

## Compte rendu

---

Ouvrage recensé :

*Groups that Work : Structure and Process*, par P.H. Ephross et Th. Vassil, Columbia University Press, New York, 1988, 230 pages

par Ginette Berteau

*Service social*, vol. 39, n° 1, 1990, p. 185-188.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/706467ar>

DOI: 10.7202/706467ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

donnent comme objectif d'aider à comprendre des situations de groupe et d'y faire face. Ils ne visent donc pas un public de spécialistes de l'animation, mais ceux qui ont à en faire et qui ont besoin d'un mode d'emploi.

Le premier chapitre couvre les traits fondamentaux d'un groupe et touche plusieurs aspects qui nécessitent des décisions avant la mise sur pied d'un groupe. Quels en seront les objectifs ? Qu'est-ce qui peut favoriser la cohésion ? Quelles en seront la dimension et la durée ? Quel degré d'autonomie aura ce groupe par rapport à d'autres systèmes ? Quelles seront les règles du jeu par rapport à l'entrée et à la sortie des membres ?

Les auteurs abordent, dans le second chapitre, les éléments les plus importants de la structure interne d'un groupe. Ils analysent d'abord les réseaux de communication d'un groupe (ce qui se dit, ce qui se fait, l'agencement des canaux de communication). Le concept de rôle est ensuite introduit sous les angles de l'exécution et de l'attente, et on met l'accent sur certains rôles particuliers : le leader, l'adjoind, l'éminence grise, le nouveau, le marginal et le déviant. En troisième lieu, les auteurs font remarquer qu'un groupe développe toujours sa propre sous-culture particulière et il oblige, le plus souvent tacitement, ses membres à adhérer à ses standards. Les auteurs décrivent enfin les étapes de la vie d'un groupe selon trois dimensions complémentaires, soit la vie interne du groupe, la relation du groupe à ses objectifs et l'évolution des rôles.

L'animation de groupes de travail constitue la troisième partie. L'animateur doit se faire planificateur et organisateur, pour créer les conditions d'évolution des individus et du groupe. Il se doit aussi de faire produire, c'est-à-dire de conduire le groupe vers ses objectifs de travail. Enfin, il doit se porter garant de l'unité du groupe, faciliter les échanges et réduire les tensions. Ces tâches vont exiger de lui qu'il perçoive son style d'animation, ce qui influence beaucoup le fonctionnement du groupe et les réactions des participants.

La quatrième partie permet d'exposer différents éléments nécessaires à l'organisation sur le terrain, notamment par l'utilisation de différents types de sous-groupes afin de faciliter l'expression de tous les participants et la cohésion du groupe. Suivent des exemples d'applications concrètes à des situations courantes, et quelques indicateurs d'évaluation de l'animation complètent cette partie.

En bref, ce petit volume a l'avantage d'être en français, d'exposer (surtout dans le second chapitre) des concepts importants de la dynamique du groupe et de l'animation et de présenter une bibliographie concise mais intéressante. Les auteurs ont enfin eu la franchise d'exposer clairement les limites de l'ouvrage, tant en termes de public-cible que des objectifs visés.

Jocelyn Lindsay  
École de service social  
Université Laval

***Groups that Work : Structure and Process***, par P.H. EPHROSS et Th. VASSIL, Columbia University Press, New York, 1988, 230 pages.

Ce livre, écrit par deux travailleurs sociaux, a comme objet les pratiques de groupe dont les buts sont liés à la distribution des services sociaux et de

santé. Il met l'accent sur ce que, au Québec, Lindsay (1987) dénomme les groupes de fonctionnement organisationnel et, Darveau-Fournier et Home (1983), les groupes d'humanisation des services.

L'intervention de groupe étant souvent associée, dans les écrits et dans la pratique, au groupe de changement personnel ou au T-Group, Ephross et Vassil insistent dès le point de départ (chapitre 1) sur le fait que les groupes de fonctionnement organisationnel n'impliquent pas de changement d'attitudes ou de comportements chez les membres. Ce sont plutôt des groupes axés sur la réalisation d'une tâche organisationnelle, la planification de services ou de budget, la prise de décisions ou le développement de politiques.

