

Université de Montréal

2m11.2848.2

**L'intervenant créateur : expérience en  
groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions**

Par Marie-Suzanne Samson  
École de service social  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M. Sc.)  
en service social

Juillet 2000

© Marie-Suzanne Samson



HV

13

U54

2001

N. 001



## SOMMAIRE

Ce rapport de recherche est un essai descriptif bien campé dans le contexte actuel et qui tente d'illustrer l'importance de la créativité chez l'intervenant qui anime et intervient en groupe.

Pour ce faire, il utilise comme terrain expérimental une intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Or, la philosophie de base, les stratégies d'intervention ainsi que le nouveauté de ce type de groupe interpellent l'implication authentique de l'intervenant social qui l'anime et y intervient mais aussi de fortes attitudes créatrices pour que ce groupe atteigne les résultats souhaités.

Les concepts théoriques, issus de la créativité, chevauchent continuellement les concepts en relations avec les interventions de groupes. Ils se divisent en deux volets : le premier explore et décrit assez largement les bases conceptuelles qui gouvernent les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, le second jette un regard sur les attitudes propres à décrire l'intervenant social créateur.

Cet essai se déploie sur une série de huit rencontres de groupe et vise à repérer, à travers un matériel écrit mais plus particulièrement audiovisuel, quelques attitudes créatrices de l'intervenant. Une grille d'indicateurs sert d'instrument de repérage.

L'analyse des résultats creuse un écart entre la théorie et la pratique. Cet écart semble dû, en grande partie, à l'insuffisance du document audiovisuel. De plus, les grilles d'évaluation et de repérage que nous avons utilisées pour analyser et interpréter les données n'offraient qu'une rigueur relative, leur fiabilité se référant à notre subjectivité personnelle. Toutefois, les résultats indiquaient une certaine tendance favorable à notre argument.

Notre conclusion nous fait dire que dans la pratique du service social de groupe, nous croyons que cet essai induit un axiome intéressant : la créativité nécessaire de l'intervenant social qui anime et intervient en groupe. Cette recherche se veut également une manière de penser l'intervention sociale de groupe et se décrit comme un long questionnement sur la pratique actuelle. Elle est dédiée à tous les travailleurs sociaux et travailleuses sociales préoccupés par la recherche et l'innovation, la créativité et l'animation en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX ET ANNEXES	xi
REMERCIEMENTS	xiii

### PARTIE 1

<b>1. CONTEXTE</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Le désengagement de l'État-providence québécois</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Les institutions de santé et de services sociaux</b>	<b>6</b>
<b>1.3 L'intervention sociale et les intervenants sociaux</b>	<b>7</b>
<b>1.4 De l'obligation d'innover en intervention sociale</b>	<b>9</b>
<b>1.5 La problématique</b>	<b>10</b>
1.5.1 Terrain exploratoire	12
1.5.2 Question générale de la recherche	13
1.5.3 Question spécifique de la recherche	14
1.5.4 Définition des principaux concepts	15

### PARTIE 2

<b>2. LE RÔLE DE L'INTERVENANT SOCIAL EN COMMUNICATION ORIENTÉE VERS LES SOLUTIONS EN GROUPES HÉTÉROGÈNES</b>	
<b>Cadre de référence</b>	<b>20</b>
<b>2.1 <u>Le savoir déclaratif</u></b>	<b>21</b>
2.1.1 Les buts et finalités des interventions de groupe	21
2.1.2 Les caractéristiques de l'intervention	23
• Les objectifs	23

	- L'objectif commun : le désir de croissance	23
	- Les objectifs individuels : variés et non prévisibles	23
	• L'organisation	24
	• L'efficacité	25
	• La participation	26
	• L'atmosphère	27
	• La cohésion	27
	• Les ressources	28
<b>2.2</b>	<b>Théories sous-jacentes aux groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions</b>	<b>30</b>
2.2.1	L'approche systémique de la communication	31
2.2.2	Les théories de la créativité	31
	2.2.2.1 <i>Les attitudes créatrices en intervention</i>	32
	➤ L'ouverture d'esprit	36
	➤ La tolérance à l'ambiguïté	36
	➤ Le non-jugement	37
	➤ L'autonomie	38
	➤ La flexibilité	39
	➤ L'humour	40
	2.2.2.2 <i>Les techniques de créativité</i>	41
	➤ Le concassage	42
	➤ L'analogie et la métaphore	43
	➤ Le brainstorming	43
	2.2.2.3 <i>Les créateurs et les changements</i>	44
	2.2.2.4 <i>L'importance de la créativité en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions</i>	46
<b>2.3</b>	<b>Les théories proposées par Steeve De Shazer</b>	<b>50</b>
2.3.1	La philosophie de base	50
2.3.2	Les ajouts de Fletcher Peacock (1992)	52

2.3.3	Les principes fondamentaux de Milton Erickson	53
2.3.3.1	L'orientation vers les solutions	55
2.3.3.2	La coopération / utilisation	55
<b>2.4</b>	<b>L'hétérogénéité des groupes</b>	<b>58</b>
<b>2.5</b>	<b>Le savoir procédural</b>	<b>60</b>
2.5.1	Procédures pour l'intervention individuelle selon la communication orientée vers les solutions proposées par Fletcher Peacock	61
2.5.2	Procédures pour l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions	62
2.5.3	Les savoir-faire procéduraux	65
<b>2.6</b>	<b>Le savoir conditionnel</b>	<b>65</b>
2.6.1	L'exemple de De Shazer et Peacock	67
<b>2.7</b>	<b>Le savoir être</b>	<b>70</b>
2.7.1	L'ouverture à l'expérience	72
2.7.2	Le recours à l'environnement	73
2.7.3	Acceptation de l'autre	74
2.7.4	Engagement axiologique	75
<b>2.8</b>	<b>Les forces et les limites du cadre théorique</b>	<b>77</b>
 <b>PARTIE 3</b>		
<b>3.</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>79</b>
<b>3.1</b>	<b>Introduction</b>	<b>81</b>
<b>3.2</b>	<b>L'essai descriptif comme approche du savoir</b>	<b>81</b>
3.2.1	L'inconnu en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions	82
3.2.1.1	L'intervenant	84
3.2.2	Nos propres valeurs et croyances de départ	85

	<b>viii</b>
3.2.2.1 L'intervenant social créateur	86
• Quelques caractéristiques de l'intervenant social créateur	91
3.2.3 Intervenir et évaluer en même temps	93
<b>3.3 Méthode de cueillette de données</b>	<b>94</b>
3.3.1 Observation participante	94
3.3.2 Journal de bord et notes hétéroclites	94
3.3.3 Enregistrement audiovisuel des rencontres de groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions	95
<b>3.4 Aperçu des clientèles participantes</b>	<b>95</b>
<b>3.5 Type de recherche : un essai descriptif</b>	<b>98</b>
<b>3.6 Analyse du contenu</b>	<b>99</b>
<b>PARTIE 4</b>	
<b>4. RÉSULTATS</b>	<b>103</b>
<b>4.1 Présentation générale de la documentation écrite</b>	<b>103</b>
4.1.1 Textes sur les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions	105
4.1.2 Notes personnelles	110
• sur l'ensemble	110
• sur la créativité	110
4.1.2.1 Les notes théoriques	111
• sur la créativité - 1	112
• sur l'hétérogénéité	113
• sur la créativité - 2	113
4.1.2.2 Les notes réflexives	114

• Sur la créativité	114
• Sur l'hétérogénéité	177
• Sur l'intervenant social	120
4.1.3 Documentation à l'intention des participants	121
4.1.3.1 Textes sur les attitudes créatrices et exercices	121
4.1.3.2 Distribution de textes divers	123
4.1.4 Formulaire spécifiques au groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions	124
<b>4.2 Documentation audiovisuelle</b>	<b>126</b>
4.2.1 Pourquoi évaluer?	127
4.2.2 La reconstruction de la demande	128
4.2.3 L'interprétation de la situation	130
4.2.4 Le choix d'un plan	131
4.2.5 La définition du rôle de l'évaluateur	132
4.2.6 Le rapport et la communication du rapport	135
<b>4.3 Analyse et interprétation du document audiovisuel</b>	<b>136</b>
4.3.1 Locaux	136
4.3.2 Ressources matérielles	137
4.3.3 Les acteurs	137
• Les intervenants	137
• Les participants	138
4.3.4 Le déroulement	138
4.3.5 Résultats de l'évaluation écrite finale	139
4.3.6 L'échelle d'efficacité (dans l'atteinte des buts)	141
• Résultats	142
4.3.7 Résultats et analyse du document audiovisuel	144
4.3.8 Résultats sur les attitudes procréatrices	145
4.3.8.1 Interprétation des résultats	146
• Attitudes fortement utilisées	146
• Attitudes moyennement utilisées	150

• Attitudes faiblement utilisées	152
4.3.9 Ajouts et interprétation du tableau complémentaire aux attitudes procréatrices	156
• Interventions fréquentes	157
• Autres interventions	159
• Autres interventions faiblement utilisées	161
<b>4.4 Les forces et les limites de la recherche</b>	<b>163</b>
4.4.1 Les forces	163
4.4.2 Les limites	165
<b>4.5 Conclusion</b>	<b>168</b>
 Bibliographie	 172

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I	L'intervenant créateur selon Landry
Tableau II	Procédures pour entrevue individuelle de la communication orientée vers les solutions
Tableau III	Procédures pour l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions
Tableau IV	Types d'intervention et stratégies selon la clientèle
Tableau V	Échelle d'efficacité (dans l'atteinte des buts)
Tableau VI	Attitudes procréatrices
Tableau VII	Interventions particulières

**ANNEXES**

- Annexe 1 Dépliant sur les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions
- Annexe 2 Principes de base
- Annexe 3 Tableau pour la première rencontre
- Annexe 4 Fiche de clarification des buts
- Annexe 5 Phrases-clés
- Annexe 6 Échelle d'efficacité

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à quelques personnes qui ont encouragé, cru et supporté notre projet de recherche.

Tout d'abord, nous voudrions remercier mesdames Gyslaine Samson Saulnier, Monique Tessier et Line Blackburn, toutes du CLSC Villeray pour nous avoir donné la chance d'expérimenter un projet nouveau. Elles furent supportantes et encourageantes pendant de nombreuses années. Leur support discret fut précieux. Il en est de même pour monsieur Fletcher Peacock, formateur et superviseur en communication orientée vers les solutions.

Ensuite, nous tenons à remercier Madame Nicole Olivier, professeure à l'Université du Québec à Montréal, qui fut la première à constater que les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions apportent un renouveau en intervention sociale de groupe. Sa réflexion nous a poussé à poursuivre notre expérimentation.

Nous tenons également à témoigner de notre reconnaissance à monsieur Richardo Zuniga, notre directeur de recherche, pour ses conseils et la liberté qu'il nous a autorisé pour l'élaboration de notre mémoire. Sa discrétion et sa profondeur furent des attitudes positives qui nous ont amené à naviguer de façon autonome et à y faire des découvertes intéressantes. Cette liberté nous a permis de nuancer de façon satisfaisante notre démarche.

Nous remercions également les personnes qui ont participé au groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Elles se nomment André, Bibiane, Hélène, Lucille, Marcelle, Micheline et Richard. Elles ont cru au projet et leur enthousiasme fut réconfortant.

Nos remerciements vont également à mesdames Sylvie Rivest Caron et Grazièle Potola pour leur support technique. Leur probité fut constante et s'évalue au-delà des mots. Nos remerciements vont

aussi à madame Lisette Trépanier Robitaille dont l'amitié et la patience n'ont d'égal que ses encouragements. Son écoute fut précieuse.

Enfin, nous tenons à remercier notre collègue des premières heures et qui le demeure encore, madame Nathalie Lévesque. Son intuition, sa créativité, sa croyance indéfectible au potentiel humain ainsi que son amitié furent les ingrédients nécessaires à la poursuite de nos objectifs. Elle nous a permis de persévérer dans cette merveilleuse aventure et d'y découvrir des richesses insoupçonnées. Ensemble, nous avons eu des débats passionnés et passionnants sur le champ du service social. Nos prises de position furent vigoureuses et fécondes. Ensemble, nous avons espéré un vent de renouveau et nous maintenons cet espoir.

---

---

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **1. LE CONTEXTE**

---

---

## PREMIÈRE PARTIE

### 1. CONTEXTE

Nous ne pouvons éviter de situer cet essai descriptif dans le contexte général qui prévaut en ce début de millénaire.

L'actuelle montée du néolibéralisme et de son corollaire, la mondialisation des marchés, précipitent des changements sociaux et structurels d'une telle ampleur qu'il déstabilise les fondements socioculturels de notre société sur lesquels s'appuyait la pratique du travail social. Les liens sociaux se fragilisent, le manque de ressources de même que la complexification des problématiques sociales fait en sorte que le travail social doit sans cesse se recycler et d'adapter. Les changements influent sur la pratique comme le souligne Dumont (1994), en parlant du travail social. «... Il se donnait pour objectif d'assurer l'élémentaire, maintenant il a rapport avec la définition des buts collectifs» (p. 16). Ce mandat, élargi par les contingences actuelles, se vit dans une pratique «de plus en plus balisée et modelée par un grand nombre de lois, de règles, de politiques et procédures, de protocoles d'intervention...» (OPTSQ, 1998, 4). Or, et pour tenir le cap, les «travailleurs sociaux sont invités à faire preuve de créativité dans les divers domaines où leurs compétences et leurs connaissances sont mises à contribution» (Turner, 1999, 100). Car, comme le note également Siporin (1988), la créativité est la plus importante caractéristique de l'art du travail social (in Turner, 1999, 100). De plus Weissman (1990) rapporte que «la compétence est une exigence préalable à l'exercice créatif du travail social, tout en faisant observer que les travailleurs sociaux ne réussissent pas tous à intégrer créativité et compétence» (Turner, 1999, 101).

Ces constats faits et documentés par différents chercheurs nous inspirent dans notre recherche et justifient le bien-fondé de celle-ci. La complexité des problématiques sociales actuelles, les contraintes liées à la tâche du travailleur social en institution de santé et de services sociaux, le

morcellement de la pratique et de l'individu, le manque de ressources nous invitent, par l'évidence qu'elle nous renvoie, à reconsidérer la pratique actuelle en regard des nouvelles orientations de l'État. Le nouveau contexte interpelle spécialement le travailleur social afin qu'il puisse apporter sa contribution originale à la définition et à la solution des problèmes sociaux, exerçant en cela (son) rôle d'acteur de changement et d'intervenant socio-politique.

Cette originalité sollicitée ouvre la voie à la créativité en intervention. Elle exige de nouvelles compétences.

Notre recherche se loge dans ce courant de pensée. Elle veut étayer quelques attitudes et stratégies créatrices que nous avons rajoutées aux outils proposés par De Shazer lors d'une expérimentation en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Elle s'élabore en deux volets.

Le premier volet fait un survol des théories et pratiques nécessaires pour atteindre les objectifs que se fixent les participants au groupe hétérogène. Ce volet est plus amplement documenté par N. Lévesque qui fait son mémoire de deuxième cycle sur ces groupes.

Le second volet que nous avons choisi comme principal objet de cette recherche est l'attitude de l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Attitude que nous croyons porteuse de créativité. L'itinéraire que nous avons décidé de suivre s'avère périlleux dans le sens qu'il se déploie sur un fond encore en exploration (les groupes hétérogènes). Toutefois nous avons persévéré à chercher les indicateurs de créativité car nous croyons qu'au-delà l'hétérogénéité des groupes, se trouve une panoplie d'interventions individuelles, de groupe ou communautaire où l'intervenant social est en action et use de techniques propres à la créativité. Cet essai ouvre une fois de plus la porte à la créativité associée à l'intervention sociale. Elle met en lumière la nécessité d'adapter l'intervention selon les différentes problématiques et la diversité humaine et, pour ce faire, il nous semble obligatoire que l'intervenant social soit créatif.

## 1.1 Le désengagement et l'État-providence québécois

Le contexte mondial actuel et les répercussions qu'il entraîne dans notre société québécoise ne sont pas négligeables sur la pratique des services sociaux.

Comme le soulignent Lévesque et Mayer (1994) et plus récemment Home (1996) sur l'intervention sociale de groupe, la pratique dans le champ du social devient un défi.

*Ainsi, «Les récents changements dans les orientations politiques et dans la structure organisationnelle des services sociaux suggérés entre autres par la réforme Côté influencent directement cette pratique. De nouveaux enjeux émergent et sont déterminants (...). Parmi les enjeux sociaux de l'heure, on identifie, indépendamment des catégories d'âges et de statuts sociaux, les éléments suivants : la complexification et l'alourdissement des problèmes sociaux, l'augmentation de l'incidence de la violence auprès des enfants et des personnes âgées, l'éclatement de la famille traditionnelle et enfin, l'avènement des nouvelles technologies qui transforment les habitudes de travail (...). Tous ces éléments, combinés à la crise économique et au déclin de l'État-providence, créent un contexte social nouveau et la récession vient dramatiquement accélérer le problème de pauvreté qui se trouve à la source de multiples problématiques graves : (...)» (Lévesque et Mayer, 1994, 32).*

Comme nous pouvons le constater, le désengagement de l'État-providence entraîne avec lui une détérioration de la qualité de vie de ses plus démunis citoyens.

Au nom d'une idéologie purement économique, il s'acharne à valider ses «réformes» sans offrir en contrepartie un projet de société viable et humanitaire. Emportés dans le grand courant de la mondialisation des marchés, les représentants politiques et son associé, le Conseil du patronat suivi de près par les instances syndicales emboîtent le pas et contribuent à l'émergence de la thèse

néolibérale. Le projet de société qu'une Révolution tranquille nous avait promis ne tient plus. Sans entrer dans les détails que la privatisation massive laisse entrevoir pour ce qui concerne les services de santé et les services sociaux, nous pouvons, comme le considère Lamoureux (1996), nous interroger sur notre (cohérence éthique) et sur «*les problèmes éthiques que nous avons à résoudre, en cette fin de millénaire [et qui] sont d'une ampleur exceptionnelle*» (Lamoureux, 1996, 14). Il ajoute, en citant Druckner «*que les changements en cours dépassent le simple changement social : ils modifient substantiellement la condition humaine*» (Lamoureux, 1996, 14).

Et, plus inquiétant encore «Dans le contexte actuel, il me semble de plus en plus que la misère humaine devient ou risque de devenir, une industrie. Je me demande parfois si cette misère n'est pas inconsciemment banalisée par plusieurs de ceux qui en tirent profit. Peut-on imaginer une humanité où la pauvreté, l'exclusion sociale, la violence, la maladie, l'iniquité, l'inégalité en droit seraient considérées comme des faits sociaux acceptables et (gérables), voire générateurs d'emplois?» (Lamoureux, 1996, 22). Ainsi, dans ce contexte de changements profonds, le problème de l'éthique se pose-t-il avec plus d'acuité et d'urgence. Il ouvre sur un modèle de transactions et de gestion qui s'affirme comme l'idéologie dominante qu'il faut sans relâche interroger pour que survive l'humanisme que l'histoire a péniblement fait surgir de la barbarie.

La globalisation qui entraîne un drainage constant des valeurs de respect, de justice et d'égalité pour les assujettir à des théories économiques et mercantilistes, se doit d'être interpellée bruyamment afin qu'elle nous donne la double garantie de faisabilité et de respect envers les humains. L'assoupissement (apparent) ou réel des penseurs démocratiques et humanistes doit nous rallier à la dédicace de Lamoureux (1996) et qui dit «*Ce livre est dédié à ceux et celles qui m'ont appris l'importance de la révolte. Ils sont nombreux*» à avoir peur collectivement de l'énorme machine mise en branle pour sauver le monde.

