

Fiche lecture 2 – fin juillet 2011

LES PETITS GROUPES, Participation et animation, Yves Saint-Arnaud,
Québec, 2008, 3ème édition,
Gaëtan Morin Editeur

Lien avec ma recherche ...

Cet ouvrage est le premier que j'ai lu en lien avec mon inscription au DHEPS, l'année dernière alors que je venais juste de subir une intervention chirurgicale. Période où j'avais aussi besoin de prendre du recul et de ressourcer ma pratique professionnelle en partie encrée dans la participation et l'animation de petits groupes.

Cet écrit a tenu ce rôle, pour moi, car il mixte des savoirs théoriques et des apports pragmatique (exercices, mises en situation, grilles d'évaluation etc). Je l'ai en ce sens promu auprès de plusieurs collègues et partenaires.

Je suis en train d'analyser l'observation du groupe de préparation à l'accouchement. Dans ce cadre, il m'a semblé judicieux de parcourir à nouveau ce livre et ainsi de partager ce que je conçois comme l'animation d'un groupe "optimal(e)"¹, voire idéale. En effet l'approche développée par l'auteur concorde avec celle de la démarche communautaire dans un cadre collectif.

L' auteur, Yves Saint-Arnaud,

Après avoir obtenu un doctorat en psychologie de l'Université de Montréal, Yves Saint-Arnaud a travaillé comme consultant en relations humaines dans plusieurs organismes, notamment le Centre de Recherches en relations humaines et le centre interdisciplinaire de Montréal dont il est un des fondateurs.

Il a poursuivi sa carrière au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke dont il a été aussi directeur. Sous sa gouverne, il est devenu en quelques années l'une des meilleures écoles de formation professionnelle pour les psychologues au Québec. Durant plus de 30 ans, il a été à l'avant-garde des développements des conceptions de l'intervention et de la formation. Par ces nombreuses activités professionnelles et scientifiques, il se consacre entièrement à l'avancement des sciences de l'intervention.

Ses publications ont connu une large diffusion et ont eu un impact significatif au Québec, en Europe et, plus récemment, aux États-Unis. En 1984, il a reçu le Mérite annuel de l'Ordre des psychologues du Québec. En 1996, il a reçu la Médaille d'honneur d'argent de la Société d'encouragement au progrès (France).

¹ En référence à la notion de groupe optimal de Yves Saint Arnaud définit ci-dessous

Les apports

Les apports théoriques sont riches et denses, donc difficiles à résumer c'est pourquoi je reprendrais beaucoup de les propos de l'auteur et suivrais le plan du livre. Je ne transposerai pas les tableaux d'analyse, les schémas, les grilles d'évaluation et les exercices proposés Yves Saint Arnaud pour illustrer ces propos et servir de guide d'évaluation d'une pratique de groupe.

La naissance du groupe

Le groupe est différent de la somme des individus qui le compose. Deux éléments indissociables vont permettre la naissance d'un groupe :

- "L'interaction de chacune des personnes réunies avec une cible commune": dès que des personnes réunies discute d'un sujet, se pose une question ou font quelque chose ensemble. Par cible commune l'auteur entend : "but commun", "objectif commun", "visée commune", ou "sort commun".
- "L'interaction des membres entre eux". Ce postulat rejoint le concept d'interdépendance introduit par Lewin en 1948 : *Le groupe* est un ensemble d'individus interdépendants ayant par conséquent une influence les uns sur les autres. Lewin est un pionnier de la recherche sur les petits groupes², Cette interaction est essentielle à l'acquisition d'une autonomie et d'un pouvoir réel par le groupe.

Le travail du praticien ou professionnel ou animateur est donc d'aider le groupe à évoquer la cible commune et à évaluer si les intentions personnelles sont compatibles avec cet objectif.

L'auteur élabore une échelle de groupalité permettant de différencier divers rassemblements, systèmes groupes temporaires ou de longue durée

La définition du groupe optimal -de l'Empowerment

" Le groupe optimal est un système ouvert constitué d'un champ psychosocial³ produit par l'interaction de trois membres ou plus, réunis en situation de face-à-face dans la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes ; interaction de chacun des membres avec une cible commune, et interaction des membres entre eux ".

Pour l'auteur, la notion de pouvoir se révèle une clé pour distinguer un groupe authentique des simples rassemblements. Dans un groupe optimal l'appropriation du pouvoir est nécessaire. A ce propos l'auteur fait référence à une notion au centre de la stratégie communautaire : l'Empowerment. Elle est définie par de Fischer comme une fonction de quatre variables importantes : l'autorité (personnelle nécessaire à la prise de décision), ressources (à la disposition de la personne doivent être suffisante), l'information (favoriser son accès en fonction des besoins), la responsabilité (des décisions prise).

² LEWIN K, *Resolving social Conflicts*, New York, 1948, Harper and Row

³ Kurt Lewin "Chaque groupe peut être caractérisé comme un tout dynamique" : la dynamique de cet ensemble de personnes dont les propriétés diffèrent de celle des parties qui la composent.