Les auteurs considèrent que, de plus en plus, les intervenants des milieux de santé et de services sociaux sont appelés à participer à ce genre de groupe. Cependant, la plupart des formations académiques négligent cette partie du travail quotidien. Les intervenants doivent donc apprendre à fonctionner dans les groupes d'humanisation des services par essais et erreurs, en utilisant leur expérience et leur jugement personnel.

Tout en s'inspirant des principes du service social des groupes, ce livre vise à dégager des principes de travail assez généraux pour qu'ils soient applicables à tout groupe de fonctionnement organisationnel présent dans les établissements de santé ou de services sociaux. Il réussit bien à faire ce passage et c'est là, à notre avis, sa grande force. Par exemple, un des plaisirs que nous a procurés la lecture de cet ouvrage, a été de découvrir les liens possibles entre un groupe de fonctionnement organisationnel composé de médecins et les principes du service social des groupes.

La première partie du volume définit le cadre théorique des auteurs. Dans l'ensemble, les éléments fondamentaux du processus d'intervention en service social des groupes y sont repris et étayés à la lumière des pratiques de fonctionnement organisationnel. Ainsi, au chapitre 2, titré « To Understanding Work Groups », l'importance du contrat dans un groupe est discutée et une série de questions-clés à se poser concernant cette étape y est développée. Le chapitre 3, « Toward a Model of Working Groups », traite des multiples aspects pouvant influencer la structure et les processus lors de la phase production ou travail.

Au chapitre 4, les auteurs présentent leur vision de la vie démocratique à l'intérieur d'un groupe. C'est en somme une nouvelle façon de nommer l'aide mutuelle à l'intérieur des groupes de fonctionnement organisationnel. Après avoir fait une synthèse des diverses théories sur les étapes d'évolution, ils démontrent comment ces dernières se manifestent dans les types de groupes concernés (chapitre 5).

Tout en étant d'ordre général, la deuxième partie du livre (chapitres 6, 7, 8, 9, 11) aborde des thèmes plus spécifiques à la nature de l'intervention dans ce genre de groupe. Les notions de conflit, de leadership, de prise de décision, de techniques et stratégies d'intervention et de difficultés particulières rencontrées dans les groupes de fonctionnement organisationnel sont revues et décrites de façon globale.

Le chapitre 10, « Organizational Settings and Styles », diffère des précédents en mettant en lumière l'impact du contexte organisationnel sur le fonctionnement du groupe. La place du groupe à l'intérieur de l'organisation, la répartition et le type de pouvoir présent ainsi que la philosophie de l'organisation y sont traités.

Enfin, le chapitre 12, « Educating for Professional Practice with Working Groups », se veut une sensibilisation à l'importance d'inclure dans le curriculum des différents professionnels appelés à œuvrer dans les services

sociaux et de santé, une formation plus adéquate au travail de groupe. Les auteurs concluent en abordant l'apport de la recherche face à cette pratique de groupe.

De façon générale, cet ouvrage est très intéressant et pertinent. Il a le mérite d'établir des liens entre les principes du service social des groupes et les groupes de fonctionnement organisationnel utilisés tant dans les établissements de services sociaux que de santé. À notre connaissance, c'est un des premiers écrits qui fait cette tentative.

En ce sens, ce livre peut inciter les intervenants à mieux intégrer les concepts-clés du service social des groupes à l'intérieur des différents types de groupe auxquels ils peuvent participer. Nous avons souvent observé l'existence d'une dichotomie entre les principes appliqués aux pratiques de groupe auprès des clientèles et ceux appliqués aux groupes de type plus administratif. Ce livre permet d'affirmer que la philosophie, la logique et les principes d'intervention sont similaires peu importe la cible visée. De plus, on y voit comment un groupe de fonctionnement organisationnel efficace peut contribuer à la qualité de vie à l'intérieur de l'établissement ainsi qu'à la qualité des services donnés à la clientèle.

Nous en recommandons la lecture à tout intervenant ou gestionnaire désireux d'améliorer ses habiletés de leader dans les groupes de type administratif. Il pourra y trouver réponse à des questions concernant certains phénomènes se produisant dans ces groupes et les modes d'intervention à privilégier.

D'autre part, le lecteur peut être un peu déçu par l'aspect général de la dernière partie du volume. Tout en faisant une excellente synthèse des caractéristiques de l'intervention dans ces types de groupe, l'ouvrage reste à notre avis superficiel au niveau des principes à développer.