## 1.2 Les institutions de santé et de services sociaux

Selon Lévesque et Mayer (1994) «Il y a peu de secteurs professionnels au Québec qui ont eu à subir autant de transformations institutionnelles que celui des services de santé et des services sociaux. En effet, depuis plus de vingt ans, les réformes administratives se sont succédées à un tel rythme que les intervenants sociaux et les administrateurs ont présentement de la difficulté à s’y retrouver. Depuis plusieurs décennies, les problèmes inhérents à un système trop bureaucratique et technocratique soulèvent une remise en question profonde de l’organisation et du fonctionnement du réseau de services» (p. 33). En effet, dans la pratique quotidienne de l’intervention sociale, les effets des coupures et du réaménagement de l’État et de ses programmes sociaux inspirés du néolibéralisme, ne passent pas inaperçus et favorisent l’augmentation et la complexification des problématiques sociales. Le manque de ressources, l’atmosphère de travail, le climat de morosité sont des indicateurs éclairants sur le contexte social. Déjà, «*nous assistons à une redéfinition de l’action sociale gouvernementale qui sera centrée dorénavant sur la problématique de la violence (...). Comme le précise Leseman (1989), la gestion des problèmes sociaux suit la logique des populations cibles, et la réorientation de l’action sociale se résume désormais par la trilogie suivante : urgence - protection - violence*» (Lévesque et Mayer, 1994, 38) et les moyens pour parvenir aux transformations néolibérales» gravitent autour de l’établissement de nouvelles priorités pour répondre aux problèmes sociaux : la judiciarisation, le bénévolat, l’entraide, la privatisation, le partenariat, la prise en charge familiale et communautaire des problèmes sociaux». (Lévesque et Mayer, 1994, 32).

Cette longue citation de Lévesque et Mayer nous éclaire sur le contexte qui favorise le désengagement de l’État envers les problèmes sociaux. Cette désertion de sa mission première, sans réel débat démocratique avec les citoyens, nous laisse des doutes quant à la transparence des intentions politiques. L’hégémonie de l’(économique) au détriment du (social), nous laisse perplexe. L’abandon de ce qui faisait notre force et notre originalité nord-américaine crée un deuil profond dans nos espoirs d’un monde meilleur érigé sur des notions de respect, de justice, d’égalité et de solidarité. La lame de fond néolibérale permute l’idéologie sociale - démocrate en idéologie

marchande et individualiste. Le morcellement, qu'un tel contexte entraîne, favorise la résurgence d'anciennes aliénations dont les citoyens se croyaient délivrés. Le retour en arrière, le patriarcat, le sexisme et le racisme seront une fois de plus dans les débats. La tentation d'autoritarisme sera certainement à l'ordre du jour. Il est inquiétant pour le champ du travail social de voir poindre à l'horizon, par le jeu politique de l'extrême-droite, ces anciens fantômes que l'on croyait à jamais confondus. Déjà, les institutions de la santé et des services sociaux, de même que celles de l'éducation sont sollicitées par divers (intégrismes) et le pas n'est pas si grand qu'ils occupent les rouages du pouvoir si l'économie ne se préoccupe que de biens et de profits, laissant de côté le rôle de l'État comme agent de contrôle et de protection.

### **1.3 L'intervention sociale et les intervenants sociaux**

Pour finaliser la contextualisation, il est nécessaire de situer le rôle de l'intervenant social en cette fin de siècle.

En 1996, Bernier et Larivière écrivaient dans la revue *Intervention* un texte sur les travailleurs sociaux au lendemain de la réforme.

Comme ils le mentionnent

*«La modification des tâches par la généralisation du plan de service individualisé, l'accent sur la concertation des intervenants et des ressources, le travail avec de nouveaux partenaires (en équipe multidisciplinaire), le rattachement à un programme précis et la soumission à des objectifs d'efficacité évaluables (Boucher, 1994 ; Blouin, 1994) en constituent les éléments clés et affectent directement la pratique des travailleurs sociaux. Les modifications amènent également un important questionnement sur l'identité professionnelle (Lévesque, 1994 ; Gosselin, 1994). Lamothe (1994) parle de malaise, de confusion, d'inquiétude et d'un sentiment de perte chez les travailleurs sociaux» (p. 75).*

Ce constat est suivi d'une méthodologie permettant d'aider les travailleurs sociaux à s'adapter au contexte et à leurs nouvelles tâches.

L'état d'esprit de plusieurs intervenants sociaux est manifeste dans leur silence et leur retrait des diverses associations et instances. Que l'on pense aux réunions syndicales ou aux associations cherchant à les regrouper pour établir un rapport de force avec le pouvoir. Très souvent, ils brillent par leurs absences et démontrent peu d'intérêt pour les discussions de fond. Éreintés sous le fardeau de la tâche, ils choisissent et nous pouvons les comprendre, de se retirer de la scène (politique) pour se consacrer à des activités personnelles. Or, l'intervenant social a un rapport privilégié avec les citoyens et peut servir de catalyseur pour les grandes questions sociales. Sa place est sur l'avant-scène pour dénoncer et illustrer ce qui se trouve dans la société et pour instruire le citoyen de la destinée que nous offre le paradigme du néolibéralisme. Selon nous, son peu de visibilité tient avant tout à sa profonde démoralisation ainsi qu'à sa déqualification insidieuse au profit d'une médicalisation de la problématique sociale. La rupture plus ou moins franche avec les anciens idéaux propres au travail social, le morcellement de sa tâche, l'orientation politique vers l'élaboration de clientèle-cible et l'obligation d'inclure dans sa démarche de relation d'aide les modalités inspirées par les technocrates afin de mieux gérer, dénature la fonction même du travail social et conséquemment, des intervenants. Et, comme le dit Saul (1993), la créativité dont l'intervenant peut faire preuve, est l'ennemie naturelle du technocrate [car] *«le système récompense la productivité, non la créativité»* (Saul, 1993, 477).

L'intervenant social doit (produire) des solutions selon les normes en vigueur et en accord avec le système. Il doit restreindre sa vision globale à une parcelle bien identifiée de la société et de plus, il doit y appliquer la méthodologie secrétée par l'institution. À part une brève (délinquance possible) entre lui et la personne qui consulte, nulle part il ne peut faire valoir ses opinions qui ne soient aussitôt rabrouées au nom du système. Assujéti à une dictature technocratique, il vit son désarroi en eau trouble et se démobilise entièrement. Ce tableau peu optimiste ressemble étrangement à la réalité de plusieurs intervenants sociaux. À moins de prendre du recul, il ne peut qu'être entraîné par la force que trace le sillon de l'idéologie dominante. Il devient, s'il n'y prend garde, un des rouages

nécessaires à l'élaboration du nouveau paradigme qui est loin d'avoir fourni les preuves qu'il ouvrira sur un monde meilleur et plus juste.

#### **1.4 De l'obligation d'innover en intervention sociale**

Par la pratique quotidienne dans différents milieux, tant institutionnels que communautaires, l'intervenant social est en première loge pour constater la détérioration du climat social et le relâchement des liens sociaux. Le contexte de mondialisation qui a pour effet, à ce qu'il nous semble, de niveler les nationalismes ainsi que les individus et le désengagement des États envers les programmes sociaux et leur soumission envers les lois marchandes forment la lame de fond qui laisse présager une ou des sociétés au projet que nous n'appréhendons pas encore. Au Québec, la Réforme proposée par Côté présume le citoyen au coeur des changements. Or, le citoyen (ordinaire) n'a que peu de pouvoir en tant que personne dans ce labyrinthe technocratique où tout est préalablement organisé selon la logique des «décideurs». Les prémisses de l'échange étant invariablement, selon Saul (1993), établies d'avance par ceux-ci. Devant cette conjoncture, l'intervenant tout aussi piégé par le discours ambiant que le citoyen qui consulte pour demander de l'aide ne peut se rabattre que sur une alternative en périphérie de ce qui se dessine dans le champ du social et du politique. À moins de vouloir (normaliser) son intervention et faire en sorte que la personne qui consulte s'adapte et accepte cette déperdition de pouvoir, il doit innover de nouvelles stratégies, car il risque d'être emporté dans le courant qui tend à disqualifier la personne au profit du (client consommateur) et anonyme.

En première loge sur ce qui se passe dans sa propre société et le regard critique qu'il porte envers le paradigme mercantiliste qui s'infiltré dans tous les secteurs de notre économie et qui influence tous les systèmes, le positionne comme un acteur privilégié pour contester voire s'opposer au projet néolibéral. Il n'est pas le seul acteur en cause et d'autres professionnels, aussi avisés que lui et qui ont à coeur la dignité humaine, devront se joindre à ce mouvement de contestation.

Donc, à la lumière de ce qui précède, la créativité et l'innovation sont nécessaires pour opérer une résistance voire un détournement majeur dans la montée néolibérale. La tâche est immense si l'on considère la puissance de l'idéologie dominante. La présence de citoyens sensibilisés et soucieux du respect et de la dignité des êtres humains est l'alliée naturelle des intervenants sociaux qui oeuvrent pour que les inégalités sociales cessent et qu'un humanisme réel soit au centre de nos préoccupations en tant que personne et en tant que nation.

L'utopie, aussi décriée soit-elle, est souvent une large porte qui permet d'ouvrir sur un monde meilleur. Elle s'inspire souvent d'une nécessité de renouvellement profond, d'une crise majeure qui secrète les opportunités nécessaires à un changement de paradigme. Cette fin de siècle, en dépit de l'absence d'un modèle à suivre, autre qu'un modèle économique, doit retrouver les forces nécessaires pour bâtir une société où la primauté de l'être humain l'emporte sur l'économie. Pour ce faire, la créativité de tous et chacun doit être intensivement sollicitée.

## **1.5 La problématique**

La problématique que nous traiterons dans ce mémoire en service social est concomitante au mémoire de Nathalie Lévesque qui évalue spécifiquement les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions et dont nous sommes les instigatrices.

L'hétérogénéité des groupes sous-entend que les participantes et les participants proviennent de milieux différents tant par la culture, l'orientation sexuelle, politique, religieuse et autres et consultent pour différents problèmes.

Contrairement aux groupes recensés en service social qui se forment et se mobilisent autour d'un axe commun dans un but de croissance individuelle et collective, les groupes hétérogènes font éclater ce concept en affirmant qu'il n'est pas nécessaire de rassembler des personnes ayant le même profit ou le même problème pour qu'une conscientisation ait lieu et, éventuellement qu'une mobilisation collective se fasse. L'opportunité que nous apporte l'hétérogénéité du groupe et des problématiques

permet également cette prise de conscience et ouvre la porte à une mobilisation collective d'une autre nature. Il est difficile d'extrapoler quant à une mobilisation de cet ordre et nous ne pouvons que supposer intuitivement qu'elle contiendrait une revendication massive du droit à l'égalité, au respect et aux savoirs de tous les citoyens. Elle donnerait certainement une place importante à l'autodétermination.

Dans le choix que nous avons fait à partir des groupes hétérogènes, nous avons choisi d'y explorer le savoir-être et le savoir-faire de l'intervenant social qui anime ces groupes ainsi que les attitudes procréatrices qui complètent la boîte à outils proposée par Steve De Shazer.

Ce choix n'est pas aléatoire. Il découle en grande partie de l'opportunité qui nous était donnée d'explorer une avenue nouvelle, celle de l'hétérogénéité en se basant sur une procédure d'intervention individuelle bien assise sur la reconnaissance de la personne comme étant l'experte de sa vie, capable de reprendre le pouvoir sur sa propre existence.

Il est certain que d'autres types de groupes convergent vers cette même idéologie. Que l'on pense aux groupes axés sur l'empowerment et qui vise à faire faire l'exercice aux personnes d'un plus grand contrôle de leur situation personnelle et où les intervenants permettent voire encouragent celles-ci à jouer un rôle actif et d'exercer un contrôle dans le cadre d'un processus soit d'intégration, soit de réadaptation ou encore de conscientisation.

De même, il existe des groupes autogérés et qui sont proches parents, par leur philosophie d'intervention des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. Ainsi que le rapportent Mullender et Ward (1992), «Les personnes invitées à rejoindre des groupes autogérés le font toujours de leur propre volonté ; elles ne sont pas vues comme malades mais comme personnes normales qui font face à des difficultés» (p. 3).

Le modèle autogéré, tout comme le modèle hétérogène contiennent dans leur philosophie, une croyance au «potentiel des membres du groupe et à leur capacité de faire des choix (...), il appartient

aux personnes qui vivent les situations de les définir et de suggérer les actions qui conviennent à leur vécu (...)» (Mullender et Ward, 1992, 3).

Finalement, que ce soit dans les modèles d'empowerment ou autogérés, leur philosophie d'intervention bascule dans le modèle hétérogène et lui donne sa couleur. La conscientisation qui y est faite, l'encouragement à l'autodétermination également. Là où les similitudes s'entrecroisent, l'hétérogénéité vient y ajouter, à ce qu'il nous semble, une nuance propre à le définir comme nouveau. En effet, et ce fut la raison de notre choix, l'hétérogénéité du groupe ouvre la porte à une dynamique particulière et peu documentée mais riche en possibilité d'interactions nouvelles pour l'intervenant. C'est ce défi qui fut à l'origine de notre choix et qui le demeure.

Comme les interventions sociales en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions sont pour l'instant marginales en travail social de groupe et, comme la documentation y est, d'après nos recherches, inexistantes, nous avons dû, pour élaborer le profil de l'intervenant social, revisiter notre propre expérience pour faire émerger ce profil et justifier notre propos. L'ensemble théorique qui soutient l'expérience des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions est donc la toile de fond d'où émerge l'intervenant social et lui attribue une caractéristique qui nous paraît fondamentale au bon fonctionnement du groupe et à l'atteinte de ses objectifs soit : l'attitude créatrice.

Cette caractéristique est le coeur de notre essai. Fortifiée par les autres habiletés qu'un intervenant social doit posséder pour animer et intervenir en groupe, elle vient teinter l'ensemble de l'intervention d'un concept stimulant et particulièrement important lorsqu'un groupe est hétérogène et non documenté.

### **1.5.1 Terrain exploratoire**

La recherche sur l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions se réfère à l'expérimentation que nous en avons faite depuis 1992 en

CLSC. Le terrain exploratoire se limite à l'évaluation de ces groupes par Lévesque et à l'élaboration du profil de l'intervenant social qui les anime. Le contexte social en détérioration et l'émergence d'un nouveau paradigme socio-politique et économique furent les paramètres dans lesquels nous avons circonscrit notre philosophie d'intervention et qui ont favorisé l'émergence d'un groupe novateur.

Le champ du service social qui est le nôtre, fut particulièrement fécond à nous engager dans une démarche (anarchique) et (questionnante) sur les enjeux de la pratique et sa finalité. Tout au long de l'expérimentation, nous avons pris conscience des facteurs qui contribuent à stigmatiser les personnes en difficulté qui consultent et, trop souvent, à les maintenir dans une situation d'aliénation. Suite à ces constats, l'ensemble théorique s'est échafaudé de manière à donner du sens, à ce qu'il nous semble, à ce volte-face des pratiques sociales d'intervention de groupe et à relancer le débat sur ce champ de pratique.

Notre expérience se limite à notre pratique. Elle s'articule autour de concepts qui nous paraissent suffisamment éloquents pour prouver leur viabilité ou, tout au moins, provoquer une réflexion. Elle ne prétend pas être la réponse unique aux problèmes sociaux mais elle ouvre une voie différente qui, nous l'espérons, saura inspirer de nombreux intervenants sociaux en quête de renouvellement.

### **1.5.2 Question générale de la recherche**

L'intervention sociale de groupe a, depuis plusieurs décennies, été l'objet d'un nombre important d'expérimentations et de recherches. Elle a trouvé son spécifique, si bien argumenté par Home (1996) et s'est faite une place de choix dans le champ du service social. La nature de ce spécifique se fonde sur l'(empowerment) et, par ricochet, sur la collectivisation des problèmes sociaux et la revendication collective. L'intervenant est incité à utiliser les référents traditionnels pour amener le groupe vers une mobilisation massive en s'appuyant sur des clientèles-cibles ou des problématiques particulières.

De façon fragmentaire, nous avons l'impression qu'une telle pratique, malgré ses avantages, recelait des prémisses propres à créer de la stigmatisation et du morcellement. Nous cherchions la formule qui aurait pu neutraliser ces effets pervers tout en conservant la formule de groupe comme principal lieu de mobilisation et de changement.

L'opportunité de trouver une réponse nous en fut donnée par les circonstances. La mise sur pied d'un groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions était un pas dans une direction nouvelle et nous plaçait à contre-courant de ce qui se faisait dans tous les milieux d'intervention. L'inconfort était toutefois soulagé par les résultats positifs que nous y constatons et par la réponse de la plupart des participants qui se disaient satisfaits.

Afin d'étayer notre pratique, plusieurs intervenants de différents milieux furent invités à participer à ces rencontres de groupe hétérogène et plusieurs l'inscrivirent à leur agenda.

Or, souvent ces derniers nous rappelaient les difficultés qu'ils rencontraient lorsqu'ils mettaient sur pied un groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. C'est après réflexion que nous avons émis l'hypothèse qu'il y avait un écart entre la façon d'animer et d'intervenir en groupe traditionnel et en groupe hétérogène. C'est cet écart que nous tenterons de colmater en proposant un profil d'intervenant social habile à utiliser au maximum son potentiel créateur et certaines stratégies de créativité. Le cheminement qui nous a conduit à ce postulat entraîne la question spécifique de cette recherche.

### **1.5.3 Question spécifique de la recherche**

La créativité placée au centre de nos préoccupations en ce qui concerne l'intervenant social n'est pas opportuniste ou inspirée d'un quelconque mouvement à la mode. Elle s'inspire de nos propres réflexions, longuement mûries et discutées à maintes reprises. Les habiletés de l'intervenant se heurtaient à l'hétérogénéité du groupe et des problématiques et à la quantité de variables propres à un tel contexte. Il fallait créer de

la cohésion dans le groupe tout en gardant le cap sur l'atteinte des objectifs individuels et, plus implicitement, de l'objectif du groupe. La mise en commun avec Lévesque de nos stratégies et attitudes en groupe hétérogène nous a rapidement conduits dans le champ de la créativité. D'abord chacune de notre côté, tout naturellement, nous improvisons selon une modalité créatrice qui nous permettait de créer un climat stimulant et une dynamique particulière.

#### 1.5.4 Définition des principaux concepts

Nous engagerons ce chapitre sur quelques définitions qui nous paraissent contenir l'ensemble de la démarche en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

D'abord, l'expression «**Communication orientée vers les solutions**» est inspirée de la formation de base qu'a donnée Fletcher Peacock à tous les employés du CLSC Villeray en 1992 et qui provient de Steeve de Shazer. Cette formation nous proposait des concepts de base ainsi que des outils d'intervention tels : les phrases-clés, des techniques propres à la communication, une échelle de prédictions, etc. Ces outils servaient essentiellement pour des interventions individuelles.

Antérieurement appelée «*Thérapie orientée vers les solutions*», elle faisait appel à une terminologie davantage utilisée par les psychologues et les psychothérapeutes et ne concernait que par ricochet à la terminologie utilisée en travail social. Le terme palliatif de **communication** utilisé ultérieurement, interpelle davantage des notions telles qu'interaction et intervention et témoigne, à notre avis, de notre allégeance à l'approche systémique de la communication. Ainsi, nous pourrions définir la communication orientée vers **les solutions** comme «*une méthode d'intervention stratégique* (qui coordonne les actions pour atteindre des buts) *qui oriente l'action* (intervention) *vers une recherche active de solutions*». Cette définition de notre cru est certes contestable mais

révèle toutefois la théorie sous-jacente et qui présuppose de l'importance du modèle non-pathologisant énoncé par Milton Erickson et qui se reflète par des principes positifs et favorables à la personne.

L'orientation vers les solutions fait référence aux problèmes apportés par les personnes qui participent au groupe et qui sont de tout ordre (matériel, psychologique, relationnels, etc.) Les solutions visées devraient apporter un dénouement favorable aux problèmes vécus par ces personnes. Nous pouvons dire que le terme **solution** fait référence à une réponse neuve et satisfaisante aux problèmes et qu'elle émerge suite à un ensemble de décisions et d'actes présumés capables de résoudre une difficulté.

Une autre définition importante est le terme **hétérogénéité**. L'adjectif hétérogène veut dire de nature différente, ce qui est principalement vrai pour les problématiques apportées en groupe hétérogène. Toutefois, nous ne sommes pas certaines si le terme s'applique dans le cas des personnes qui consultent même si celles-ci sont d'âge, de sexe, de nationalité, de statut et autres, différents. Pour nous, une personne demeure une personne. Ce ne sont que les caractéristiques qui sont différentes. Contrairement au groupe traditionnel qui lui aussi contient sa part de diversité, mais qui prévoit une certaine homogénéité dans la sélection des participant(e)s et des problématiques, le groupe hétérogène encourage la diversité et une sélection minimale d'exclusion (personne violente). L'hétérogénéité dans le groupe y est perçue comme un facteur procréateur. De même, elle est également à la base de notre postulat qui voit dans l'hétérogénéité des participant(e)s et des problématiques une réplique de la vraie vie sociale, une micro-société en fait.