La croissance du groupe

Elle tient à la circulation de l'énergie générées par ses membres à mesure qu'ils participent aux activités.

Trois principes d'énergie permet au groupe d'obtenir l'énergie dont il a besoin pour fonctionner :

1. La source d'énergie

- **Un besoin de considération oriente les relations d'une personne avec ses semblables.** Spontanément, une personne cherche des relations satisfaisantes et si l'autre répond favorablement à ce besoin, elle pourra se sentir à l'aise avec cette personne.
- **Un besoin de compétence oriente l'action d'une personne.** Dès que se présente l'occasion d'exécuter ce que l'on maîtrise, de résoudre un problème ou de relever un défi, on veut réussir, on veut créer et innover et lorsqu'on produit les effets recherchés on éprouve un sentiments de compétences,
- **Un besoin de cohérence oriente la pensée d'une personne.** Elle s'efforce de donner du sens à ce qu'elle vit et sa perception de ce qu'il entoure. Toute expérience nouvelle mobilise l'énergie : on se questionne , on veut comprendre.

2. L'énergie groupale, liée à l'intensité de participation de chacun de ces membres

Les termes de «conscience de groupe» ou «conscience groupale» s'appliquent lorsqu'une personne se sent de convertir une partie de son énergie résiduelle en énergie disponible au groupe.

Dans un système groupe, plus les cibles communes sont précises et plus les intérêts des membres convergent, plus la quantité d'énergie groupale est importante. Il en est de même des relations entre les membres : plus on mise sur les ressources de chacun pour atteindre les objectifs, plus le système groupe dispose de l'énergie nécessaire à son fonctionnement.

3. La répartition de l'énergie

L'interaction avec la cible permet la Production⁴, l'interaction avec les membres favorise un processus de Solidarité⁵. Un troisième concourt à prévenir et supprimer les obstacles à la production et la solidarité, il s'agit du processus d'Entretien, il permet d'atténuer le caractère négatif des obstacles et les conflits rencontrés par le groupe. Un groupe qui croit normalement est devenu capable de les repérer pour les supprimer et en atténuer les effets.

Le climat (d'inertie, de réserve, de confiance ou au contraire méfiance, d'efficacité, de collaboration, d'harmonie, de fébrilité, d'euphorie ou de pesanteur) du groupe va dépendre des énergies disponibles pour la production, solidarité ou entretien de son système. La maturité du groupe concerne l'équilibre entre les 3 énergies.

⁴ "le fait de produire, de créer par l'esprit" - Définition du Petit Robert

⁵ « relation entre personnes conscientes d'une communauté d'intérêt, qui entraîne, pour un élément du groupe, l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance »- Définition du Petit Robert

Hackman⁶ invite les praticiens à ne pas trop encadrer le développement d'un groupe de travail, mais plutôt à coordonner leurs efforts pour créer des « conditions qui favorisent la performance de l'équipe(...) prenant soin de laisser amplement d'espace aux membres pour qu'il développe leurs propre style de comportements et leurs stratégies de fonctionnement »

La maturité du groupe

1. Les critères pour l'évaluer :

- lorsque l'ensemble des membres demeurent centrés sur une seule et même cible à la fois (instauration ensemble d'un ordre du jour par exemple) ;
- lorsque l'ensemble des membres se perçoivent comme étant mutuellement compétents⁷
- lorsque le pouvoir de décision (et son mode) est partagé ;
- à sa capacité de composer avec les personnalités de chacun : cela n'exclut pas l'adoption de normes minimales qui exigent ou bannissent certains des comportements pour assurer le bon fonctionnement du groupe ;
- Lorsque des règles de coopération sont adoptées (lien de solidarité, de concertation, d'alternance de prises de paroles ou de responsabilités, de non ingérence, de responsabilisation de chacun).

2. Les indices de maturité :

Ils sont obtenus par feedback : des questions en liens avec l'évaluation des différents critères peuvent être posée. Interroger la « cohésion »⁸ peut permettre de juger l'indice de maturité.

L'organisation du groupe

Cela suppose de répondre au moins aux questions suivantes:

- Pourquoi se réunir? (y'a t-il matière à se réunir? L'interaction est-elle nécessaire?)
- Qui réunir ? (les participants doivent être des personnes concernées par la cible, vérifier sa compréhension par tous et toutes)
- Combien de personnes réunir ? (prévoir un temps de présentation si tous ne se connaissent pas)
- Le groupe se dote t-il d'un animateur ? (il s'agit d'un membre du groupe qui sacrifie, du moins en partie, sa propre interaction avec l'objectif pour aider le groupe à s'organiser et à utiliser adéquatement son énergie d'entretien)

Analyse des différents types de positions momentanées des membres vis à vis de l'axe de participation à la production du groupe

De la position la plus productive à la position la moins productrice :

- Position centre : quand un membre adopte un comportement de nature à orienter le groupe au regard de la cible commune ou par rapport au fonctionnement qui permet de l'atteindre.
- Position d'émetteur : lorsqu'un participant apporte par son comportement verbal et non-

⁶ Hacman., J.R., *Groups that work (and those taht don't)*, 1990, San Francisco, Jossey-Bass

⁷ La compétence : "ce qui confère à une eprsonne le droit et la possibilité de juger et de décider de certaines matières"- Définition du Petit Robert

⁸ La notion de "cohésion" "Dans un groupe qui a une cohésion élevée, les membres travaillent pour le bien du groupe.Ils s'entraident et manifestent un esprit d'équipe : tous pour un, un pour tous" - Selon Bormann E.G. et Bormann H.C., *Effective small group communication*, 4ème édition, 1988, minneapolis, Borgess Publishing Co.