Les exemples présentés au début du livre, avec l'intention d'être des points de repère, s'avèrent adéquats, mais nous semblent par la suite peu réutilisés. De plus, à quelques reprises, nous n'avons pas compris clairement les liens entre l'exemple choisi et les concepts énoncés.

Une autre critique réside dans le fait que les auteurs ne parlent pas d'aide mutuelle mais de microcosme démocratique. Ayant déjà établi des liens avec les principes du service social des groupes, nous ne comprenons pas qu'ils emploient d'autres termes que ceux du service social des groupes pour parler d'aide mutuelle. L'utilisation du concept même d'aide mutuelle aurait permis au lecteur de faire des liens supplémentaires entre les principes du service social des groupes et les types de groupe en question. Repérer les phénomènes d'aide mutuelle à l'intérieur des groupes de fonctionnement organisationnel n'est pas nécessairement une habileté facile à acquérir.

Nous aurions aimé avoir plus d'exemples illustrant les pratiques de groupes auprès d'équipes de travail ou d'équipes multidisciplinaires. Les situations d'intervention sélectionnées se réfèrent davantage à ce qu'on appelle ici des tables de concertation ou des comités de gestion et de planification.

Malgré ces quelques lacunes, ce livre nous semble très pertinent pour tout travailleur social soucieux de transposer ces principes de service social des groupes à des pratiques de groupe relevant davantage d'une tâche administrative.

*Ginette Berteau*

*, Formatrice en intervention de groupe*

## Références

DARVEAU-FOURNIER, Lise et Alice M. HOME (1983). « Les groupes de service social à Québec : recherche des rapports entre théorie et pratique », *Service social*, vol. 32, nos 1-2 : 129-155.

LINDSAY, Jocelyn (1987). Analyse des types de pratique en service social des groupes. École de service social, Université Laval. Document non publié.

***Group Work with the Emotionally Disabled***, numéro spécial de la revue *Social Work with Groups*, vol. 13, n° 1, 1990, 127 pages.

Depuis près de trois décennies maintenant, un grand nombre d'ouvrages ont été produits sur la façon d'intervenir auprès des personnes qui ont des troubles mentaux sévères. La contribution du service social à ce domaine de recherche est à peu près inexistante. En ce sens, ce numéro-ci de la revue *Social Work with Groups* est particulièrement bienvenu.

Ce numéro est d'autant plus intéressant qu'il fut conçu pour célébrer le 35<sup>e</sup> anniversaire (aux États-Unis) du premier colloque du service social des groupes en milieu psychiatrique et que deux des participants à cette rencontre des années cinquante (Gisela Konopka et John Wax) font un certain nombre de liens entre le passé et le présent. Baruch Levine se joint à eux dans la première partie du volume pour revoir l'évolution du service social de groupe en milieu psychiatrique dans les trente-cinq dernières années.

Ensuite, Bond et De Graaf-Kaser présentent une *typologie* des différentes approches de groupe développées pour les personnes qui souffrent de troubles mentaux sévères. Le reste de la revue est consacré à des *expériences cliniques* d'utilisation du service social des groupes :

- 1 — comme mode de traitement de l'agoraphobie (Sheldon D. Rose)
- 2 — comme adaptation de la thérapie de groupe aux besoins du patient chronique (Camblin, Stone et Merritt)
- 3 — comme une intégration des perspectives de thérapie familiale et celles du service social des groupes dans le traitement des enfants à risques et de leurs familles (Schamers)
- 4 — dans la préparation à la sortie dans des départements de soins aigus en psychiatrie (Armstrong)
- 5 — avec les « pères absents » dans un hôpital psychiatrique à sécurité maximale (Wolozin et Dalton)
- 6 — comme groupe d'éducation autour d'enjeux reliés au travail (Grillo-DiDemenico).

Il n'y a pas meilleure présentation de cette revue que celle faite par les éditeurs dans la préface. Levine traite d'enjeux de toujours : relation service social et psychothérapie, service social générique versus service social psychiatrique, service social de groupe et méthodes intégrées; mais il le fait d'une façon originale et controversée qui stimule la discussion et intègre un certain nombre de perspectives sur les forces et les éléments de santé mentale sur lesquels il faut tabler quand on veut traiter les séquelles de la maladie mentale. Konopka renforce cette idée qu'il faut accepter à la fois la