Enfin, le terme **créativité** et le postulat qui le défend s'inspirent de Wydouw (1994). Il énonce sa définition selon trois critères distincts. Ainsi, la créativité serait *«l'aptitude de celui qui est créatif (...), la pratique des techniques de créativité accroît la créativité individuelle et [la créativité] est l'aptitude à développer une réponse nouvelle et adaptée*

*face à une situation nouvelle. [Elle est] proche d'inventivité, d'adaptabilité ...» (p. 122.)*

Nous repérons ainsi quelques **indicateurs de créativité** chez l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Nous découvrons d'abord **l'ouverture d'esprit** (attitude qui favorise la libre expression, qui accepte l'influence du groupe sur le processus, qui valide les expériences), puis la **tolérance à l'ambiguïté** (qui accepte les propos flous, équivoques, obscurs), le **non-jugement** (qui est l'acceptation inconditionnelle des valeurs, pensées, agirs des participant(e)s), l'**autonomie** (qui permet de mettre en action les clients, de les stimuler pour qu'ils concrétisent leurs désirs), la **flexibilité** (aptitude à changer de point de vue pour s'adapter aux circonstances) et à l'**humour** (forme d'esprit qui consiste à présenter la réalité de manière à en dégager les aspects plaisants et insolites).

Selon nous, ces quelques définitions de concepts résument l'essentiel de notre essai descriptif.

La focalisation sur la communication orientée vers les solutions, l'hétérogénéité et la créativité nous semblent suffisante pour l'appréhension des attitudes créatrices de l'intervenant. Le cadre théorique permet par la suite de laisser émerger le profil de l'intervenant social (créateur) et nourrit notre propos. De même, le contexte général situe préalablement la problématique et lui fournit sa raison d'être.

Le contexte socio-économique et politique actuel nous oblige à mettre de côté certaines théories admises et respectées, pour nous centrer sur des alternatives propres à renverser le courant de déshumanisation qui s'installe peu à peu, ces alternatives ne peuvent être que (neuves) et issues d'un nouveau paradigme, respectueux de l'être humain et favorable à son autonomie.



---

---

**DEUXIÈME PARTIE**

**2. LE RÔLE DE L'INTERVENANT SOCIAL  
EN COMMUNICATION ORIENTÉE  
VERS LES SOLUTIONS  
DE GROUPES HÉTÉROGÈNES**

---

---

## DEUXIÈME PARTIE

### LE RÔLE DE L'INTERVENANT SOCIAL EN COMMUNICATION ORIENTÉE VERS LES SOLUTIONS DE GROUPES HÉTÉROGÈNES

#### Cadre de référence

Nous avons décidé de présenter cet essai descriptif selon une structure fort utilisée en enseignement. Nous l'avons choisi car elle s'applique parfaitement bien à notre sujet. Cette structure se distingue selon trois catégories de connaissances. Selon Tardif (1992 :

- les connaissances théoriques dites déclaratives
- les connaissances pratiques dites procédurales
- les connaissances pratiques dites conditionnelles.

Les *connaissances déclaratives* correspondent à la connaissance des faits, des notions, des théories. Elles répondent aux questions «quoi?», «qu'est-ce?» et «qui est-ce?». Ce sont des connaissances statiques qui doivent être traduites en procédures ou en conditions pour permettre l'action.

Les *connaissances procédurales* supposent l'action. Elles correspondent à des façons de faire et des séquences d'actions. Elles répondent à la question «comment faire?». Dans les connaissances procédurales, on retrouve une condition et une ou plusieurs actions.

Les *connaissances contextuelles ou conditionnelles* correspondent à la connaissance du «quand?», «dans quelle situation?» et «pourquoi?» on doit utiliser les connaissances procédurales. Elles sont des séquences de conditions essentielles qui amènent à choisir et à exécuter une action. Elles supposent une décontextualisation de l'apprentissage pour une recontextualisation en fonction d'une situation donnée.

## 2.1 Le savoir déclaratif

### 2.1.1 *Les buts et finalités des interventions de groupe*

Tout intervenant désireux d'animer des groupes, de quelque nature soient-ils, se doit de connaître les différentes théories découlant de la pratique de l'intervention de groupe. Selon Alice Home (1996), *«l'intervention de groupe au sein du travail social est marquée de remise en question et de transformation quant à la place et à l'utilité de cette méthode comme modalité d'action»* (p. 6). Or, comme elle le souligne, le service social d'intervention de groupe regroupe quelques caractéristiques qui lui sont propres.

Trois grands courants ont marqué l'évolution de l'intervention de groupe, soit : le mouvement des *«settlements»*, celui de la récréation et celui de l'éducation progressiste.

Dans ces courants, quelques grands principes nous rejoignent comme intervenants en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. D'abord, et nos principes de base le confirment également, il est nécessaire que nous reconnaissons que les participants subissent l'influence des conditions socio-économiques dans lesquelles ils vivent. En fait, c'est un postulat généralement admis dans l'ensemble du champ social. Nous sommes d'accord avec Home pour reconnaître à cette théorie la place qu'elle occupe dans l'intervention sociale individuelle ou de groupe.

Home postule également qu'en intervention de groupe, il faut *«aborder la réalité des membres dans une perspective globale plutôt que centrée sur les difficultés et leurs limites personnelles»* (p.6).

Nous sommes également d'accord avec ce postulat qui insiste sur la perspective globale de la réalité des membres. En ce qui concerne les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, nous allons en ce sens. Par ceci, nous ne dénions pas les

difficultés qu'éprouvent les participants, bien au contraire, les interventions visent à les abolir mais, comme ce type de groupe se veut résolument orienté vers le positif, dans le sens large du terme, les rares assertions dans l'univers des difficultés et des limites ne servent qu'à y rechercher les exceptions positives qui ouvriront la voie aux solutions.

Troisièmement, et nous sommes entièrement d'accord, c'est que l'hétérogénéité de nos groupes vient corroborer ce point, elle souligne l'exigence «*de voir le groupe comme la composante d'un environnement plus large : la société*» (Home, 1996, p. 6). En effet, il nous semblait naturel de voir dans les groupes hétérogènes, une représentation plus fidèle de la société. À ce gain, nous perdons et nous en sommes consciente, une partie de l'enjeu spécifique des groupes traditionnels.

L'hétérogénéité du groupe de communication orientée vers les solutions nous semble porteur d'une voie différente. Peut-être revient-il, sans le savoir, à une forme de regroupement naturel qui devait, pour survivre, utiliser la force et le potentiel de chacun. Nous avons l'intuition qu'il opère un repli en arrière afin de mieux sauter et ainsi sortir de l'impasse de la spécialisation. Ce type de groupe tente de recréer une micro-société en visant d'abord des personnes remplies de talents et de potentiel, plutôt que de problématiques spécifiques.

L'intervenant de groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions se doit de prendre conscience de cette subtile différence. Il aura le fardeau d'animer et d'intervenir avec peu de balises et devra composer avec la force et la créativité des participants. Il n'aura aucun modèle pour s'y référer et devra lui-même être un créateur et donner du sens à l'action qui se déroule dans le groupe.

### **2.1.2 Les caractéristiques de l'intervention**

#### **Les objectifs**

##### *L'objectif commun : le désir de croissance*

Notre expérience nous incite à croire que l'axe commun à tous les participants est un désir de mieux-être, de croissance. Nous référant à Maslow (1954) ainsi qu'aux propos rapportés de Milton Erickson, la motivation première de l'être humain est la croissance. Maslow identifie bien, à travers la pyramide qu'il nous a léguée, cette motivation sans cesse présente d'accéder aux strates supérieures de l'évolution. De même, M. Erickson, à travers les principes qu'il a élaborés, constate que ce désir de croissance est présent à travers les réponses que donnent les clients en psychothérapie. Selon Erickson, toutes les personnes peuvent collaborer à leur croissance même, si en apparence, elles ne semblent pas motivées. Il nous suggère à ce propos de considérer l'apparente démotivation comme une tentative de collaboration. Ainsi, les objectifs du groupe doivent être clairement précisés par l'intervenant. Il se doit d'être soucieux de cette première étape, souvent plus implicite qu'explicite. La diversité des problématiques et des clientèles tend à brouiller l'objectif général et la raison de la tenue de ces groupes.

##### *Les objectifs individuels : variés et non prévisibles*

Parvenant de tous les horizons possibles avec des problèmes divers, les objectifs individuels (buts) se doivent d'être énoncés le plus rapidement possible dans le processus car ils permettent à l'intervenant de s'ajuster à la dynamique que formera ce nouveau groupe et à y prévoir ses interventions. Ainsi, toute son action sera orientée vers l'atteinte des objectifs individuels et vers l'atteinte d'une croissance satisfaisante pour tous les participants.

## **L'organisation**

S'appuyant sur les principes de base, l'organisation des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions en sont le reflet. Le groupe s'organise selon ce qu'il est, dans le moment présent. Loin du laisser-aller, l'intervenant se sert de la dynamique présente pour y repérer du contenu positif. Toutes les interactions, les états d'âme, les commentaires, les silences et nous en passons, peuvent être un prétexte qui bâtit des solutions.

Les connaissances théoriques en ce qui a trait à la dynamique de groupe, à la communication et à la créativité sont essentielles pour permettre à l'intervenant de laisser croître le groupe dans une organisation structurée en tenant compte du contexte.

Nous pourrions cibler les quelques caractéristiques qui nous paraissent incontournables si l'on veut que l'organisation ne devienne anarchique.

L'organisation se constate lorsque les participant(e)s comprennent le processus qui se déroule dans les rencontres ainsi que dans la motivation à viser des buts et tenter de les atteindre en quelques rencontres. L'organisation est efficace si les participant(e)s demeurent capables d'identifier ce qui appartient à leur demande et ce qui appartient au groupe. Lorsque nous faisons un retour sur les tâches prescrites la semaine précédente, les réponses sont alors cohérentes et suivent le processus normal, c'est-à-dire, la recherche active de solutions et l'application dans leur vie quotidienne de stratégies discutées lors des rencontres.

Ces quelques mandats servent à contenir l'ensemble du processus vers sa finalité.

## **L'efficacité**

L'efficacité est souvent l'équation que l'on obtient avec le taux d'atteinte des objectifs. L'atteinte des objectifs et nous en convenons, devrait se mesurer et s'évaluer à la fin des rencontres de groupes et en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, nous utilisons deux modalités pour cette évaluation. D'abord, nous utilisons l'échelle d'efficacité dans l'atteinte des buts à toutes les rencontres et, lors de la dernière, nous pouvons observer la courbe qui s'est formée et qui sert à mesurer l'atteinte de ces buts.

Or, et c'est là l'enjeu majeur, pour que cet outil soit efficace, il doit suggérer, tout au long du processus, la réussite. Les participants, en y collaborant se situent par rapport à leur propre perception mais aussi par rapport aux autres. L'intervenant avisé doit y lire de précieux indicateurs dans le déroulement du processus de groupe. Il doit également insister pour que les réponses sur ce diagramme soient cohérentes avec le but recherché depuis la première rencontre. Ce tableau lui permet d'ajuster son tir. Il est bien évident qu'il ne doit pas tenir compte du chiffre indiqué par les participants car il est amplement subjectif, il doit par contre tenir compte de la courbe qui se forme d'une semaine à l'autre et d'en fournir une interprétation aux participants. Cette quête d'informations auprès des membres du groupe tend à valider ce qu'ils inscrivent sur ce diagramme. Une analyse plus poussée en sera faite ultérieurement.

Donc, l'indicateur de l'efficacité est principalement l'échelle d'efficacité que nous utilisons de semaine en semaine pour observer les résultats de nos interventions. Cette échelle doit, idéalement, présenter une courbe ascendante.

## La participation

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, la participation, suscitée par l'intervenant, se doit d'être constante. Qu'elle s'exprime par la parole ou le retrait n'a pas d'importance. Le savoir requis pour inciter les participants à communiquer nous paraît quelque peu marginal et le retrait nous semble OK. La vigilance de l'intervenant devrait lui permettre d'interpréter toute forme de participation comme un pas dans la bonne direction. Toutefois, la sollicitation à participer se présente de façon plus intuitive que nous le croyons. Connaissant les différents rôles que les participants peuvent adopter lors de rencontres de groupe, l'intervenant doit, une fois de plus, respecter la hiérarchie qui s'élabore et s'en servir pour y rechercher des exceptions positives. Ceci n'est pas une tâche facile. Que l'on considère le participant qui tente d'entraîner le groupe sur un problème hors-sujet. Et ce phénomène se reproduit souvent car les participants sont davantage habitués à parler de problèmes plutôt que du positif et des solutions. Or, l'intervenant convaincu des principes de base n'y voit là qu'une intention positive qu'il recadre. L'intervenant a comme tâche principale le recadrage positif systématique. Il parvient à trouver dans chaque comportement un levier pour le changement, une signification de tentative de croissance. Il n'est pas important qu'il s'évertue à donner les tours de parole de façon rigoureuse, car tout est communication. Comme le dit Watzlawick et al (1975) «... on s'accorde maintenant à reconnaître que l'état d'un patient n'est pas immuable, mais qu'il varie en fonction de sa situation interpersonnelle, et en fonction aussi des présupposés de l'observation» (p. 42). Fort de cette connaissance, l'intervenant en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions validera tout comportement comme porteur d'intention positive. Ce parti pris nous paraît la voie la plus efficace pour opérer une rupture dans ce que nous nommons les résistances au changement. S'il présuppose que les participants, dans tous leurs comportements, ont des intentions positives et tentent de croître par un chemin inhabituel, l'effet de cette croyance aura des répercussions également positives sur les membres du groupe. Ainsi, la participation ne répond pas à ce que l'on s'attend normalement. Elle est plutôt indirecte

par «*la meilleure façon de collaborer*» des participants et c'est à partir de ce principe que l'intervenant se sert de ses savoirs pour générer du changement.

La participation s'évalue au taux de présences au groupe. Ainsi la présence constante est un indicateur de choix. Il permet de constater l'intérêt qu'a la personne pour le contenu (information, jeux, histoire de vie, problématiques diverses, etc.) et pour la dynamique du groupe.

### **L'atmosphère**

L'atmosphère en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions est habituellement joyeuse et détendue. L'humour y a toute sa place. L'attitude souple et positive de l'intervenant continue à créer cette atmosphère et à dédramatiser les problèmes. Nous remarquons que lors des premières rencontres, généralement, l'euphorie est présente et est certainement due à l'ouverture d'esprit et à la dédramatisation que l'intervenant explicite.

Nous pouvons conclure que l'atmosphère est adéquate lorsque les participant(e)s s'expriment aisément, s'interpellent les uns les autres, rient et démontrent tout autre signe de contentement.

### **La cohésion**

La cohésion en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions est à construire. L'hétérogénéité des participants et des problématiques pourrait naturellement atomiser les participants et faire en sorte que ceux-ci ne bénéficieraient du groupe que pour la forme. Nous constatons que l'intervenant doit utiliser ses habiletés de synthèse de façon exceptionnelle. Il doit, en utilisant les multiples variables en présence, donner un sens commun aux besoins de chacun. Cette opération vise la cohésion et l'organisation

du groupe. Aussi éloigné des autres que soit un participant ou une problématique, l'intervenant doit greffer ce problème à un ensemble qui a du sens pour le groupe. L'utilisation de techniques analogiques ou de métaphores est efficace en ce sens qu'elles permettent d'imager n'importe quelle situation. Certes et l'expérience le prouve, les participants ont en commun un désir de croissance ainsi que le goût de retrouver l'estime de soi, or, ces données demeurent abstraites si elles ne s'incarnent pas dans une forme concrète et significative pour les participants. L'intervenant créateur sera capable de construire cette image, de l'éprouver avec les participants et de s'y référer tout au long des rencontres. De plus, cette concrétisation devra se transformer vers un mieux-être pour tous, elle devra évoluer selon le contexte et le refléter constamment.

La nécessité de la cohésion en groupe hétérogène est la pierre angulaire qui éloigne le morcellement, la scissure. Elle est incontournable et l'intervenant doit veiller constamment à la restaurer et à l'animer.

Elle se vérifie à tous les moments du processus. En observant l'intérêt que les participant(e)s démontrent pour l'histoire des autres, par leurs interventions dans ces histoires (conseils, encouragement, écoute), par des signes de solidarité.

### **Les ressources**

Lorsque nous parlons de ressources, nous parlons de potentiel. C'est le terrain privilégié où s'exerce la communication orientée vers les solutions en groupe hétérogène. Déjà, en énonçant dans les principes de base qu'une personne possède toutes les ressources dont elle a besoin, il nous faut argumenter en ce sens. Ainsi, reconnaissons-nous, même affirmons-nous, que tous les participants ont en eux les principaux ingrédients pour mener leur vie selon leurs priorités et même plus. Ils sont également les bâtisseurs de leur réussite. Nous observons et ce, de façon permanente, que ces ressources dont il est

question sont le plus souvent court-circuitées par des présuppositions négatives et chroniques.

Nous ne nions pas que les causes prennent racine dans le passé et que la compréhension de ces causes est éclairante pour les participants sauf que nous faisons le choix idéologique d'intervenir sur le système de communication présent et d'opérer une rupture dans ce système dysfonctionnel. Il est incontestable que contourner l'attrait du passé chez quelques participants est une tâche qui demande à l'intervenant de solides habiletés. De plus, faire en sorte que les participants se retrouvent dans le champ des solutions plutôt que des problèmes en est une autre. Il ne faut jamais que l'intervenant oublie qu'il y a un discours officiel qui plaide en faveur d'une introspection du passé afin de régler les problèmes actuels. Ce discours est puissant et la plupart de nos participants y adhèrent. Or, la communication orientée vers les solutions en groupe hétérogène n'utilise pas cette forme thérapeutique et n'en voit pas la nécessité. Finalement, l'animation se nourrit des systèmes présents, y découvre les forces et les ressources des membres du groupe et s'oriente irréversiblement vers l'avenir.

Les ressources se vérifient tout au long du processus. La moindre petite démonstration d'habileté est spontanément encouragée par l'intervenant et les participant(e)s. Des exercices font également partie du processus et visent l'exploration des ressources individuelles et encouragent la mise en action des forces afin d'atteindre les buts individuels.

## 2.2 Théories sous-jacentes aux groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions.

### 2.2.1 *L'approche systémique de la communication*

Cette approche ainsi que les différentes stratégies utilisées par l'intervenant permettent de dénouer les impasses dans lesquelles sont figées les personnes qui participent au groupe.

*Ainsi «des conduites diverses issues d'un répertoire limité de comportements possibles, sont composées selon des séquences différentes, pour aboutir à des résultats identiques» (Watzlawick, Weakland et Fish, 1975, 35). «En somme, ce n'est pas la manière dont les choses sont réellement qui constitue le problème et qui doit être changée mais la prémisse selon laquelle les choses devraient être d'une certaine façon» (Watzlawick et al., 1975, 81).*

En somme, lorsque l'on explique au participant son problème selon le modèle systémique de la communication, il perçoit rapidement l'inefficacité de son propre système. Les outils qu'utilise stratégiquement l'intervenant servent essentiellement à rompre le cercle vicieux dans lequel il est emprisonné et à lui faire faire quelque chose de différent. L'intervenant doit donc *«observer le système donné en action et [tenter] ensuite de défier les règles qui président à son fonctionnement» (Watzlawick et al., 1975, 34).*

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, les concepts issus de l'approche systémique de la communication nous paraissent essentiels par rapport à l'atteinte des objectifs. Ils forment une sorte de préalable (sortir de l'impasse) à la recherche de solutions.

### 2.2.2 *Les théories de la créativité*

Si la toile de fond philosophique sur laquelle les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions se dégagent est une société juste où il est agréable de vivre en ayant la possibilité de faire valoir son potentiel, il est incontestable que les instruments permettant d'y accéder doivent inclure ceux du domaine de la créativité.

