_non\_verbale\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_non\_verbale\|□ Preuve]] | | \*\*□ Influence et Feedback\*\* (Stratégies d'intervention, feedback régulateur) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_influence\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_influence\|□ Preuve]] | | \*\*□ Posture et Cadre d'Animation\*\* (Congruence, autorité, cadre sécurisant) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_posture\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_posture\|□ Preuve]] | | \*\*< Contextes Complexes\*\* (Conflits, diversité, hiérarchie, résistance) | [[carnet:f2\_comportement:f2\_contextes\|□ Détail]] | [[portfolio:f2\_comportement:f2\_contextes\|□ Preuve]] | > □ Chaque dimension explore un aspect spécifique de la perception et de l'influence sur la communication groupale. ---- ===== □ Mes 3 outils privilégiés ===== | Outil | Utilité | Lien vers détail | |---|---|---| | \*\*□ Grille d'observation des transactions (AT simplifiée)\*\* | Outil pour noter en temps réel les types d'échanges (Adulte-Adulte, Parent-Enfant, etc.) et identifier les patterns dysfonctionnels récurrents dans la communication du groupe. | [[ressources:outils:grille\_at\|□ Voir la grille]] | | \*\*□ Protocole d'intervention en 4 temps (Observer-Analyser-Choisir-Agir)\*\* | Méthode structurée pour ne pas réagir à chaud. Prendre un temps bref pour : 1) Observer les faits, 2) Analyser la finalité possible, 3) Choisir une stratégie, 4) Intervenir de

manière ciblée. | [[ressources:outils:protocole\_4temps\| Voir le protocole]] | | **Boîte à outils des interventions légères** | Liste d'une quinzaine de micro-interventions non intrusives (reformulation, question ouverte, silence stratégique, humour, changement de modalité) pour influencer la dynamique sans prendre trop de place. | [[ressources:outils:boite\_interventions\_legeres\| Voir la liste]] | --- <accordion> <accordion-item title=" Synthèse rapide "> **Clés de réussite identifiées :**  
**La métacommunication** : Parler **de** la communication ("Je remarque qu'on a tendance à...", "Comment pourrions-nous améliorer notre tour de parole ?") est souvent plus efficace que d'intervenir **dans** le conflit de fond. **La congruence personnelle** : Mon influence est nulle si mes paroles, mon ton et mon corps ne sont pas alignés. Travailler ma propre présence est la base. **L'influence par le cadre** : Parfois, la meilleure influence est d'avoir instauré en amont un cadre de communication clair (règles, rituels) auquel le groupe peut se référer lui-même. **Points de vigilance :**  
**Le risque de manipulation** : L'influence doit toujours viser l'autonomisation du groupe, pas son asservissement à mes propres objectifs cachés. **La sur-intervention** : Vouloir trop réguler peut étouffer la spontanéité et l'émergence de solutions propres au groupe. Savoir "lâcher prise". **Négliger sa propre réaction** : Mes agacements ou mes préférences peuvent biaiser mon analyse. Intégrer mon vécu comme une donnée du système, pas comme une vérité. **Ce que j'ai appris :**  
**La distinction Pourquoi/Pour quoi est révolutionnaire**. Chercher la finalité d'un comportement (même gênant) ouvre des pistes d'intervention bien plus constructives que de chercher une cause à blâmer. **Le silence est un outil puissant**. Un silence bien placé, accompagné d'une posture ouverte, invite à la réflexion et permet souvent au groupe de s'auto-réguler. **L'humour et la légèreté désamorcent**. Une pointe d'humour (jamais sarcastique) peut briser une tension et recadrer une situation sans humiliation. **Ce que je veux améliorer :**  
**Affiner ma lecture du non-verbal collectif** (les regards échangés, les postures qui se répondent) pour anticiper les alliances et les tensions. **Développer des stratégies plus proactives** en début de session (activités de co-construction des règles, contrats relationnels) pour prévenir les dysfonctionnements. **Utiliser les lectures de De Visscher et d'autres auteurs** pour approfondir ma compréhension de la conscience relationnelle du groupe et des phases de vie (Tuckman). **Outils maîtrisés :**  
Reformulation et questionnement ouvert. \* Gestion des tours de parole et inclusion des plus silencieux. \* Recadrage bienveillant de comportements dysfonctionnels. **Outils à approfondir :**  
Techniques de médiation et de résolution de conflit en groupe. \* Méthodes de co-développement et d'intelligence collective pour que le groupe devienne son propre régulateur. \* Analyse vidéo de ses propres interventions pour travailler la congruence. > **Comment j'articule différentes théories d'apprentissage dans un même concept ?** > > J'utilise l'**Analyse Transactionnelle** pour décoder les échanges au niveau interpersonnel. Je superpose la grille **systémique de Palo Alto** pour comprendre comment ces échanges créent des patterns au niveau du groupe. Et je me réfère aux **phases de Tuckman** pour contextualiser ces dynamiques dans le développement temporel du groupe. > **Quels principes didactiques j'utilise systématiquement ?** > > Le principe de **bienveillance active** : Intervenir pour le bien du groupe et de son apprentissage, pas pour asseoir mon autorité. Et le principe **d'économie d'intervention** : Intervenir le moins possible, mais aussi longtemps que nécessaire. Privilégier les interventions qui rendent le groupe autonome. > **Comment j'assure la cohérence entre vision et pratique ?** > > Je demande régulièrement un **feedback au groupe** sur la qualité de la communication : "Est-ce que chacun se sent écouté ?", "Comment pourrions-nous améliorer nos échanges ?". Je m'enregistre aussi parfois pour analyser mes interventions : 1) Étaient-elles **nécessaires** ? 2) Étaient-elles **au service du groupe** ou de mon confort ? 3) Ont-elles **produit l'effet escompté** ? </accordion-item> <accordion-item title=" Réflexion personnelle "> F2 m'a fait prendre conscience que j'étais moi-même un **élément actif du système communicationnel** que j'observe. Ma plus grande découverte est celle de la **finalité** : chercher "pour quoi" un comportement existe (même perturbateur) ouvre des portes, tandis que chercher "pourquoi" (pour en trouver le coupable) en ferme. J'ai aussi réalisé la **puissance d'une préparation relationnelle**. Prendre du temps en amont pour analyser les rôles possibles, anticiper les