- verbal, une contribution personnelle directement reliée au but ou à la façon de l'atteindre.
- Position de récepteur : lorsqu'une personne manifeste un intérêt pour la contribution d'un autre.
- Position satellite : lorsque le comportement d'un membre exprime clairement qu'il est distrait de la cible commune.
- Position d'absent : lorsque la personne est physiquement hors du lieu où le groupe se réunit.

Le déplacement sur l'axe de participation :

Le fait que un ou plusieurs membres maintiennent le même type de positionnement peut nuire au bon fonctionnement du groupe. Inviter les membres à se déplacer sur leur axe de participation à la production, rétablit l'équilibre tout en accroissant la participation de chacun. L'observation des comportements suffit à chercher des moyens de les faciliter.

Analyse des différents types de positions momentanées des membres vis à vis de l'axe de participation à la solidarité du groupe

- Position centre : quand un membre adopte un comportement de nature à orienter le groupe vers une direction qui favorise la solidarité ou bien à lui faire obstacle.
- Position d'émetteur : lorsqu'un participant apporte par son comportement une contribution personnelle à la solidarité ou au contraire lui nuit.
- Position de récepteur : lorsqu'une personne manifeste par son comportement non verbal qu'il est attentif aux positions qu'occupent les autres membres, qui influent sur la solidarité du groupe.
- Position satellite : lorsque le comportement d'un membre exprime clairement qu'il n'est pas en communication avec l'ensemble du groupe ou qu'il se dissocie.
- Position d'absent : lorsque la personne est physiquement hors du lieu où le groupe se réunit.

Les deux composantes de l'axe de participation :

La participation à la vie d'un groupe a toujours une double portée selon la distance que l'on prend par rapport à l'objectif poursuivi et aux autres membres. L'envisager selon 2 perspectives, la production et la solidarité, contribue à la croissance et la maturité du système groupe.

Le cercle d'interaction définit les liens de solidarité qui se créent dans la poursuite d'une cible commune. Ces liens sont différents des attraits interpersonnels ou des relations d'amitiés ou d'antipathies qui peut y avoir entre différents membres. Ces liens se façonnent en fonction de facteurs situationnels. Ils peuvent s'établir entre des membres qui se connaissent très peu pour autant qu'ils partagent un intérêt commun assorti du besoin de l'autre pour atteindre le résultat visé. Ces liens ne requièrent pas que les participants soient d'accord mais des échanges basés sur la reconnaissance de la compétence de chacun dans la poursuite d'une cible commune;

Normalement plus **le degré d'ouverture** augmente, plus les membres deviennent solidaires et génèrent de la solidarité. L'humour par exemple détend l'atmosphère et facilite production et solidarité

Le leadership :

Sans nier que la personnalité de chacun influence différemment le groupe cela est secondaire dans ce type de groupe car l'objectif est que tout les membres est le même degré d'attention et qu'ils soient tous considérés comme une source d'énergie pour assurer la croissance du groupe. En effet un membre dont la participation était limitée, exerce soudain une grande influence si son idée rallie tout le monde.

Prise de décision

La nature décisionnel ou non de la réunion et l'enjeu de la décision doit être clairement préciser et perçue par les participants. Le groupe se donne le mode de décision qui lui convient et définit la procédure qu'il va suivre pour prendre un décision (collecte des opinion, délibération, type de décision : par unanimité, majorité, au consensus)

L'entretien du groupe

Les procédés d'animations

- **pour gérer les échanges**: répartition de la prise de parole (levée la main, tour de table, proposer si quelqu'un à quelque chose à rajouter, réfréner quelqu'un qui spolie la parole) et la sensibilisation au temps(demander au groupe d'établir un temps pour chaque temps, signaler le temps écouler)
- **pour faciliter la production** : les idées doivent pouvoir circuler librement, les malentendus doivent être éviter (définir les termes, reformuler, faire des synthèses)
- **pour facilité la solidarité** : permettre le traitement positif de la dimension socio-émotive du groupe. Le procédé d'extériorisation des émotions est nécessaire mais pas suffisant, il faut les assainir ou les objectiver (par la passation de questionnaires d'auto-évaluation par exemple) et faire attention aux attributions d'intentions de jugement de valeur, aux interactions sans fondement.

Christine Defroment
Juillet 2011