Actuellement, le concept (ici - maintenant) est cité fréquemment dans plusieurs pratiques du champ psychosocial et nous croyons que cet engouement n'est que rarement explicité. Toutefois, la théorie des systèmes de communication a fait de ce concept son axiome central. Ainsi réunis, ce concept philosophique incarné dans la théorie des systèmes produit-elle un renouveau qui nous permet, à partir de données immédiates, de fabriquer du présent neuf. L'intervenant, et si nous voulons exacerber le concept, se présente sans mémoire, attentif aux signes qui se précipitent devant lui et en lui. C'est à ce moment que la véritable création commence en le confondant comme acteur au milieu des participants. C'est comme si les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions débutaient avec une carte vierge prête à recevoir les premiers signes d'une création collective. En intervenant sur le présent comme seule réalité et en dirigeant l'action vers un futur souhaité, il favorise l'émergence d'agirs nouveaux et accepte l'inattendu. Il n'y a pas de déni du passé mais comme le souligne Watzlawick et al. (1972) «*Pour un observateur disposant de toutes les informations nécessaires, toute référence au passé (...) est superflue. Il peut rendre compte du comportement du système d'après son état actuel*». (p. 20). La créativité demandant un regard neuf est dès lors un concept non négligeable. L'ouverture d'esprit et la non-censure demandent à l'intervenant en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions un ancrage solide dans la pratique et surtout une confiance en soi importante. Souvent, l'imprévu le projette dans des zones obscures où il n'a pas toutes les réponses. Il s'en remet aux participants qui ensemble, cherchent la voie qui éclaire et mène aux solutions. Nous reparlerons plus loin

des différents facteurs propres à générer des idées nouvelles, notre propos ici étant d'illustrer brièvement le rôle de l'intervenant qui accepte de vivre au présent, dans l'attente incertaine des événements qui favoriseront ou non, des solutions aux problèmes que vivent les participants.

Comme seconde source d'inspiration qui nous permet de postuler que la créativité est une donnée nécessaire en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, nous citons une fois de plus Feyerabend (1979). Il stipule que *«Le pluralisme des théories et des conceptions métaphysiques n'est pas seulement important pour la méthodologie, c'est aussi un élément essentiel dans une perspective humaniste»* (p. 53). Et *«On peut retenir ce qu'on appellera la liberté de création artistique, et s'en servir au maximum mais comme moyen indispensable à la découverte, et peut-être même à la transformation des caractères du monde dans lequel nous vivons»*. (p. 53).

#### 2.2.2.1 Les attitudes créatrices en intervention

Nous croyons que tous les individus, s'ils étaient adéquatement stimulés, seraient des créateurs. Or, comme le dit Ferguson (1981)

*«Les écoles ont formé et (calibré) tout un kaléidoscope de cerveaux selon un programme unique, un jeu unique de critères. Elles ont favorisé certaines aptitudes par conditionnement et récompense, à l'exclusion des autres, faisant des (ratés) de ceux dont les dons ne figurent pas sur la liste des talents les plus recherchés par la culture du moment et les persuadant ainsi pour la vie de leurs incapacités (...) la plupart des écoles ont été*

*dans le passé particulièrement hostiles aux individus créatifs et innovateurs» (p. 226).*

Cette citation hâtive nous explique pourquoi tant d'intervenants de bonne foi ne savent pas comment utiliser leur potentiel créateur et encore moins comment le favoriser chez les participants de groupe.

L'ignorance des attitudes requises, la peur de se tromper et de nuire aux participants y sont certes des facteurs déterminants. Or, cette peur de se tromper fait peser sur les épaules des intervenants un poids insoutenable et, par le fait même, laisse présumer que les participants ne peuvent corriger par eux-mêmes les erreurs possibles de parcours. C'est dès lors reconnaître l'incapacité et la dépendance des personnes qui participent à un groupe. Nous ne sommes pas sans savoir l'influence que peut avoir un intervenant sur un groupe. La plupart des écrits en parlent abondamment et c'est, à ce qu'il nous semble, un des facteurs les plus démobilisant pour un intervenant car, en hiérarchisant la position de l'intervenant, et cela bien avant qu'il ne rencontre le groupe, nous créons ou actualisons la convention culturelle qui affirme que l'expertise place l'expert au-dessus de la masse. Or, si structurellement ce fait est réel, nous pouvons postuler que l'équation qui s'en dégage équivaut à une somme de pouvoir proportionnellement égale à ce niveau d'expertise. C'est, nous croyons, le point de vue des experts sur eux-mêmes. Or, et toujours selon la courbe des expertises, nous ne considérons que rarement l'expertise des clients et leurs capacités d'énaction, c'est-à-dire la capacité *«d'ériger des clôtures, de mettre des frontières, de se constituer un territoire, d'opérer des ouvertures quand ils le désirent, comme s'ils étaient des entités ou des systèmes clos»* (Laliberté, 1997, 43).

L'intervenant créatif fait confiance à cette capacité de l'autre de se replier et de refuser l'influence.

Si nous reprenons le chemin de la créativité, nous pouvons soupçonner l'insuffisance subjectivée par les intervenants. La créativité, malgré l'importance des recherches depuis plus de vingt ans, est encore ensemencée de doutes et de réticences. D'abord, du doute né de l'inconnu. Parcimonieusement enseignée dans des domaines spécialisés, la créativité ne réussit pas encore à percer le mur des champs de pratique, notamment en travail social. Certes, on en parle et d'emblée tous sont d'accord pour postuler de son intérêt. Toutefois, dans la pratique quotidienne, elle n'est que peu systématisée et s'actualise de façon aléatoire par des intervenants plus ou moins sensibilisés à cette théorie. Par contre, dans notre longue pratique, nous constatons, comme le dit Koestler (1968) que *«Au sommet de l'échelle, nous voyons chez l'homme la faculté de régénération physique réduite au minimum, cette perte autant compensée par la capacité de remodeler les schémas de comportement - de relever des défis critiques par des réponses créatrices»* (p. 167). Les intervenants que nous avons connus et qui se sont retrouvés dans des impasses au niveau de l'intervention, ont très souvent été étonnés par des inspirations qui semblaient venir de nulle part et qui ont trouvé une voie de solution. C'est donc dire qu'en situation critique, des épiphénomènes se proposent à la conscience et influent sur les agirs. Nous n'insisterons pas ici sur le processus de la formation des épiphénomènes mais nous pouvons y lire un symptôme créatif brut. Comme nous croyons que tous les individus sont porteurs de créativité, nous croyons également que les intervenants peuvent utiliser ce potentiel faiblement utilisé pour innover de nouvelles réponses à de nouveaux défis.

Les facteurs pro-créateurs utiles en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions occupent une place privilégiée tout au long du processus.

L'intervenant ajoute à la dynamique de groupe un apport dans la mise en oeuvre de tout processus créateur. Ainsi, comme le souligne Landry (1983) «*L'intervenant externe a [...] un rôle à jouer dans [le] phénomène de tension préliminaire, essentiel à toute création*» (p.363). Landry propose quelques propositions qui viennent éclairer l'intervenant en donnant un sens éthique à son intervention. Ainsi postule-t-il que :

**TABLEAU I**  
**L'INTERVENANT CRÉATEUR SELON LANDRY**

- L'intervenant doit mettre en lumière que créer - se créer est toujours difficile et parfois même pénible.
- L'intervenant doit mettre en lumière que l'erreur fait partie du processus créateur.
- L'intervenant doit être compétent.
- L'intervenant doit faire preuve d'une conscience et d'une sensibilité aiguës vis-à-vis des problèmes auxquels font face ses commettants.
- L'intervenant doit refuser d'assumer le rôle de (sauveur).
- L'intervenant doit être créateur.
- L'intervenant doit posséder une vaste culture générale.
- L'intervenant doit être capable de prendre des risques et d'en assumer la responsabilité.
- L'intervenant doit être capable de faire son autocritique.

Ces préalables assurent la tension essentielle à toute création et un solide sens de l'éthique s'incarne dans des attitudes et des stratégies propres à favoriser des solutions nouvelles à des problèmes toujours nouveaux. En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, la constellation produite par l'hétérogénéité nécessite une lecture approfondie des phénomènes en jeu et une vaste connaissance de soi et de l'autre. Ces connaissances se livrent à nous au fur et à mesure que les événements se déroulent et obligent une grande souplesse. Le but de ce mémoire n'étant pas l'approfondissement de tous les

facteurs procréateurs utiles en intervention, nous nous limiterons à ceux qui nous semblent les plus pertinents et qui confortent les principes de base des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. Comme la complexité est la source de la créativité, nous priorisons **l'ouverture d'esprit** et **la tolérance à l'ambiguïté** comme premières caractéristiques d'un intervenant créateur. Suivrons le **non-jugement**, l'**autonomie**, la **flexibilité**, l'**humour** et quelques techniques de créativité utilisées fréquemment en intervention de groupe hétérogène.

- *L'ouverture d'esprit*

L'attitude d'ouverture aux différents stimuli, à ce qui est neuf, à ce qui est hors de l'ordinaire est une caractéristique qu'il faut explorer plus amplement. Dans notre contexte social où tout paraît organisé selon des normes et des standards, il est aisé de comprendre à quel point les participants d'un groupe tendent à reproduire ces représentations sociales et à s'y conformer. Nous pouvons aisément repérer cette standardisation des idées et des comportements dans les réponses qu'ils apportent en groupe. À part quelques exceptions, la plupart des participants récitent avec émotion leurs problèmes, adoptant même le vocabulaire spécialisé qu'ils glanent ici et là auprès des intervenants et des médias. Ils se définissent selon un diagnostic, en respectent l'esprit et répondent à ces diagnostics selon des modèles attendus (collaboration, opposition, non-motivation, etc.). Ce qui est énoncé en groupe est, le plus souvent, ce qui est accepté socialement. Les réponses sont prévisibles, relativement homogènes et fortement structurées selon un système de croyances. Elles constituent à définir qui nous sommes. Or, ces réponses sont définies par des experts et elles ont la force conséquente.

- *La tolérance à l'ambiguïté*

Les problèmes, les solutions ne se présentent que rarement selon une méthode claire et concise. Rien n'est statique. Reconnaissant que tout est dynamique, l'intervenant est confronté à la richesse des variables possibles dans les réponses des participants. De faibles signaux du langage verbal et non-verbal sont parfois plus révélateurs qu'une affirmation. Ainsi, l'intervenant, tout comme les participants, devient le dépositaire d'un univers construit selon des modalités uniques. Les évidences sont rares, les zones d'incertitude fréquentes et les réponses doivent se construire sur un terrain (limoneux). Nous n'appréhendons que rarement la complexité d'un groupe. En soi, une personne est déjà un empire d'ombres et de lumières, de chemins et de fosses abyssales, d'ordre et de désordre. Le groupe, quel qu'il soit, ajoute et multiplie les données individuelles en plus d'organiser un système d'interactions difficile à prévoir et à imaginer. De prime abord, rien n'est donné que ce qui est vu et entendu et il serait naïf de croire que la réalité se résume à cette première saisie. L'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions ne fait pas exception à la règle. Malgré la clarté de la philosophie de base et la simplicité des principes, l'intervenant doit rendre (l'intention) individuelle et du groupe intelligible, explicite. Il doit tolérer les zones obscures, le non-dit et se fier à son intuition tout autant qu'à ses savoirs pour mettre en place un système utilisable tout au long du processus de groupe.

En groupe hétérogène, la principale difficulté nous semble être de fusionner ce qui est commun chez les participants tout en tenant compte de ce qui ne l'est pas. Le procédé de créer une image (entité) significative pour les participants et qui représente (l'événement) qu'ils forment nous paraît valable. Il y a peut-être d'autres procédés auxquels nous ne pensons pas, et qui seraient tout aussi utiles.

- *Le non-jugement*

Cette attitude procréatrice vise deux buts. D'abord, elle invite à reconnaître l'expertise du participant comme unique et la valide et deuxièmement, elle permet d'éviter l'étiquetage. L'intervenant en vient à considérer que tout le matériel livré par la personne est bon et sert les finalités de l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. À aucun moment, l'intervenant ne porte de jugement de valeur sinon celui, qui, positif, augmente l'estime de soi des participants. Comme en communication orientée vers les solutions, la personne est explicitement reconnue comme «OK», que ses intentions sont présumées positives et que les choix qu'elle fait sont les meilleurs pour elle-même, les jugements de valeur sont solidement maintenus en échec.

Cette suspension du jugement, le croyons-nous, favorise une reconstruction des données, avec le moins d'interférences possibles sauf positives. Cette reconstruction nous paraît être la prémisse majeure pour la réappropriation d'un certain pouvoir sur sa vie.

Ainsi, l'acceptation inconditionnelle de l'autre, l'attitude de non-jugement et l'accueil de l'expertise des participants balisent l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. La créativité permet donc *«d'accepter de différer la rationalisation et le jugement critique pour laisser aux images, aux idées, le temps de se développer, de se combiner, de s'épanouir...»* (Wydouw, 1997, 17).

- *L'autonomie*

Le mot autonomie signifie qui se dirige soi-même d'après sa loi. Mot talisman de nos jours et qui sert à tout dire et à ne rien dire. Paradoxe par excellence, il suggère la liberté mais également l'impossible liberté. Les structures et les contraintes sociales, les représentations qui s'en inspirent, le règne de l'expertise

découragent toute forme d'autonomie si ce n'est celle d'adhérer et de consentir librement à l'aliénation. Quiconque tente de se libérer le moindrement des normes établies se heurte rapidement aux conventions défendues et protégées par les pouvoirs en place.

L'autonomie vécue en groupe hétérogène et la validation des agirs et des pensées semblent contribuer à ouvrir une voie favorable au changement et à l'appropriation du pouvoir sur sa propre vie. Or, il faudrait faire une recherche appropriée pour mesurer les conséquences de ces postulats. Toutefois et bien qu'intuitivement, nous croyons que cette façon d'animer un groupe en laissant à chacun l'autonomie nécessaire pour se situer et agir est féconde. Elle permet à chacun de se dire longuement ou pas du tout, sans contrainte. L'intervenant saura y lire et valider l'expertise de chacun des participants en respectant la position qu'ils occupent. S'il est suffisamment habile, il saura repérer les signaux faibles qui demandent un encouragement. Par ce fait, il risque d'être fort étonné des changements spontanés qui se produisent. En quelques secondes, les rôles peuvent être inversés et le leadership redistribué autrement. Ce phénomène se produit souvent et mérite que l'intervenant en tienne compte. Rien n'est statique, toute intervention ouvre sur du neuf et de l'inconnu. L'intervenant créatif y trouvera un terrain favorable à l'éclosion de solutions originales.

- *La flexibilité*

Selon Wydouw (1997), la flexibilité est «*une des composantes essentielles de la créativité tant individuelle que de groupe. Il s'agit de la faculté à changer d'univers, à passer du coq à l'âne, à papillonner, à vagabonder mentalement... La flexibilité est garante de l'enrichissement du champ de la recherche*» (p. 124).

Dans les théories de la créativité, il est démontré que la flexibilité est la voie royale pour trouver des solutions originales. Si nous voulons que ces solutions sortent de l'ordinaire et du connu, la capacité d'explorer les champs périphériques et parfois opposés au problème sont sources de trouvailles. Nous constatons en effet que la plupart du temps, les participants ont tenté des expériences, ont trouvé des réponses banales à leurs problèmes et ces réponses n'ont pas été garantes de changement. Comme le dit De Shazer (1985, 1988, 1991), les personnes répètent ce qui ne (marche pas) et s'enlisent dans des solutions inappropriées. Comme la stratégie de base des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions est de trouver à travers les exceptions positives, c'est-à-dire, lorsque le problème n'existe pas, les pistes de solutions, il est fort pertinent que l'intervenant ait développé cette attitude de flexibilité.

L'intervenant flexible sera à l'aise de proposer des pistes dans des voies inexplorées ainsi qu'à accompagner les participants sur les chemins de l'imaginaire. La démarche créatrice entreprise par l'animateur et les participants est une voie merveilleuse mais ardue.

Lorsque nous proposons que l'intervenant en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions fasse preuve de flexibilité, ce n'est pas une vision de l'esprit, c'est plutôt une technique qui cimente le groupe et le mobilise afin d'atteindre les buts individuels.

- *L'humour*

L'humour dédramatise. Ce clin d'oeil qui fait appel à l'hémisphère droit du cerveau plutôt qu'à l'hémisphère raisonnable et logique, est également une

composante de l'intervenant créatif. Ferguson (1981) raconte que *«le sens émerge du contexte, du rapport entre les choses. (...) Le cerveau droit, avec son don pour saisir les structures et les totalités, est essentiel pour comprendre le contexte, pour détecter du sens»* (p. 228). En faisant surgir, dans l'univers des participants, un sens nouveau aux problématiques par l'utilisation de l'humour, l'intervenant interpelle chez ces derniers une forme de transposition comparative entre le réel vécu par les personnes aux prises avec des problèmes et un contexte nouveau où ces mêmes problèmes, extirpés du connu, prennent une forme insolite. L'effet est tonifiant et rompt le scénario répétitif et négatif où se reproduit la difficulté. L'humour crée un contexte enjoué, ludique où se désamorcent la plupart des problèmes. L'intervenant qui sait utiliser l'humour de façon appropriée contribue à faire surgir un terrain neuf propice aux solutions neuves. Cet appel à l'hémisphère droit des participants est aussi une reconnaissance du potentiel créateur de l'autre, c'est la foi en la capacité de l'autre de créer son univers.

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, l'humour a donc une place de choix comme stratégie de changement.

#### 2.2.2.2 *Les techniques de créativité*

Comme nous venons de le lire, les différentes connaissances liées à la créativité et abondamment expliquées par Wydouw (1997), Gordon (1965), Osborn (1959), Landry et al. (1983), se concrétisent dans des attitudes, des comportements et aussi des techniques propres à faire jaillir des solutions intéressantes voire originales dans certains cas.

Pour terminer ce chapitre sur les apprentissages en créativité, nous proposons quatre stratégies que nous croyons simples d'application. Il s'agit du concassage,

de l'analogie et de la métaphore ainsi que du brainstorming. Ces techniques font appel à la pensée divergente dite latérale selon certains auteurs. Selon Guilford (1967)

*«la pensée divergente serait l'opération la plus caractéristique et la plus représentative de la créativité car elle permet de réussir des tâches pour lesquelles les solutions sont multiples. En opposition à la pensée convergente qui se manifeste dans le respect des normes comportementales et par l'application de règles, la pensée divergente est indépendante, constructive, originale (...). Son essence réside dans la capacité de reproduire des formes nouvelles, de conjuguer des éléments considérés d'habitude comme indépendants ou disparates» (Lambert, 1991, 30).*

## •• Le concassage

Cette technique permet de décortiquer les difficultés pour en faire une reconstruction inédite.

D'après Fustier (1976), le concassage peut se résumer à quelques verbes qui illustrent bien la technique. Il s'agit d'augmenter, de diminuer, de combiner, d'inverser, de modifier ou de sensualiser l'expérience du problème. Cette technique ouvre la voie au relativisme des difficultés. Le concassage permet l'accès non pas à une solution mais à des milliers de possibilités qu'il déploie selon les circonstances. De même, il n'est pas une boîte de Pandore, il n'est qu'une stratégie parmi d'autres pour générer des changements. Il fait appel à

l'hémisphère droit du cerveau, à cette capacité d'interpeller l'imaginaire dans un monde où logique et raison prédominent.

- L'analogie et la métaphore

L'analogie propose des rapports entre une chose et une autre, comme le serait l'être humain et la machine, entre la redondance d'un problème et le mouvement perpétuel des astres, etc.

L'analogie sert à imaginer ce qui est abstrait. Il y a plusieurs formes d'analogies : directe, symbolique, personnelle, fantastique (Gordon, 1965, 25).

Comme le souligne Gordon (1965), *«Nos observations nous ont montré qu'aucune tentative pour poser ou résoudre un problème n'arrivait à bonne fin sans l'aide de ces mécanismes [les analogies], qu'il faut considérer comme des processus mentaux spécifiques et reproductibles, comme des outils servant à mettre en mouvement l'activité créatrice, à maintenir et à relancer ce mouvement»* (p. 25).

L'avantage de l'analogie est qu'elle peut s'apprendre comparativement aux attitudes où il est plus difficile de générer des apprentissages à moins d'inciter les intervenants à faire un travail sur soi mais, cet apprentissage s'avère un atout dans la boîte à outils des intervenants.

- Le brainstorming

Selon Landry (1983), *«Le brainstorming est une technique mise au point par Osborn et qui vise à séparer la production des idées du jugement, puisque les deux opérations sont antagonistes. Le jugement est différé pour permettre le*

*flux d'idées sur un sujet précis (...). La critique est défendue, l'imagination libre est essentielle, c'est la quantité qui compte [et, finalement] les combinaisons, les associations et les améliorations sont souhaitées» (p. 339).*

Cette technique très féconde au niveau de la production d'idées peut occasionnellement servir en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions mais son application optimale nécessite de la part de l'intervenant la connaissance des règles. Souvent, nous l'utilisons de façon spontanée et sans préparation et les résultats demeurent plus ou moins utilisables, car la production d'idées se tarit rapidement et les participants demeurent insatisfaits et l'exercice se termine abruptement. Comme le souligne Lambert (1991), *«les comportements d'adaptation créative sont des opérations complexes, (...) [elles] exigent l'abandon des automatismes dépassés pour permettre des conduites appropriées aux situations nouvelles. De plus, elles contribuent à la conception de modèles différents de ceux employés auparavant. En effet, on ne peut envisager l'existence d'une expérience créative sans que soient abandonnés les automatismes qui dictent des conduites stéréotypées ou répétitives...» (p. 53).* L'intervenant créatif, s'il désire utiliser le brainstorming pour favoriser la production d'idées qui amènera des solutions intéressantes sera avisé d'en connaître les règles et aura à préparer les participants.