dynamiques, et co-construire un cadre de communication respectueux n'est pas du temps perdu. C'est un investissement qui rend l'influence pendant la session bien plus fluide, naturelle et respectueuse de chacun. Influencer en respectant l'axe optimal de chaque personne, c'est le summum de l'art. > \*« J'ai initialement sous-estimé l'impact de la proxémie. J'ai appris que ma position dans l'espace (au centre, en retrait, en cercle) envoyait un message fort sur mon rôle (chef, membre, facilitateur) et influençait directement la circulation de la parole. »\* </accordion-item>

<accordion-item title=" □ Evolution et compréhension de mon rôle "> Mon rôle a évolué de **\*\*régulateur réactif\*\*** ("je gère les problèmes de communication") à **\*\*architecte et jardinier proactif du climat relationnel\*\***. Je ne suis plus le policier de la parole, mais le **\*\*facilitateur des conditions d'un dialogue de qualité\*\***. Je me perçois maintenant comme un **\*\*catalyseur des interactions positives\*\***. Mon influence ne vise pas à imposer ma vision, mais à **\*\*élargir le répertoire communicationnel du groupe\*\*** pour qu'il puisse fonctionner de manière plus efficace et plus épanouissante. Je suis aussi un **\*\*miroir\*\*** qui aide le groupe à voir et à comprendre ses propres patterns, pour qu'il puisse choisir de les changer. L'objectif ultime est de me rendre de moins en moins nécessaire à la régulation de leur communication. </accordion-item> </accordion> ---- === □

Bibliographie === \* Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1972). \*Une logique de la communication\*. Seuil. (École de Palo Alto) \* Berne, E. (1977). \*Des jeux et des hommes\*. Stock. (Analyse Transactionnelle) \* De Visscher, P. (2010). \*Comprendre et pratiquer la communication non violente\*. InterEditions. \* Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. \*Psychological Bulletin, 63\*(6), 384–399. \* Mucchielli, R. (2004). \*La dynamique des groupes\* (20e éd.). ESF Éditeur. ---- === □ Navigation === \* ← Retour à la [[fsea:f\_diriger|Compétence F — Diriger]] \* → Retour à la [[mda:start|Page du Module MDA]] ---- {{tag>carnet F2 communication influence groupe analyse\_transactionnelle palo\_alto non\_verbal relationnel}} {{footer>Page mise à jour le {{date}}} | Auteur : [Eugénie Decré] | Version : 1.0}}

From:

<https://wiki.eugeniedecre.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link:

[https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:f2\\_comportement&rev=1768235031](https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:f2_comportement&rev=1768235031)Last update: **2026/01/12 17:23**