### 2.2.2.3 *Les créateurs et les changements*

Nous référant à Nisbet (1972), nous pouvons stipuler que l'intervenant des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions devra reconnaître chez les participants les niveaux de changement qui sont de trois types.

Le premier est «*le processus dominé par la persistance et la fixité.*» (Landry, 1983, 126). Nous rencontrons fréquemment en groupe hétérogène des personnes qui ne souhaitent pas changer ou ne sont pas prêtes à le faire. De Shazer (1985, 1988, 1991) nous propose quelques consignes pour aborder ce phénomène et qui s'avèrent simples et faciles d'application. Nous les explorerons un peu plus loin. L'intervenant créatif ne se sent pas confronté face à l'inertie de certaines personnes. Riche des principes de base, il considère comme (OK) cette inertie et même la valide. Ainsi il témoigne du respect absolu envers la personne et s'ajuste à son rythme et à sa volonté.

Le second changement proposé par Nisbet (1972) est «*le processus de changement caractérisé par le réajustement ou l'adaptation*» (Landry, 1983, 126). Comme le résume Landry, «*la structure ne change pas mais des réaménagements sont effectués*» (p. 126). Ce type de changement est également fréquent en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Les participants ne désirent pas tous changer mais fixent le but d'améliorer certains aspects de leur vie. Une fois de plus, l'intervenant créatif accepte ces buts et valorise leurs atteintes. L'amélioration escomptée permet à l'intervenant de risquer une prédiction positive qui laisse entrevoir au participant une possibilité d'améliorer constamment leur objectif.

Finalement, le troisième type de changement proposé par Nisbet (1972) «*se caractérise par le changement de type, de structure, de modèle ou de paradigme*» (Landry, 1983, 126).

En tant qu'intervenant social, c'est le degré optimum et qui vient étayer tous les efforts qu'il fournit pendant sa carrière. Ce fond idéaliste et qui préconise une société humaine et juste est l'a-priori obligatoire de sa fonction. En groupe hétérogène, cet a-priori est contenu dans la philosophie de base et ses principes.

L'intervenant soucieux d'oeuvrer pour un monde meilleur s'engage, de par son intervention, à favoriser tout changement susceptible d'aider le client à un mieux-être. Il s'engage également à dénoncer les sources d'aliénation contenues dans les divers systèmes, allant du micro au macro système. Sa tâche est noble et fortement exigeante et nécessite, à ce qu'il nous semble, une perpétuelle interrogation sur le monde.

Lorsque nous préconisons la créativité pour l'intervenant social, nous croyons qu'il y serait de son intérêt d'être autrement outillé pour faire face à la complexité des humains, des interactions, etc.. Ces stratégies de créativité opèrent sur un terrain neuf où tous les possibles se rencontrent. Faire appel à la créativité permet de sortir des sentiers battus pour ouvrir des voies neuves et inexplorées. L'intuition qui nous porte à croire que la créativité chez les intervenants est un facteur déterminant de changements nous amène conséquemment à postuler qu'il faille non pas la suggérer lors de la formation mais l'inclure à celle-ci comme une habileté, une compétence obligatoire.

#### *2.2.2.4 L'importance de la créativité en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.*

Pour nous, l'animation et l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions est une expérience qui se compte maintenant en nombre d'années. Depuis ses débuts jusqu'à récemment, elle fut remodelée, augmentée de techniques nouvelles, repensée et discutée. Plusieurs intervenants sociaux et d'autres milieux ont été invités à y participer. Quelques-uns ont même expérimenté ces groupes dans leurs propres milieux. Certains furent déçus de l'expérience, d'autres enthousiasmés. Le peu d'écrits que nous possédions sur ces groupes ont été distribués à ceux qui le demandaient. Nous avons été ouvertes aux commentaires et à la critique mais également ouvertes

à la formation, aussi fragmentaire soit-elle, qui nous fut demandée. Nous croyons, en tant qu'intervenantes avoir fait preuve de créativité et d'ouverture d'esprit et cette ouverture nous a permis d'avancer nos croyances quant à la validité d'un tel groupe si peu conventionnel. Ces petits pas nous ont permis, à travers les découvertes et les doutes, d'asseoir une pratique que certains diront de novatrice.

Parties des principes de base et des stratégies de De Shazer (1985, 1988, 1991), utilisés d'abord en intervention individuelle, nous avons dû nous ajuster à la dynamique peu singulière des groupes hétérogènes et innover selon le contexte. L'utilisation de stratégies issues de la créativité s'est progressivement imposée face aux contraintes que l'hétérogénéité ramenait sur le rivage de l'intervention de groupe. Nulle part nous ne trouvions de la documentation sur les groupes hétérogènes et encore moins sur l'art de donner du sens à l'expérience. Intuitivement, nous adoptions des attitudes procréatrices pour favoriser l'émergence de sens dans ces groupes aussi diversifiés aux interactions parfois obscures et complexes. Sans le savoir nous empruntions les attitudes et la terminologie des théories de créativité pour joindre ce qui nous semblait si éloigné. La diversité de problématiques et des participants nous obligeait à utiliser des façons de faire au-delà des principes et des méthodes suggérées par De Shazer (1985, 1988, 1991) et le recours à l'analogie, à la bissociation, et autres techniques nous permettait d'intervenir de façon à sortir d'une impasse les participants coincés. Certes, les approches systémiques de communication et la perspective interactionniste symbolique ont été d'un grand secours pour nous aider à conceptualiser notre expérience mais les théories et les pratiques de créativité tapissaient le processus de changement d'une manière particulière. L'oscillation entre les théories de De Shazer (1985, 1988, 1991) et les théories de communication était souvent distraite par des pratiques spontanées qui amenaient de l'eau au moulin et un nouveau point de vue. Sans ces interventions

propres à la créativité, nous doutons que nos efforts auraient eu le même impact que ce que nous constatons dans la pratique en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Ce ne sont pas tellement les techniques spécialisées de créativité qui sont venues nous confronter que les attitudes procréatrices. Le savoir-être contenu dans ces attitudes épousait parfaitement le savoir-être proposé implicitement par la philosophie et les principes de base de la communication orientée vers les solutions. À titre d'exemple, nous postulons qu'il faut beaucoup d'ouverture d'esprit et de croyance au potentiel des participants pour soutenir que la personne est (OK). Il faut également une grande flexibilité pour entrevoir une difficulté dans des contextes différents et qui nous poussent à intervenir de façon appropriée. Si nous nous référons à la littérature sur la créativité nous constatons que les facteurs procréateurs cités ont régulièrement influencé l'animation et l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions et, l'affirmation de ces facteurs, par nos attitudes a fourni le terrain propice à l'élaboration d'une pratique différente et satisfaisante tant pour les participants que pour l'intervenant.

D'autres intervenants auraient pu choisir des chemins différents pour mener à terme un groupe hétérogène et il est fort probable qu'ils auraient trouvé des pistes aussi valables que celles proposées par les théories de la créativité. L'abondance de solutions possibles nous permet de croire à la viabilité et à la validité de l'hétérogénéité en groupe. En empruntant le chemin de la créativité parallèlement à celui des techniques de De Shazer (1985, 1988, 1991) et de communication, nous avons parcouru un itinéraire balisé d'humour, de rêves et de projets heureux. L'ambiance détendue étant au rendez-vous, nous avons pu explorer des zones jusqu'ici inédites. Les participants nous témoignaient régulièrement du plaisir qu'ils avaient en groupe et souhaitaient que celui-ci se perpétue longtemps.

L'importance de la créativité en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions de même que les attitudes procréatrices de l'intervenant, sont portées en avant-scène et préconisent la fécondité et le plaisir en recherche de solutions. Elles s'inscrivent dans l'attitude qui favorise le plaisir ludique, le jeu, la dédramatisation et la recherche active de voies alternatives dans la résolution de problème.

L'intervenant n'est plus le détenteur suprême des solutions mais l'acteur dynamique et optimiste dans la recherche de croissance l'incluant.

Comme le dit Edgar Morin (1977) dans le livre de Landry (1983) «*Nous allons crever de ne pas comprendre la complexité*» (p. 138). Or, l'attitude créatrice permet de regarder cette complexité d'un regard neuf, de moins la redouter, et même de s'en servir pour provoquer des changements. À ce qu'il nous semble, la simplicité d'approche des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, ne dénie pas la complexité inhérente à l'étude des personnes, des groupes et des interactions. Au contraire, les habiletés et les connaissances sont les appendices nécessaires au processus de recherche de solutions et comprennent des savoirs dans plusieurs champs d'intervention. L'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène doit maîtriser parfaitement l'intervention de groupe, y appliquer les théories l'incarnant, avoir une vaste culture sur le système actuel afin de pouvoir les énoncer aux participants, développer des attitudes créatrices et finalement, être capable d'avoir une vue d'ensemble des diverses problématiques sociales et des conséquences de celles-ci sur la vie des participants et de la société en général.

L'aventure créatrice que suppose le groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions interpelle l'intervenant soucieux d'innover et lui fournit une matière première en terme de théories encore à raffiner.

L'exploration d'une telle démarche n'est pas complétée. Elle mise sur les intervenants qui l'appliqueront pour que ceux-ci collaborent avec nous pour l'asseoir définitivement dans le champ de l'intervention sociale de groupe.

## **2.3 Les théories proposées par Steeve De Shazer (1985, 1988, 1991)**

### **2.3.1 La philosophie de base**

Les savoirs déclaratifs qu'un intervenant doit maîtriser pour animer et intervenir en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions seront élaborés de façon chronologique depuis le document proposé par Peacock (1992) lors d'une formation à tous les intervenants du CLSC Villeray en 1992.

Peacock (1992) introduit la formation en citant deux notions issues de la pensée de Milton Erickson. Ces citations sont révélatrices de la philosophie de Erickson et contribuent, par ce qu'elles proposent, à induire chez l'intervenant un état d'esprit positif et stimulant en ce qui concerne l'intervention.

La première de ces citations affirme que *«Où vous êtes à ce moment c'est absolument parfait pour votre croissance (apprentissage)»* - Milton Erickson.

Ce postulat propose à l'intervenant d'agir dans le moment présent et si nous extrapolons, considère comme en témoignent les théories de la communication, que la référence au passé n'est pas nécessaire pour intervenir, que toutes difficultés sont repérables dans le système actuel du participant.

L'intervenant intéressé à approfondir ses connaissances sur ce postulat de Erickson pourrait consulter les nombreux ouvrages issus de l'École de Palo Alto ainsi que les écrits de De Shazer.

Orienter son intervention sur le présent exige de l'intervenant qu'il puisse remettre en cause ses propres convictions déterministes le plus souvent empruntées à sa formation professionnelle. Les fondements théoriques de ce paradigme de la communication ne sont pas récents et s'inspirent d'une longue démarche de recherche en communication et qui réunit différentes disciplines telles la psychiatrie, la linguistique, l'anthropologie et la sociologie. Dans les années '50, quelques chercheurs, comme le souligne Bateson et al (1981)

*«ont fait oeuvre de rupture et d'innovation... Bateson, Birdwhistell, Goffman, Jackson, Hall), ensuite [viennent les] chercheurs de la deuxième génération... ayant repris et reformulé au cours des années soixante (...) les hypothèses de leurs mentors (Schefflen, Watzlawick), enfin des chercheurs très jeunes, qui travaillent aujourd'hui sous la direction d'un des maîtres d'une génération antérieure et en actualisent la pensée (Sigman)»*(Bateson et al., 1981) (p. 8).

Cette citation permet à l'intervenant de puiser chez ces chercheurs l'origine et la validation des théories et de Erickson et de De Shazer. La présente recherche ne se propose pas d'explorer les fondements théoriques des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. Notre propos vise plutôt à stimuler l'intervenant à consulter les ouvrages de ces chercheurs afin d'y retrouver les principes conducteurs des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. L'argumentation théorique y est abondante et procure à l'intervenant les fondements conceptuels aptes à étayer sa pratique.

La deuxième citation utilisée par Peacock (1992) pour introduire la formation se lit comme suit *«Vous savez déjà beaucoup plus que vous savez que vous savez»* - Milton Erickson. Si nous extrapolons simplement, nous pourrions émettre l'hypothèse qu'Erickson avait intuitivement ressenti l'importance de l'(expertise) de ses clients en ce qui concerne leur propre vie. Conséquemment, l'intervenant qui sait laisser la place au déploiement de l'expérience des participants en groupe hétérogène constate rapidement les savoirs de ces derniers. En effet et pour relancer De Shazer (1985, 1988, 1991), la personne a *«toutes les ressources dont elle a besoin»*. L'intervenant qui sait lire l'expérience des personnes qui

consultent, qui sait, par une connaissance profonde des mécanismes de survie de celles-ci, interpréter, décoder celle-ci (l'expérience) peut utiliser dans ce répertoire les éléments propices aux changements. L'écoute active du vécu des participants, l'anticipation de solutions possibles exigent de l'intervenant, certes de l'intuition, mais aussi des connaissances pratiques et théoriques sur lesquelles il s'appuie pour ajuster au fur et à mesure son intervention.

La connaissance de la pratique thérapeutique d'Erickson et obligatoirement, l'oeuvre de Jay Haley (1984) *«Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson»* nourriront l'intervenant d'une philosophie d'intervention et lui assureront quelques principes conducteurs pour l'élaboration d'une nouvelle pratique. Cette école de pensée est importante pour l'intervenant social désireux d'appliquer des stratégies d'intervention issues des théories de la communication. Elle explique, par ricochet, les postulats de De Shazer (1985, 1988, 1991) et donne du sens à la pratique court-terme que proposent les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions.

### 2.3.2 Les ajouts de Fletcher Peacock (1992)

*«Arroser les graines pas les mauvaises herbes»* et la remarque *«Où vous mettez votre attention («consciousness») c'est cela qui va grandir»*, induisent immédiatement un parti pris pour l'intervention basée sur des aspects positifs dans la vie des participants. Plus loin, Peacock (1992) dénivelé légèrement son propos en inscrivant *«Les souvenirs dans l'avenir sont aussi réels que les souvenirs dans le présent»*. Ce thème introducteur et bicéphale nous propose un mode d'intervention résolument orienté vers l'avenir (les buts) et nous semble indiquer l'alpha et l'oméga du processus d'intervention.

L'intervenant qui utilise l'approche systémique de la communication constatera que ces citations résument à elles seules l'ensemble de la démarche proposée par De Shazer (1985, 1988, 1991). En effet, lire dans le présent ce qui est favorable à la personne et l'aider à se

fixer un but court-terme et faisable, suggèrent à l'intervenant un champ d'intervention aux frontières nettes. Elles affirment, de façon plus ou moins explicite, que le participant possède dans ses bagages l'expérience nécessaire pour régler sa difficulté rapidement, comme allant de soi, en partant du système actuel d'interaction avec son entourage et en se fixant des buts appropriés. Sont évincées toutes notions de passé, de limites, d'incapacité au profit de la réminiscence d'un (souvenir)heureux présumé en attente dans l'avenir. Cette notion quelque peu obscure des souvenirs dans l'avenir paraît élargir la conscience des participants au groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. L'imaginaire qu'elle sollicite, tant du côté de l'intervenant que du côté des participants, aménage le terrain propice à l'intervention créatrice pour la recherche de solutions neuves. Nous considérons toutefois que les aphorismes de Peacock (1992) demandent une démarche intellectuelle et intuitive corsée. Ces allant-de-soi éveillent la curiosité du chercheur probe et nécessite une démarche approfondie pour les valider. Toutefois, et notre expérience en témoigne, ces aphorismes semblent induire chez les participants un état d'esprit particulier. Elles ouvrent la porte à l'espoir que les choses vont changer. Elles précipitent humour et plaisir dans la recherche de solutions. Mariées à des attitudes créatrices, elles semblent générer l'ambiance propice à la découverte de soi, la construction d'une nouvelle conscience des événements et l'implication dans un processus qui, de prime abord, semble hasardeux. Nous ne pouvons pour l'instant aborder la portée de ces citations mais, ce que nous pouvons en dire avec certitude c'est qu'elles sont toujours bien accueillies par les participants des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions.

### **2.3.3 Les principes fondamentaux de Milton Erickson**

L'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions ne peut éviter d'énoncer les principes fondamentaux d'Erickson.

Ils sont au nombre de cinq (5) et se lisent comme suit :

- a) Le principe du «OK-ness»
- b) Le client a déjà les ressources dont il a besoin.
- c) Le client fait le meilleur choix qui s'offre à lui /la meilleure job possible.
- d) Chaque comportement a une intention positive.
- e) Le changement n'est pas seulement possible, mais inévitable.

Ces principes s'énoncent selon un modèle de croissance (non-pathologique) et mettent l'emphase sur le positif. Lorsque l'on connaît la vie de lutte et de persévérance de Milton Erickson ainsi que la profondeur de ses interventions, nous ne sommes pas étonnés que De Shazer en fasse la grande prémisse philosophique de son intervention.

Comme le rapportent Wittezaele et Garcia (1992) *«Qui connaît Milton Erickson sait qu'il fait rarement quelque chose sans objectif. En fait, cette orientation vers un but est peut-être la caractéristique la plus importante de sa vie et de son oeuvre. Le (...) point [concernant la manière dont le thérapeute va entrer en contact avec son patient, la relation qu'il doit établir avec lui [est de] développer l'écoute, résister aux interprétations, voilà les clés d'une réelle compréhension des particularités idiosyncrasiques des patients»* (p. 211).

Erickson soutenait que les intervenants ne savent pas écouter, qu'ils tendent plutôt à décoder selon leurs propres connaissances et expériences, passant ainsi à côté de l'expertise des clients. De Shazer (1985, 1988, 1991), en ramenant ainsi les grands principes fondamentaux d'Erickson proposent à l'intervenant d'avoir un regard neuf et sans préjugé et qui laisse toute la place à la personne de se raconter. Ces principes obligent l'intervenant à une ouverture d'esprit qui laisse émerger l'écoute réelle de l'autre. Comme le dit Erickson, ce n'est qu'en écoutant que l'on permet *«au patient de reconnaître ses capacités en le plaçant dans un cadre ou celles-ci peuvent s'exprimer»* (Wittezaele, Garcia, 1992, 213).

### 2.3.3.1 *L'orientation vers les solutions*

Erickson postulait qu'il fallait chercher un objectif concret dans un futur proche. «*Le thérapeute doit se fixer des buts concrets et les atteindre progressivement, pas à pas*» (Wittezaele, Garcia, 1992, 213). Pour Erickson, le changement ne pouvait venir que de la personne et à son rythme. Un tout petit changement avait «*l'effet de boule de neige*» et entraînait normalement d'autres changements. Erickson ne croyait pas en la nécessité de changer la vie de la personne et de remonter à son passé pour opérer des changements. L'important était dans «*l'ici - maintenant*» et dans le processus conjoint au but fixé par la personne. Comme le préconise les tenants des écoles de communication, tout est dans le système actuel et l'intervenant n'a qu'à aider, de façon consistante et appropriée, le participant à se fixer des buts et à rendre ces buts suffisamment clairs, voire imagés, pour qu'un changement se produise.

### 2.3.3.2 *La coopération / utilisation*

Wittezaele et Garcia (1992) rapportent la pensée de M. Erickson soulignant que ce dernier ne voyait (la résistance) présumée du client que comme une tentative de coopération. Il suggérait aux (thérapeutes, intervenants) de «*découvrir des ressources là où nous en voyons que des limitations, des contraintes et des résistances (...) Tout événement est source d'espoir et révèle des possibilités. Le patient n'est plus (résistant), c'est le thérapeute qui est simplement coincé par sa propre vision des choses.*» (p. 213).

Ainsi l'intervenant doit-il accompagner le participant de façon souple et respectueuse. Il doit chercher les efforts que fait celui-ci pour coopérer. Il doit comprendre la «*façon unique de coopérer*» des participants et demeurer extrêmement attentif à ces derniers.

Bref, intervenir en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions est, comme le souligne Peacock (1992) :

- 1) Une façon de penser
- 2) Une façon de faire une entrevue
- 3) Une façon d'intervenir.

En groupe hétérogène, la transposition de ces trois façons d'aborder la recherche de solutions est de relire la notion de système. Ainsi Marc et Picard (1984) définissent «*La notion de système [comme] une notion très générale (...). La plus courante est celle d'un ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres*» (p. 21).

Que l'intervenant s'adresse à l'entité-groupe ou à l'un de ses participants, une réaction de l'ensemble du système se déploiera. L'expérience nous démontre que quelque soit la problématique d'un participant, elle a toujours un écho chez les autres. Si nous considérons les difficultés que rencontrent les participants comme des événements normaux vécus par des personnes normales, nous pouvons postuler que tous les participants ont eu connaissance ou connu des difficultés semblables dans leur vie. Il n'y a pas de difficultés qui soient au-delà de la vie réelle et qui soient méconnues par les participants. L'intervenant habile se sert de ce fond commun pour solliciter l'entraide et le respect mutuel. Sa propre créativité est garante des efforts qu'il fait pour donner du sens à l'intervention en groupe hétérogène. En s'appuyant sur les propos et l'expérience de mentors tels Erickson, Bateson, De Shazer et al. il prend le risque d'intervenir différemment et d'innover.

Les aspects théoriques proposés par De Shazer (1985, 1988, 1991) et transmis par Peacock (1992) représentent le coeur de l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Nous réalisons que l'intervenant qui désire constituer des groupes hétérogènes se doit de maîtriser ces divers concepts issus de la longue lignée de l'école de Palo Alto, ne serait-ce que pour être professionnellement argumenté pour les imposer, s'il

y a lieu. La mauvaise presse entourant les interventions brèves et le défi que propose la constitution peu orthodoxe des groupes hétérogènes, constituent à eux seuls l'obligation d'être fermement argumenté.

Pour conclure ce chapitre sur les théories de De Shazer (1985, 1988, 1991), nous nous reportons à ce résumé qu'il fait de l'intervention et qui constitue l'ensemble du processus en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Ainsi dit-il

*«The therapeutic relationship is a negotiated, consensual, and cooperative endeavor in which the solution - focused therapist and client jointly produce various language games focused on (a) exceptions, (b) goals, and (c) solutions (De Shazer, 1985, 1988). All of these are negotiated and produced as therapists and clients misunderstand together, make sense of, and give meaning to otherwise ambiguous events, feelings, and relationships. In doing so, therapist and clients jointly assign meaning to aspects of clients' lives and justify actions intended to develop a solution»*  
(De Shazer, 1991, 74).

Il est évident que ce contenu théorique s'applique également pour l'intervention de groupe, du moins, comme en témoigne l'application qu'il en fait auprès de parents réunis en groupe pour traiter les difficultés de leurs adolescents, abuseurs de drogue.

L'intervenant serait avisé de lire les quelques volumes rédigés par De Shazer. Les outils et la philosophie d'intervention qu'il propose se révèlent primordiaux pour la tenue des groupes hétérogènes. Comme notre propos n'est pas d'explicitier toutes les notions de De Shazer mais de mettre en relief l'apport de l'intervenant, de ses connaissances et de ses attitudes, nous croyons qu'il va de soi que ce dernier actualise sans cesse ses connaissances théoriques et pratiques afin de rendre son intervention à la mesure d'un haut standard de qualité professionnelle. Il ne s'agit pas d'appliquer quelques stratégies efficaces pour qu'une pratique se valide mais d'y ajouter des concepts reconnus comme opérants et transmissibles.

Citant P. Racine (1991) nous avons, comme mandat, de mettre en oeuvre le rapport entre la théorie et la pratique, ce qui est souvent déficient chez les intervenants sociaux. Ainsi, *«Les sciences fondamentales se réservent la définition des problèmes (problem setting), alors que des professions comme le travail social sont reléguées au niveau de la résolution des problèmes (problem solving). Cette conception de la profession reflète non seulement celle de la séparation théorie - pratique comme épistémologie positiviste de la science, mais aussi celle de la rationalité technique de cette même épistémologie.»* (p. 9).

L'intervenant créatif qui désire innover devrait se souvenir de ce propos de Racine et réviser la philosophie sous-jacente à la fonction de travailleur social. Nous croyons que beaucoup d'intervenants innoveraient mais ne donnent suite à aucun écrit permettant de faire avancer la profession or, et c'est le but de notre démarche, les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions auraient pu demeurer en coulisse mais nous avons choisi d'argumenter et d'écrire notre expérience afin d'interpeller nos collègues intervenants et solliciter ainsi un débat sur l'enjeu de notre démarche. Nous ne sommes pas certains que cet objectif soit atteint mais nous sommes convaincues que l'intervention en groupe hétérogène apporte du nouveau dans l'intervention sociale de groupe.

## 2.4 L'hétérogénéité des groupes

Selon Wydouw (1997), la logique hétérogène se définit ainsi, *«C'est la logique du déstructuré, du vivant, de l'associativité, du différent ... celle qui réside dans l'hémisphère droit du cerveau»* (p. 125).

Cet apport des théories de la créativité nous est précieux pour définir les groupes hétérogènes. Habituellement, les problématiques sociales sont abordées selon des critères d'homogénéité et se définissent comme *«... la logique macrophysique, celle qui obéit aux différents principes d'identité, de non-contradiction, du tiers exclus...»* (Wydouw, 1997, 125).

En groupe hétérogène, l'intervenant ne participe pas à l'exclusion, bien au contraire, il utilise la diversité des personnes et des difficultés pour recréer temporairement une (mini-société) remplie de forces et de contradictions. Cette alliance des semblables et des contraires semble favoriser des solutions originales, en bissociant des problématiques différentes et reprenant la définition de Koestler (1968) «*La bissociation consiste à combiner deux matrices cognitives jusque-là sans rapport entre elles, de telle sorte que s'ajoute à la hiérarchie un nouveau plan qui incorpore les structures précédemment séparées*» (p. 173).

L'effort qui est demandé à l'intervenant et qui est cité à quelques reprises plus haut est d'être suffisamment habile pour reconnaître la structure de la nouvelle entité que forme le groupe hétérogène. De plus, et pour maintenir la cohésion et l'efficacité dans la démarche, il devra lire les réalités individuelles de chaque participant et solliciter les points de vue différents dans la recherche de solutions.

La combinaison de deux aspects qui nous semblent divergents et incompatibles, l'intervention individuelle et de groupe, ne présente que peu de problèmes à l'intervenant créateur. Capable de faire se chevaucher l'une et l'autre harmonieusement, il utilise les matériaux offerts par cette combinaison pour faire évoluer le processus parfois d'une manière inattendue. L'expérience de chacun est mise à profit pour le groupe. Comme le souligne Wydouw (1997), «*le groupe joue ici le rôle d'un réservoir d'énergie (l'émergence totale disponible y est plus importante que la somme des énergies individuelles) , et constitue un milieu permissif et sécurisant où la consommation s'avère moindre (...). Le groupe constitue un stock d'informations (...) possède un potentiel imaginatif et associatif bien supérieur à celui d'individus isolés : pour accroître ce phénomène on essaiera de rassembler au sein des groupes (de créativité selon l'auteur) des personnes de formations, professions, champs d'intérêts très différents*» (p. 25).

Nous convenons que Wydouw énonce cette théorie pour des groupes de créativité, toutefois rien ne laisse supposer qu'elle ne peut s'appliquer à d'autres types de groupes. C'est toutefois

dans l'esprit des groupes de créativité que les groupes hétérogènes plaident en faveur de techniques et d'attitudes liées à la créativité, entre autres la divergence qui consiste à aller (voir ailleurs) que dans la difficulté pour chercher des éléments de solution. L'hétérogénéité des groupes et malgré les difficultés que semble représenter l'animation d'un tel groupe, est en quelque sorte la principale prémisse sur laquelle nous faisons reposer toute notre philosophie d'intervention sociale de groupe. À part les groupes de créativité, nous ne connaissons pas d'autres applications en intervention de groupes. Le modèle que nous proposons et que nous souhaiterions voir s'étendre dans le champ de l'intervention sociale bouscule les traditions mais ouvre sur un sentier neuf qui demeurera à explorer. L'intervenant qui s'y engage risque de se sentir quelque peu démuni dans un premier temps mais l'expérimentation raffermi les croyances en démontrant constamment la faisabilité et l'efficacité de cette nouvelle pratique sociale.

## 2.5 Le savoir procédural

Animer et intervenir en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions implique un savoir-faire au même titre que les autres formes de groupes d'intervention sociale. Selon Deshaies, Fradette et al (1996) «*La connaissance procédurale [est] un schéma contenant l'information sur le comment apprendre et agir*» (p. 258).

Il existe une différence entre le savoir procédural et le savoir-faire procédural. L'un étant l'appropriation théorique et comme le soulignent Deshaies et al. (1996), il permet de disposer de règles pour agir. Exprimés dans une forme indépendante des actions qui pourraient les utiliser, les savoirs opératifs sont décrits en vue d'une action à réaliser. C'est la distinction entre le savoir (comment ça marche) et le savoir-faire (comment faire marcher) (p. 278).

Ces savoirs sont constitués d'étapes à suivre.

### 2.5.1 Procédures pour l'intervention individuelle selon la communication orientée vers les solutions et proposées par Fletcher Peacock (1992)

Ainsi, en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, Peacock (1992) nous propose une procédure en trois (3) temps que nous résumerons brièvement. Il faut souligner que cette procédure est initiée pour des entrevues individuelles.

<b>Tableau II</b>	
<b>Procédures pour l'intervention individuelle en communication orientée vers les solutions</b>	
<b>Première partie : Procédure :</b>	
i	Court terme
ii	Buts (quand)
iii	Tâches (peut-être)
iv	Pause
<b>Deuxième partie : Famille (généogramme)</b>	
<b>Troisième partie :</b>	
1.	Problème
2.	But
3.	Exception(s)
4.	Échelle
Pause	
<b>Message :</b>	
a)	Compliment
b)	Tâches

Comme nous le constatons, l'intervenant après avoir brièvement expliqué les procédures de l'intervention de communication orientée vers les solutions est appelé à tracer un

généogramme familial puis, dans cette première partie de la rencontre, termine en demandant quel est le problème à régler, recadre rapidement la problématique de façon positive et se met immédiatement à la recherche d'un but faisable, approprié et court-terme. Il peut également, à cette étape rechercher les exceptions positives (quand le problème n'existe pas) et/ou utiliser l'échelle de prédiction. Cette orientation rapide vers la recherche d'un but à atteindre est suivie d'une pause de quelques minutes, ce qui permet à la personne de réfléchir. L'intervenant revient, fait un compliment approprié à la personne et lui donne une tâche à exécuter d'ici la prochaine rencontre.

Cette procédure simple s'applique généralement bien en intervention individuelle ou familiale car la difficulté est, le plus souvent, unique. Les rencontres subséquentes et très limitées consistent à construire des solutions. Comme le souligne Peacock (1992), les objectifs des tâches sont de déclencher le processus de solutions, de dénicher des exceptions positives et d'interrompre les interactions dysfonctionnelles.

### **2.5.2 Procédure pour l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions**

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, la procédure énoncée par Peacock (1992) est valable mais elle est précédée par une mise en place du groupe. Ce groupe qui réunit des personnes aux problématiques variées, doit créer, pour qu'une certaine cohésion soit présente, une opportunité de mise en commun des expériences individuelles.

Lors de la première rencontre, deux volets se succèdent invariablement.

Le premier volet, introduit rapidement au début de cette première intervention, consiste en la recherche de croyances, des valeurs, des préjugés et des présuppositions (négatives). Le contenu suppose qu'il y aura discussion autour de ces concepts et amènera une prise de conscience sur les normes et représentations sociales, le contexte actuel, etc. L'intervenant

puisera dans les données recueillies le facteur qui créera pour la suite du processus, la cohésion du groupe. À cette exploration s'ajoute, dans un second temps, l'énonciation des principes de base de Milton Erickson. La discussion que génèrent ces principes termine cette première partie de la rencontre et une pause d'une trentaine de minutes permet de créer des liens entre les participants. En général, cette pause est animée et joyeuse. Elle se fait à l'extérieur du local où se tient le groupe. Suite à cette pause, l'intervenant commence déjà la procédure suggérée par Peacock (1992) en questionnant individuellement tous les participants. Chacun énonce la difficulté qui l'amène à consulter et trouve un but à atteindre en quelques rencontres.

L'intervenant peut distribuer des tâches individuelles ou une tâche commune à réaliser durant la semaine. Les rencontres subséquentes servent à stimuler les participants dans la recherche de solutions efficaces à leur difficulté. La clôture du groupe hétérogène fait le bilan des acquis et consolide la croyance que tous les participants atteindront leur but s'ils persévèrent. Cet énoncé semble risqué pourtant, il s'avère très mobilisateur pour les participants.

<b>Tableau III</b>	
<b>Procédure(s) pour l'intervention de groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions</b>	
<b>Première rencontre</b>	
a)	Buts et objectifs des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions
b)	Énoncé des croyances, valeurs, préjugés et présuppositions
c)	Énoncé des principes de base de Milton Erickson
Pause	30 minutes
d)	Tour de table sur les difficultés que veulent traiter les participants
e)	Buts souhaités par les participants
f)	Tâche individuelle ou collective (s'il y a lieu)
<b>Rencontres subséquentes</b>	
a)	Retour sur les tâches et les buts
b)	Recherche de solutions
(Une pause de 30 minutes est souhaitable pour toutes les rencontres)	

Remarques :

En général, le processus complet dure 8 semaines consécutives, interrompues à la mi-chemin par une semaine de relâche.

Les groupes s'organisent autour de 7 à 9 personnes désireuses de travailler sur la recherche de solutions. Tout au long du processus, l'intervenant utilise les outils appropriés : phrases-clé, échelle de prédiction, recadrage, renforcement positif, discussion, formation, jeux de créativité, stratégies issues de l'école de communication (injonction paradoxale, prescription du symptôme, etc.). Toutes ces techniques et stratégies servent à opérer des changements et à atteindre les buts souhaités par les participants. Nous considérons que l'intervenant n'est jamais trop outillé pour faire de l'intervention. En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, la simplicité des procédures de fonctionnement n'en cache pas moins la nécessité d'habiletés et de connaissances générales et spécifiques importantes pour l'intervenant. Celles-ci optimisent les chances de succès de l'intervention de groupe hétérogène.

### **2.5.3 Les savoir-faire procéduraux**

Nous référant à Deshaies, Fradette et al. (1996) nous pouvons affirmer que *«Connaître une procédure ou une méthode n'est pas encore savoir l'appliquer. Ce passage du savoir procédural au savoir-faire procédural passe par l'expérience pratique sans contrainte temporelle. La maîtrise d'une procédure suppose son apprentissage. Ce n'est qu'après entraînement que le savoir procédural deviendra savoir-faire»* (p. 279).

## **2.6 Le savoir conditionnel**

Les connaissances conditionnelles se réfèrent aux conditions de l'action. Elles se modulent selon le contexte de l'intervention et lui apportent les stratégies appropriées. Alors que les savoirs procéduraux obéissent aux séquences d'une action, les savoirs conditionnels répertorient les actions selon des classifications et des catégorisations. Ils répondent et nourrissent les questions du quand et du pourquoi.

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, ces savoirs sont essentiels à l'intervenant. En fermant la boucle de la trilogie des connaissances, elles adaptent et teintent la théorie et la pratique à la lumière des situations. L'art de contextualiser ces savoirs permet à l'intervenant

- a) d'intervenir optimalement
- b) dans une certaine mesure, de transférer ses connaissances aux participants, s'ils le désirent.

Tous seront d'avis que l'expertise réelle réside dans cette capacité de transférer théories et pratiques dans une diversité de contextes. Ce qui est fort utile en groupe hétérogène.

Le savoir-faire découle de la compétence et cette dernière, en accord avec les prémisses de ce chapitre, est définie par Gillet (1991) comme «*Un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa réalisation par une action efficace.*» (in Tardif, 1992, 34).

Nous ne nous étendrons pas davantage sur cette notion pédagogique, toutefois l'intervenant, contraint d'intervenir en situation où la diversité se rencontre et forme une entité-groupe, sera avisé de posséder suffisamment d'habiletés à contextualiser la ou les situations qui se présenteront.

La théorie voulant que le savoir conditionnel ne s'obtienne que par l'expérimentation est juste. De plus, la rupture d'avec les référents traditionnels en intervention sociale de groupe au profit de l'hétérogénéité nous laisse croire que l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène doit posséder minimalement des notions de créativité ainsi que les attitudes procréatrices nécessaires à la bonne marche du processus. Ces déterminants permettront à l'intervenant d'ajuster son action au fil des situations.

Pour terminer ce chapitre, nous pouvons dire, comme le souligne Perrenoud (1997), «*On n'apprend pas le transfert comme une compétence spécifique mais on acquiert des outils, des schèmes ou des postures mentales qui peuvent le faciliter*» (p. 5).

Réinvestir ses acquis cognitifs dans de nouvelles situations est l'essence des interventions réussies. Lorsque nous plaidons en faveur d'une vaste culture pour l'intervenant social, nous défendons ce postulat en sous-entendant ou en présupposant que cette culture générale sur les arts, les sciences etc., mettra dans le coffre à outils de l'intervenant, des instruments théoriques et pratiques utilisables et efficaces en tout temps. Bref, et selon Perrenoud (1997), «*Transférer, c'est sortir du cadre et prendre des risques*» (p. 10).

### **2.6.1 L'exemple de De Shazer et Peacock**

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, nous intervenons auprès de personnes plus ou moins prêtes à changer rapidement. Nous respectons le rythme de la personne et justement, appliquons des règles qui s'apparentent au savoir conditionnel. Nous tenterons d'illustrer trois (3) types d'interventions (ou de stratégies) qui tiennent compte de la réalité ou de la situation du participant.

Dans un premier temps, l'intervenant doit entendre ce que demande la personne qui consulte et si elle est la (vraie cliente). Les interventions seront appropriées et offriront des stratégies différentes. Ainsi, Peacock (1992) classifie trois (3) types de personnes selon la motivation qu'elles présentent à changer.

Le premier type se nomme le (visiteur) et prétend n'avoir pas de problème. Il est là parce qu'il fut invité à participer à un groupe ou encore obligé d'y assister par un parent, conjoint, juge, directeur, etc... La stratégie est alors de complimenter la personne et de chercher les points positifs. Aucune tâche n'est donnée. Selon Peacock, il n'y a rien d'autre à faire. La stratégie devra toutefois être adaptée différemment dans un contexte judiciaire ou de danger,

du moins le croyons-nous. Les personnes classées comme (involontaires) font souvent partie de ce premier groupe. Le transfert dont il est question peut dépasser ce que propose Peacock et obliger l'intervenant à faire appel à d'autres stratégies d'intervention. Toutefois, nous considérons que la stratégie de Peacock est efficace dans la plupart des cas sans être un absolu.

Le deuxième type de personnes, classée par Peacock est le (plaignant). Ce dernier considère qu'il a un problème mais n'est pas encore prêt à agir. La stratégie proposée par Peacock est de lui faire faire une tâche d'observation, de «*penser à quelque chose*» sans demander de tâche concrète. Comme le souligne très justement Peacock, cette personne est habituellement classée comme «*résistante*». Une fois de plus, la réponse de Peacock peut s'avérer intéressante mais des stratégies issues de d'autres théories (communication, créativité) peuvent également être efficaces. Il en revient à l'intervenant de choisir une stratégie qui tienne compte du contexte et de la dynamique qui règne dans le groupe. Si l'ambiance est davantage à la créativité, l'intervention auprès d'un (plaignant) pourrait être teintée d'analogie et de métaphores, si elle est plus (formatrice), une représentation visuelle de la circularité du système de pensée de la personne pourrait convenir. C'est à l'intervenant d'opérer des choix congruents et stratégiques selon les situations. Ces choix doivent viser le changement et l'atteinte des buts. L'avantage des techniques d'interventions proposées par Peacock demeure qu'elles sont (non-menaçantes) et simples d'application. En groupe hétérogène, elles sont bien accueillies et les réponses sont généralement favorables.

Toutefois, avec certains types de (plaignants), une simple tâche d'observation leur semble inconsistante, il faut alors chercher la façon dont le client veut coopérer et adapter l'intervention selon l'ouverture que la personne propose.

Le troisième type de personnes est le participant (acheteur). C'est, selon Peacock, la personne qui est prête à faire quelque chose au sujet de son problème. L'intervenant trouve

alors une tâche directe, en ayant confiance que le client va faire la tâche et la trouver utile. Ce type de personne est habituellement ouverte à différentes stratégies et coopère bien.

Donc, selon la classification de Peacock, nous résumons ce qui précède en ce tableau issu de son document.

<b>Tableau IV</b>		
<b>Types d'intervention et stratégies selon la clientèle</b>		
	<i>Profil de la clientèle</i>	<i>Interventions et/ou stratégies</i>
A	Visiteur	Compliments
B	Plaignant	Observer, penser
C	Acheteur	Faire

Peacock propose, si l'intervenant n'est pas certain du type du participant, d'aller au plus bas et de considérer B comme A, et C comme B et remarque que ces choix sont faits afin de ralentir pour accélérer.

L'illustration que nous venons de faire témoigne d'une école de pensée, celle de De Shazer (1985, 1988, 1991) et reprise par Peacock (1992). L'intervenant peut cependant intervenir selon d'autres théories et d'autres stratégies. En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, les prescriptions de De Shazer et Peacock sont régulièrement sollicitées et forment le coeur de l'intervention. Elles suffisent la plupart de temps à créer des voies de solutions et à apporter des changements satisfaisants dans la vie des participants. Toutefois et selon notre expérience, certaines interactions dans le groupe se gèrent mieux avec des stratégies de communication ou des techniques issues des théories de la créativité. Ces outils supplémentaires ont leur rôle à jouer et confortent l'intervenant qui doit animer un groupe hétérogène. Le transfert des savoirs nécessite, en intervention de groupe hétérogène, la flexibilité et la polyvalence de l'intervenant. «*Pour [l'intervenant] [faire des*

*transferts] représente une nouvelle forme de transposition didactique. Pour [maîtriser] des situations appelant le transfert, il doit pouvoir puiser des idées de situations dans une réserve constituée par lui ou par d'autres. Il importe qu'il sache aussi en créer, voire en bricoler ou en improviser à partir des occasions qui se présentent...» (Perrenoud, 1997, 10).*

Cette définition, adaptée par nous afin de contenir le champ de l'intervention sociale, résume bien ce qui nous apparaît important en ce qui concerne la tâche de l'intervenant. Elle fait appel certes, aux connaissances mais également à la créativité de ce dernier.

Animer et intervenir en groupe hétérogène constitue un défi car le peu de référents que nous avons nous oblige à de perpétuelles transactions entre la théorie et la pratique. Ces transactions sont toutefois porteuses d'espoir car elles ouvrent le chemin à une nouvelle façon de définir l'intervention sociale de groupe. Elle pourra peut-être en augmenter la richesse.

## **2.7 Le savoir-être**

Ce thème qui terminera notre cadre théorique, sera également abordé selon l'angle particulier de la pédagogie. Ce que nous nommons le savoir-être se présente comme des habiletés d'ordre socio-affectif. Les habiletés choisies auront un rapport direct avec l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Il est évident que le choix que nous faisons des habiletés souhaitées chez l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène n'est pas exhaustif. Cependant, les caractéristiques retenues sont celles qui nous semblent le plus favoriser une démarche harmonieuse, détendue et efficace. La liste des comportements attendus selon les habiletés est impressionnante et s'applique à l'enseignement et aux étudiants, toutefois la classification qui en est faite peut également se transférer aux intervenants sociaux et certainement à d'autres types de professions.

Les choix retenus nous paraissent illustrer les théories précédentes et complètent celles-ci.

Ainsi, les théories de la créativité sous-entendent-elles l'ouverture d'esprit ? Les théories sur l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions font appel à la capacité d'avoir recours à l'environnement et à l'acceptation de l'autre et la philosophie d'intervention en groupe hétérogène se déploiera selon l'engagement axiologique inévitable que devra assumer l'intervenant.

Ces quelques attitudes répertoriées excluent par le fait même, les commentaires pertinents que nous aurions pu élaborer en ce qui concerne le savoir-être de l'intervenant. Toutes auraient pu y trouver une place dans ce travail et un sens. Mais, le pragmatisme nous y obligeant, nous avons retenu ce qui nous semblait incontournable au détriment du nécessaire.

Ainsi, le savoir-être, proposé à l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène, est défini comme une habileté professionnelle d'ordre socio-affectif.

Selon Grisé et Trottier (1997), «*Une habileté professionnelle d'ordre socio-affectif est constituée d'un ensemble de processus-clés mis en oeuvre par le sujet, lui assurant la maîtrise efficace de la dimension socio-affective d'une tâche professionnelle pour laquelle il est préparé*» (p. 8) et «*l'habileté à exercer ces gestes de façon adéquate, manifestée par des attitudes et comportements appropriés (...) permettra par la suite un accroissement des compétences liées à une tâche professionnelle*» (p. 8).

Le savoir-être est une donnée importante en intervention, elle est la toile de fond sur laquelle s'actualise la praxis. En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, la philosophie d'intervention présuppose l'engagement de l'intervenant à tous les niveaux. Pour utiliser une image (parlante) nous pourrions prudemment utiliser le terme (gestalt) pour signifier le rôle des savoirs associés à la spontanéité de l'intervention souhaitée dans un mouvement complet dans l'ici-maintenant. L'intervenant, si nous voulons soutenir cette image, en collaboration avec les participants, crée une oeuvre unique et originale. Le recul nécessaire pour apprécier (l'oeuvre) créée

par l'intervenant et les participants, et sûrement tous les intervenants en relation d'aide, demande une sensibilité particulière pour être appréhendé et apprécié.

Nous espérons que les habiletés d'ordre socio-affectif sauront mettre en évidence les déterminants qui favorisent l'activité créatrice de l'intervenant et lui permettent, à travers la diversité, de créer la cohésion et la mobilisation nécessaires au processus de groupe et à l'atteinte d'objectifs.

### 2.7.1 L'ouverture à l'expérience

Selon Grisé et Trottier (1997), l'ouverture à l'expérience est la *«capacité qui amène le sujet à être et à vivre en contact avec soi-même, autrui et l'environnement en utilisant de façon franche et sincère les expériences vécues en situations professionnelles afin d'en intégrer les nouveaux éléments à sa vision professionnelle.»* (p. 79).

L'ouverture d'esprit et l'ouverture à l'expérience se confondent dans cette capacité d'accueillir la vie et les événements avec un regard attentif et serein, de l'intégrer à son expérience pour en faire un point de vue supérieur, si l'on peut dire, à sa vision antérieure.

En groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, les opportunités que sollicite l'ouverture d'esprit et à l'expérience ne manquent pas. La diversité des problématiques et des participants semble contribuer à provoquer des événements et des interactions inattendus. L'ambiance propice à l'élaboration de schèmes créatifs stimule la production d'idées, parfois saugrenues, qui oblige l'intervenant à recevoir ce (désordre) pour y extraire les indices qui mèneront à des solutions satisfaisantes pour les participants.

Sa vision personnelle n'en sera qu'enrichie et bénéficiera à sa pratique. La richesse et la complexité des participants, en tant qu'êtres humains expérientiels, ne cessent de nourrir le processus d'intervention de groupe si elles sont efficacement stimulées.

L'ouverture à l'expérience nous laisse présumer que l'intervenant a suffisamment de courage pour prendre le risque d'explorer des sentiers nouveaux. L'expérience d'intervention dont il est le dépositaire lui fournit suffisamment de repères pour ne pas se perdre dans l'inconnu. Contrairement aux interventions de groupes (traditionnels), la trajectoire n'est pas linéaire et à sens unique. Elle a tendance à former une constellation de directions, parfois opposées, qu'il faut unifier à tout prix pour atteindre l'objectif terminal qui est l'atteinte des buts individuels. L'atteinte d'objectifs de groupe, souvent occultée par les préoccupations individuelles n'en est pas moins une finalité investie par l'intervenant et restaurée tout au long des rencontres du groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Cette double trajectoire apparente ne l'est pas, en réalité. Elle s'entrecroise jusqu'à la fin du processus.

L'ouverture à l'expérience implique la capacité d'être en contact avec ce phénomène inhérent au groupe hétérogène. Elle implique également la capacité de donner du sens à cette expérience et à distinguer les facteurs, si ténus soient-ils, qui font qu'un groupe hétérogène ne ressemble jamais tout à fait à un autre groupe hétérogène.

L'ouverture à l'expérience apporte toutefois certaines constantes dans la dynamique de groupe hétérogène que l'intervenant intègre à sa vision personnelle. Les ressemblances et les dissemblances repérables d'un groupe hétérogène à l'autre nourrissent l'intervention et l'enrichissent. La monotonie n'est que rarement présente et tout-à-fait marginale, si elle se présente. Elle serait certainement un indice supposant qu'il manque de dynamisme et de créativité.

### **2.7.2 Le recours à l'environnement**

La définition que font Grisé et Trottier (1997) du recours à l'environnement correspond aussi à ce qui est professionnellement attendu pour le travailleur social. Cette *«capacité qui amène le sujet à identifier dans l'environnement les ressources utiles à sa croissance personnelle*

*et à y puiser les éléments, l'aide et le support permettant de répondre aux besoins ressentis en situation professionnelle» (p. 79).*

### 2.7.3 Acceptation de l'autre

L'acceptation de l'autre est la «*capacité qui amène le sujet à accueillir avec ouverture et à respecter sans réserve l'autre, sa culture, ses valeurs et ses comportements*» (Grisé et al, 1997, 80).

En groupe hétérogène, le participant qui arrive est (l'étranger). Cette appellation n'est pas péjorative. Elle indique plutôt que le participant (l'autre) n'a généralement pas été filtré, catalogué, etc. pour être admis en groupe. Il vient pour la simple raison qu'il a le goût de chercher des solutions à ses difficultés. Selon l'institution où il est admis, il sera tantôt sommairement évalué, tantôt référé de l'extérieur ou amené par une tierce personne. Généralement sans diagnostic de notre part, il arrive comme personne et non comme (client) ou (usager) ou (cas), etc. En groupe hétérogène, nous abhorrons toutes classifications pathologisantes. La seule classification que nous tolérons et avec prudence, est celle proposée par Peacock (1992) et qui distingue trois types de personnes : le visiteur, le plaignant et l'acheteur. Ces distinctions conséquentes à la (vitesse de croisière) qu'un participant privilégie pour changer nous orientent sur les stratégies d'intervention appropriées. Toutefois, nous aimerions changer ces appellations pour des termes plus positifs et significatifs. L'avenir nous apportera sûrement quelques lumières à ce propos.

Donc, l'acceptation de l'autre et de plus, sans référence diagnostique, nous permet d'appréhender la personne au-delà de son comportement ou de ses attitudes.

Cette attitude décourage tout jugement de valeur et nous permet de prendre pied solidement dans la relation à l'autre. Elle est respectueuse de l'intégrité de l'autre et curieuse de son humanité.

En groupe hétérogène, l'acceptation de l'autre est une vertu cardinale qui accompagne, tout au long du processus, la philosophie d'intervention. Seule la violence n'est pas tolérée car elle met en péril l'intégrité des autres participants et elle s'accorde mal aux buts de l'intervention de groupe, elle est l'antithèse de l'acceptation et du respect mutuel. Finalement, nous considérons que l'acceptation de l'autre dans ce qu'il est et ce qu'il fait contribue à la saisie profonde de l'être humain dans toute sa complexité.

Ainsi, les comportements qui risquent de nuire à la société sont-ils rapidement recadrés positivement mais sans être encouragés. Nous postulons alors que la personne fait les meilleurs choix possibles et qui lui assurent une certaine stabilité interne. La lecture que nous faisons de l'autre, dans la pire des situations aura un impact souvent direct sur ce comportement. La tentative pour en rompre la circularité systémique sera immédiatement appliquée et les exceptions positives seront sur-investies. Ceci prouve que l'acceptation réelle de l'autre dépasse les conventions et normes sociales. Elle s'oblitére d'un immense respect et reconnaît, malgré les ombres, la capacité de l'autre à changer pour le meilleur. Et comme le croyait Milton Erickson, il *«existe chez les gens un désir naturel de développement et (...) l'on obtient du patient une plus grande coopération si l'on insiste sur ce qui est positif»* (Haley, 1984, 40).

#### **2.7.4 Engagement axiologique**

Nous terminons ce chapitre sur le savoir-être par l'engagement axiologique qui nous paraît le substrat qui influence notre choix de faire de l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Nous approfondirons quelque peu cette habileté en dissertant sur les attitudes qui en dépendent et qui sont soulignées par Grisé et Trottier (1997). Ces derniers définissent l'engagement axiologique par *«la capacité du sujet à clarifier ses propres valeurs, à identifier les valeurs privilégiées dans la profession ainsi que les valeurs courantes dans le milieu de travail»* (p. 80). Les caractéristiques de l'engagement axiologique se découpent, selon Grisé et Trottier (1997), en quatre parties dont

nous ne pouvons exclure l'une d'elle sans dénaturer les autres. Elles nous semblent très significatives pour ce qui est d'illustrer globalement la philosophie de notre intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Elles se lisent comme suit : la clarification de ses valeurs personnelles, le respect des valeurs du milieu dans une intervention personnalisée, savoir composer avec ses valeurs personnelles et celles du milieu et finalement, faire preuve de souplesse dans l'affirmation de ses valeurs.

L'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions doit, à ce qu'il nous semble, réévaluer et se questionner sur ses propres valeurs. Dans l'état actuel des choses ou tout paraît se morceler en interventions ultra-spécialisées et de plus en plus pointues, l'intervenant doit se questionner sur son retour aux grandes généralités. La souplesse exigée pour transiter d'un paradigme à l'autre nous semble de nature procréatrice et laisse présumer une forte dose d'humour. L'autre, qui est aussi le collègue appliqué à intervenir traditionnellement est aussi une personne «OK». Elle utilise certainement, au mieux de sa compétence, les connaissances théoriques et pratiques de sa formation. Or, la remise en question des paradigmes traditionnels et largement acceptés comme vrais risque de provoquer colère et inconfort voire fermeture chez elle, si elle est interpellée outrageusement. Le but de la communication orientée vers les solutions n'est pas d'opérer brutalement une rupture dans la pratique ni d'offenser la pratique de ses collatéraux mais de faire un signe porteur d'espoir et de renouveau. Un signe qui tente de faire la différence qui fera la différence. L'effort s'avérera peut-être vain mais il aura été tenté.

Sur cette invitation à l'innovation se termine ce qui nous semble les principales prémisses de savoir-être.

Elles sont loin d'être complètes mais elles nous paraissent contenir minimalement les habiletés pour intervenir en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Une petite innovation (l'hétérogénéité) entraîne nécessairement une oscillation théorique prévisible et inconfortable. Toutefois, la pratique et la recherche peuvent parvenir à élaborer

une ossature théorique relativement stable et utilisable soit pour l'infirmer ou la confirmer. Cette aventure théorique (exploratoire) jette toutefois un pont étroit entre les modèles traditionnels et cette expérimentation. Le savoir être est, comme dit précédemment, la toile de fond sur laquelle peut s'inscrire un nouveau (signifié) conceptuel qui entraînera des nouveaux (signifiants). Les intervenants sociaux ne sont pas obligés d'utiliser une terminologie pathologisante et stigmatisante ni utiliser des méthodes propres à générer le morcellement de la personne et, conséquemment, l'effritement du tissu social. Ils ont le potentiel pour devenir critiques face à ce qui se passe et pour innover dans le champ du social, nous n'en avons aucun doute lorsque nous constatons les efforts qui sont mis pour mettre sur pied des groupes qui se mobilisent pour un avenir meilleur. Cette énergie formidable est une preuve que les intervenants sociaux sont à la recherche de solutions et ont conscience des enjeux sociaux sous-jacents à la détérioration sociale. Y aura-t-il une part de cette énergie qui servira à rechercher des pistes neuves au-delà des paradigmes consolidés par l'idéologie technocratique et mercantiliste ?

## **2.8 Les forces et les limites du cadre théorique**

Dans notre long propos, et qui nous semble encore trop bref, nous avons tenté de donner un premier jet théorique à une expérimentation peu habituelle en intervention sociale de groupe. Or, cette recherche théorique est conséquente des multiples discussions et intuitions que nous avons eues depuis plusieurs années. Elle témoigne d'un point de vue subjectif, fragilisé par la rupture qu'elle paraît opérer dans la tradition des interventions sociales de groupe. Cette fragilisation, que nous souhaitons temporaire, nous amène tantôt à dissenter solidement sur les concepts fondateurs de l'intervention de la communication orientée vers les solutions, tantôt à émettre des hypothèses en ce qui concerne l'hétérogénéité des groupes.

L'inclusion de l'hétérogénéité et de ses substrats mériterait à elle seule d'être l'objet d'une recherche et d'une évaluation poussée. De plus, le mémoire présent fait émerger l'intervenant comme acteur

privilegié dans la démarche qui nous concerne tout en gardant, en filigrane, les grands principes qui nous ont conduits dans l'élaboration du groupe hétérogène.

Les forces du cadre théorique, tributaires de ce qui précède, nous paraissent venir de la forme pédagogique dont elle s'est inspirée et qui organise le discours en champs bien définis. Les classifications selon les savoirs déclaratifs, procéduraux, conditionnels et le savoir-être nous ont permis de faire un survol des principales connaissances selon un ordre qui nous paraît englober l'expérience complète.

De plus, la littérature fut suffisante pour assurer l'émergence de notre philosophie d'intervention ainsi que la place et le rôle de l'intervenant dans ce processus. Les forces tiennent également dans le risque que nous avons pris pour provoquer une prise de conscience des intervenants et dans l'incitation à innover. Malgré certaines (dérapées intuitives) non validées, nous croyons que la documentation choisie pour étayer notre propos théorique est pertinente et riche d'opportunités en ce qui concerne les discussions dans le champ de l'intervention sociale de groupe.

Les limites se situent au niveau du manque de rigueur objective. Le parcours théorique et qui voulait ratisser complètement le champ de l'expérience, même superficiellement, est fréquemment ponctué d'hypothèses et d'impressions subjectives voire, occasionnellement, de propos qui paraissent sentencieux. Ne pouvant utiliser une littérature documentée sur le rôle de l'intervenant en groupe hétérogène, nous avons dû traiter le peu d'information disponible entre autres, dans les théories de la créativité, et construire un profil de celui-ci selon notre expérience. Ces ajouts très subjectifs et parfois de contenu idéalisé nous laissent un certain malaise. Les exigences présumées nécessaires pour animer et intervenir en groupe hétérogène sont certes élevées et pourraient certainement être amputées si elles ne sont pas utiles pour un intervenant qui aurait acquis d'autres habiletés. Nous ne savons pas qu'elles pourraient être ces habiletés.

Les théories mal ajustées ou injustement hiérarchisées sont aussi des limites avec lesquelles nous avons dû composer. Celles que nous avons privilégiées se collent étroitement à notre tempérament

et à notre idéal professionnel et tiennent compte du (feedback) reçu lors des rencontres de groupe ou de l'évaluation. Nous avons animé et nous sommes intervenues selon ce que nous sommes et nous sommes également certaine qu'un intervenant au tempérament et à l'expérience différents aurait théorisé différemment. Toutefois, comme cette recherche explore et décrit l'expérience et permet certains glissements plus subjectifs, nous croyons qu'elle devrait éventuellement être reprise en se fixant des critères d'objectivité soigneusement répertoriés. Finalement, nous constatons que cette recherche oscille entre le propos qui constate des faits et tente de théoriser sur ceux-ci et le propos qui défend l'expérience. Or, celle-ci fut tellement agréable et positive que la plaidoirie en sa faveur fut difficile à endiguer. Pour nous, c'est une limite importante. Prendre le recul suffisant fut difficile. Ces limites en cachent certainement beaucoup d'autres que nous ne pouvons percevoir à ce moment de la recherche. Elles sont aussi intéressantes à explorer que les forces, elles nous apprennent l'humanité de l'intervenant.

---

---

## **TROISIÈME PARTIE**

### **3. MÉTHODOLOGIE**

---

---

## TROISIÈME PARTIE

### MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 Introduction

Afin d'entreprendre le repérage des attitudes créatrices de l'intervenant social en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, il est important de situer le contexte de ce rapport de recherche ainsi que les différentes prémisses qui se doivent d'être considérées comme déterminantes pour la suite de ce travail. Ce contexte se lit dans les différents chapitres de la méthodologie et s'aborde tantôt sous l'angle général du groupe hétérogène tantôt sous l'angle de l'intervenant.

Fortement inspirées par quelques auteurs qui discutent de différentes méthodes scientifiques appliquées dans l'espace scientifique et des autres qui proposent des voies alternatives, tels Guba et Lincoln (1992) qui, lors d'un colloque sur les paradigmes, suggèrent une «définition nouvelle, qui pour eux reflète une perspective autre que celle de la rigueur : celle de l'authenticité» (Zuniga, 1994, 157), l'essai descriptif que nous proposons prendra pour acquis qu'il réfère tout autant à l'authenticité de la chercheuse que nous sommes et soumettra à l'analyse les données recueillies sur les attitudes créatrices de l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

#### 3.2 L'essai descriptif comme approche du savoir

Cet essai rassemble des réflexions et des connaissances dans le domaine de l'intervention de groupe en service social, plus spécifiquement en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions et paraît exiger de l'intervenant des attitudes créatrices.

La méthodologie utilisée pour démontrer ce qui précède s'organise sous la forme d'un récit documenté et articulé autour des trois savoirs (déclaratifs, procéduraux et contextuels) et met en

relief les caractéristiques de l'intervenant créateur. Ces caractéristiques sont repérées ultérieurement avec une grille d'indicateurs d'attitudes créatrices.

Cet essai ne prétend pas avoir épuisé toute la documentation à propos de l'intervention de groupe ni de la créativité et il ne propose aucune conclusion définitive. Bien au contraire, il ne soumet à l'analyse qu'une part minime de toutes les attitudes créatrices répertoriées par différents auteurs et ne retient que celles nous paraissant significatives pour cette recherche.

Nous savons aussi que l'essai permet l'exploration de plusieurs avenues. Nous en avons privilégié une, la créativité, au détriment de plusieurs autres tout aussi intéressantes. Nous en sommes consciente mais notre intuition nous soutenait dans ce choix et nous obligeait à tenir compte de ce qui nous semblait évident. La méthodologie employée nous permet de démontrer, d'une manière subjective, ce à quoi nous croyons. Afin d'introduire les principaux chapitres de l'analyse des résultats, nous avons cru important de commenter l'expérience en se basant sur les théories de R. Zuniga (1994) en ce qui concerne l'évaluation comme champ scientifique et de l'adapter à notre propos.

### **3.2.1 L'inconnu en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions**

Comme le souligne Zuniga (1994), «*nous pourrions situer la connaissance par rapport à l'acteur connaissant, pour avoir une intuition sur l'évaluation comme une façon de connaître au service de l'action concrète*» (p. 151). Or, l'évaluation des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions se réfère essentiellement à une intention, car elle se pose d'abord dans un domaine inconnu. Aucune évaluation préalable ne fut faite et aucune information ne lui fut donnée quant aux résultats pouvant la rendre comparable.

Dans le domaine de l'action, nous avons dû sans cesse nous réorienter, nous ajuster aux différentes dynamiques du groupe ainsi qu'aux buts définis lors de la première rencontre.

Les outils fournis pour l'intervention individuelle devraient tantôt se modifier, tantôt s'éliminer pour faire place à des stratégies de groupe.

Dans le domaine cognitif, l'action devait s'appuyer sur nos connaissances théoriques de diverses écoles de pensée. Or, ces écoles de pensée ne fournissaient que peu d'informations complémentaires les unes des autres. Là aussi, il fallait combiner et harmoniser. Que l'on pense aux stratégies simples de De Shazer et à certaines stratégies plus sophistiquées de l'école de communication. Évidemment, elles ont une source commune mais, dans une intervention de groupe, l'interaction entre les participants devenait aussi une entité à définir et sur laquelle nous devons intervenir. Les théories servant d'appui à l'intervention individuelle devaient s'appliquer à d'autres phénomènes inhérents au groupe. Chaque rencontre était une forme de défi inconnu où il fallait se laisser guider par l'intuition plutôt que par des certitudes dûment évaluées dans d'autres formes de groupes traditionnels.

Découlant de ces difficultés théoriques, les stratégies adaptatives nous portèrent à affirmer que notre action était justifiée en se référant à la réponse des personnes et du groupe tout entier. Il est évident que les stratégies se présentaient dans une séquence plus ou moins connue de nous et souvent imprévisible. Or, les participants manifestaient visiblement de l'approbation et du plaisir. L'ambiance des rencontres était joyeuse et détendue et il y avait peu d'absentéisme. Bref, les participants changeaient.

Toutefois, un certain scepticisme fut toujours de rigueur face au changement des participants parfois spectaculaire. À part l'attitude positive des participants, il y a un instrument qui nous guidait pour ajuster nos stratégies et vérifier si nous faisons fausse route : il s'agit de l'échelle d'efficacité (voir annexe). À toutes les rencontres, nous demandions aux participants d'indiquer où ils en étaient rendus par rapport à leur but. Ce simple instrument, certes non scientifique, mais révélateur du cheminement de la personne, fut utile pour repérer les difficultés.

Lévesque et Samson (1996), en parlent dans leur texte sur la communication orientée vers les solutions.

Un deuxième inconnu fut l'intervenant social qui anime et intervient dans ce type de groupe.

### 3.2.1.1 *L'intervenant*

Second inconnu, l'intervenant présumé créateur en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions fut audacieux comme défi.

Répertorier des attitudes créatrices et les définir sont des tâches qui, tirées d'un texte littéraire et se basant sur les mots sont aisées mais lorsqu'il s'agit de repérer ces mêmes mots et de les appliquer à des attitudes chez l'intervenant en action, il est moins certain que le repérage ne sera pas biaisé par celui ou celle qui observe et note les «signes».

De plus et à part les directives verbales, toute la part du non-dit demeure l'entité la plus ardue à observer de façon objective.

Dans notre recherche, nous avons été confrontée à ce problème d'interprétation des données. Il a été laborieux et quelque peu téméraire de distinguer le plus justement possible ce qui appartient aux stratégies proposées par De Shazer et l'École de Palo Alto et ce qui est propre à la créativité. Les théories de la créativité insistent notamment sur la capacité d'imaginer, d'inventer, de créer à partir de situations réelles ou imaginaires or, il est manifeste que les attitudes créatrices et plusieurs des techniques qui sont proposées pour innover s'incarnent également dans la plupart des formes d'intervention, ce qui nous amène à élaguer de notre discours tout ce qui éminemment commun à toutes les formes d'intervention qu'un intervenant social peut faire. Nous n'avons retenu

que quelques indicateurs, théoriquement mieux documentés pour faire le repérage d'attitudes créatrices. Découlant de ces attitudes, certaines stratégies nous paraissaient plus près de notre sujet de recherche telle : l'utilisation de métaphores et d'analogies, les changements de niveau qu'entraîne l'humour, la tolérance à l'ambiguïté et quelques autres.

Tout au long du repérage des attitudes créatrices, nous sommes demeurée consciente du dilemme qu'entraîne ce type d'observation. En fait, il nous fait incessamment osciller entre des repères tantôt objectifs et tantôt résolument subjectifs. Ce n'est que dans l'analyse des résultats que nous pouvons voir émerger une constante dans le champ des attitudes créatrices et les nuancer en leur donnant du sens.

Bref, le repérage d'attitudes créatrices chez l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions fut ardu et induit un doute raisonnable quant à la perception de signes démontrant la créativité.

### **3.2.2 Nos propres valeurs et croyances de départ**

À ces diverses théories et stratégies utiles pour valider cette évaluation, il est sans aucun doute pertinent d'affirmer nos propres valeurs et croyances de départ et qui, sans aucun doute, guident l'intervention, la teinte et lui donne du sens.

Tout d'abord, la croyance que le chemin se fait en marchant et que toutes les directions sont valables pour atteindre un but fut et reste sans aucun doute, le phare principal pour entreprendre cette forme d'intervention de groupe qui n'avait été explorée nulle part. Cette croyance fondamentale est dynamique et riche de possibilités. Elle permet de sortir des

sentiers battus et ouvre sur les multiples possibilités humaines et sur toute la richesse des événements possibles.

Dans un bagage de départ plus ou moins hétéroclite, que l'on pense aux théories diverses, aux stratégies d'intervention issues de plusieurs écoles de pensée, à l'inconnu qu'offrait une telle expérience, il fallait sans aucun doute puiser en soi un cadre de référence global et qui susciterait le goût de l'exploration.

Cette croyance nous permet le tâtonnement sur divers chemins, nous ouvre la voie au fameux tâtonnement cité et explicité par Koester dans «*Le cheval dans la Locomotive*» (1968) et qui produit inévitablement un résultat positif. Tout le processus de l'expérience de groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions en est l'exemple.

Ces aller-retours incessant entre le but d'une stratégie et l'ajustement constant nous renvoie à ce phénomène. Que l'on songe également aux doutes et aux évidences qu'engendrent les diverses interventions de groupe en pleine expérimentation et qui cherchent à atteindre son but en plus des buts individuels des participants.

Dans l'expérience des groupes hétérogènes, le chemin s'est fait en marchant tant au niveau de l'intervenant que des participants. Malgré cette quête de sens et de changements, le voyage fut heureux et animé comme en témoigne les divers acteurs.

### 3.2.2.1 *L'intervenant social créateur*

Cette croyance ne pouvait pas ne pas être accompagnée d'attitudes cohérentes et authentiques de la part de l'intervenant. Les quelques valeurs qui formaient le squelette du projet se sont organisées harmonieusement et entre elles et envers les principes de base de Milton Erikson.

Tout d'abord, nous mentionnons le respect inconditionnel d'autrui dans ses diverses transactions pour atteindre ses buts. Ce respect profond fut présent à toutes les rencontres de groupe et au-delà du groupe. Il fait partie de la matière première de tout intervenant comme discours et se doit d'être réel et authentique.

L'expérience des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions fut une initiation constamment renouvelée pour affirmer ce respect. Les buts que les participants se fixent au départ et changent parfois en cours de route, les doutes persistants sur leur capacité de retrouver le pouvoir sur leur propre vie, leur découragement face à leur difficulté à mettre en pratique auprès de leur entourage leur nouvelle expertise, leur victoire et leur enthousiasme à faire des pas dans la bonne direction, leur chemin choisi, parfois tortueux, pour atteindre leur but et tous les autres phénomènes contenus dans le changement, relèvent du défi et exigent un respect absolu de l'autre. Selon la croyance principale, il n'est pas de chemin qui soit en ligne droite pour l'atteinte d'objectifs. Tous les chemins sont bons, qu'ils soient longs ou courts, hors normes ou traditionnels. De même, toutes les directions sont bonnes et tous les espoirs valables.

Le respect qu'exigent ces itinéraires à tout azimut, nécessite chez l'intervenant une grande ouverture d'esprit et le sens du risque. Il exige également une foi solide en la capacité des participants à changer. Le respect se manifeste par un support constant, une écoute vigilante, l'acceptation définitive de la trajectoire que suit l'individu participant au groupe. L'intervenant ne fait que baliser cette trajectoire par des affirmations positives et constantes. L'intervenant pose des questions sur le chemin engagé, aide à sortir d'une impasse en reflétant au participant ce qui se passe, ce qui se dit.

Le respect se veut présent à toutes les étapes de l'intervention et se veut garant de l'autonomie des personnes. Il est également bicéphale en ce sens que l'intervenant doit faire preuve d'humilité devant le potentiel et le pouvoir du client. Nul intervenant ne détient la vérité. La vérité est multiforme et appartient à la personne qui la construit suivant ces propres croyances et valeurs. La richesse d'une telle conception ouvre les portes à des formes d'interventions qui se veulent adaptées à toutes les personnes en présence. La réponse du participant à toutes interventions stratégiques est unique et doit le demeurer. Elle nourrit les autres de témoignages uniques, non censurés et qui peuvent leurs être utiles. D'où la nécessité d'une humilité constante et d'une vigilance de tout moment.

Le respect et l'humilité de l'intervenant en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions sont donc deux valeurs intrinsèquement liées au processus de changement souhaité. De ces valeurs découlent plusieurs attitudes cohérentes dont l'ouverture d'esprit, la créativité, la confiance en soi et en l'autre, la tolérance.

L'animation et l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions ne sauraient se faire, à notre point de vue, sans tenir compte de ces valeurs et des comportements qu'ils présupposent. L'authenticité qu'ils exigent se situe au-delà d'une simple formulation ou d'une quelconque tiédeur face à autrui. Le processus actualise sans cesse de nouvelles données qu'il faut gérer à chaque instant.

Finalement et pour professionnaliser l'intervention en groupe hétérogène, il nous semble utile d'affirmer que l'intervenant doit faire preuve d'une compétence appropriée. Ce sentiment de compétence s'exprime dans des agirs tous aussi authentiques. C'est ce sentiment qui oblige à rechercher, à l'intérieur des

rencontres de groupe ainsi qu'à l'extérieur, des réponses et des stratégies efficaces. Ce sentiment pose comme dilemme un état de déséquilibre permanent. Un va-et- vient constant entre le doute et la certitude, entre les théories connues et approuvées et l'expérimentation sur un terrain inconnu. Il oblige l'intervenant à s'actualiser sans cesse, que ce soit par des lectures sur les problématiques sans arrêt renouvelées, sur la dynamique qui règne dans le groupe, sur les signes de communication verbale et non verbale et autres. Il oblige aussi l'intervenant à choisir une école de pensée, à la «*bissocier*» à un autre et à créer un matériel neuf à chaque rencontre.

La compétence à intervenir, à comprendre, à supporter est l'enjeu majeur entre l'intervenant et l'univers du client dans un contexte de groupe. Elle ne peut se limiter à un savoir statique. Elle doit s'enrichir sans aucun doute à l'expérimentation qui est son champ premier.

Lorsqu'arrive le temps d'évaluer, et nous en référons à Zuniga (1994), il faut certes se poser trois questions qui mènent au savoir-être.

D'abord, savoir ce que j'essaie de faire. Il est évident que l'expérience des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions visait le changement positif de la personne-cliente selon les buts qu'elle s'est choisie en début d'intervention. Pour ce faire, l'intervenant choisit, en appui aux théories de base, d'intervenir sur les différentes représentations sociales toutes contenues dans le discours des participants. Nous remarquons inmanquablement que les participants agissent selon les étiquettes qui leur furent attribuées tout au long de leur existence. Or, en tentant d'aider la personne à évoluer vers un mieux-être par de l'encouragement, avec des stratégies propres à lui faire prendre conscience de l'impasse dans laquelle elle se trouve et sur ce qu'elle se dit intérieurement, à briser par le fait même, certains scénarios circulaires de

comportements inefficaces, nous ne pouvons pas ne pas discourir avec elle et les autres participants des origines de tels scénarios.

Nous prenons conscience mutuellement des forces des diverses représentations sociales intégrées au coeur même de l'individu et qui souvent l'empêchent de s'affirmer, de prendre du pouvoir, de mener sa vie avec une certaine liberté. Nous croyons qu'il est nécessaire que le participant ait cette prise de conscience pour se motiver à changer et prendre le risque de faire les choses différemment.

À travers tous les objectifs individuels que les participants visent, il y a un objectif global qui est le mieux-être et une quelconque sortie de l'aliénation provoquée par le système sociétal dans lequel l'individu est enfermé depuis longtemps. Il subit les normes et définitions de façon passive. Il est défini par des experts.

Finalement, ce que nous essayons de faire en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions se résume à faire faire une prise de conscience de l'aliénation de l'individu en utilisant comme prétexte le problème qu'il souhaite voir se résoudre. Les deux objectifs vivent en perpétuelle convergence et s'interpénètrent constamment. L'intervenant doit être soucieux de tenir compte, tout au long des rencontres, de l'alliance de ces deux objectifs et se servir de l'un pour enrichir et éclairer l'autre. Il nous semblerait que l'intervention se désincarnerait si cette double visée n'existait pas. N'intervenir que sur les buts personnels reviendrait à dire que l'influence extérieure n'y est pour rien dans le maintien des difficultés. Intervenir au niveau des représentations sociales, faire prendre conscience reviendrait également à dire que tout problème naît et se maintient en dehors de soi et que l'individu n'y coopère pas.

Bref, l'alliance serrée des deux composantes crée une entité amalgamée dans l'individu de façon plus ou moins obscure et absolue et, le groupe hétérogène sert de lieu pour opérer un double changement.

Ce que l'intervenant tente de faire en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, est d'être d'abord et avant tout un être humain attentif aux participants, capable de repérer le matériel affectif disponible pour relancer l'incessante prise de conscience préalable aux changements.

À travers son humanité, dans une relation dialogique authentique, il poursuit le même but que tous les participants soit, améliorer la qualité de vie de tous et chacun.

- *Quelques caractéristiques de l'intervenant social créateur*

En plus d'attitudes proprement empathiques, nous croyons qu'une bonne dose de créativité est nécessaire en intervention sociale individuelle, de groupe et communautaire. Elle permet d'envisager les problèmes et les situations avec ouverture d'esprit, curiosité et tolérance. Elle permet également de trouver des voies d'accès aux solutions et des solutions qui peuvent être véritablement novatrices.

Nous reconnaissons l'individu créateur dans tous les champs de pratique car ses caractéristiques sont relativement évidentes. À l'instar de Landry (1983), Baron (1969) suggère quelques caractéristiques intéressantes.

Nous en énumérerons quelques-unes qui nous semblent prépondérantes lorsque nous devons faire de l'intervention sociale, elles se lisent comme suit :

Ce qui est le plus frappant chez l'individu créateur c'est qu'il est avant tout une personne qui *aime la complexité et un certain désordre* car il sait qu'il peut y mettre de l'ordre. À cause de son *sens de l'observation et de ses exigences de compréhension*, il fera souvent des prévisions plus justes que la moyenne des gens. Il *utilise avantageusement ses cinq sens*. Il *dépasse les stéréotypes et est indépendant dans ses idées et ses jugements*. Il a normalement des *capacités intellectuelles plus grandes que la moyenne des gens et peut considérer en même temps plus d'éléments entre lesquels il fait des liens et en apporter une synthèse enrichie*.

Bref, l'univers et la vie comme telle de l'individu créateur sont plus complexes que l'univers et la vie des autres personnes parce qu'il est quelqu'un qui est non seulement prêt à accepter la tension mais parce qu'*il aime la tension* et qu'il peut la contrôler.

Ces quelques caractéristiques se perçoivent aisément chez l'intervenant créateur tant par son savoir-être que par son savoir-faire.

Notre croyance et nos valeurs de départ en la créativité nous ont inspiré tout au long de notre carrière d'intervenante sociale. La créativité a façonné notre façon d'être et d'intervenir mais également notre façon d'entrer en relation avec l'autre.

De plus, la créativité permet de reconnaître chez l'autre cette capacité d'avoir du pouvoir sur sa propre vie de manière satisfaisante et ludique. Elle est garante d'ouverture à toutes sortes d'expériences et, à l'occasion, de précipiter celles-ci dans des voies nouvelles.

Le choix que nous avons fait de faire ce rapport de recherche sur la créativité n'est pas étranger à notre manière de voir et de comprendre les enjeux du service social. En fait, nous croyons vraisemblable que l'attitude créatrice de l'intervenant qui anime et intervient auprès d'individus, de groupes ou de communautés produise les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs individuels et de groupe mais également soit déterminante pour induire un profond changement social.

### 3.2.3 Intervenir et évaluer en même temps

Élaborer cette recherche dans un contexte où le connu et l'inconnu de l'expérience se chevauchent en permanence, favorise une réflexion très féconde dans tous les domaines du savoir. Nous alternons des «*savoirs quotidiens*» où nous observons qu'un sourire d'un participant nous indique qu'il est satisfait d'une réponse donnée par l'intervenant ou, le groupe à des silences qu'il faut laisser vivre en prenant pour acquis que le bon chemin est en train de se faire dans l'esprit de chacun des participants et qu'une rupture de ce silence ne serait pas adéquate à ce moment-ci. L'intuition qui est la base de cette décision s'explique mal. Parfois, de faibles signaux nous informent. L'intervenant fait conjointement son chemin vers l'atteinte des buts de chacun avec, lui aussi, ses silences et ses doutes, ses certitudes, ses incertitudes et ses curiosités.

Évaluer dans l'action et probablement dans une expérimentation qui ne l'a jamais été et chercher ce que l'on ne connaît pas sans pouvoir nommer ce que l'on trouve est pour

l'intervenant, une entreprise hasardeuse et inconfortable mais combien exaltante. Comme le souligne Zuniga (1994), «*Toute la logique est celle d'un dialogue du praticien avec la situation : il parle - il écoute la réponse, il s'adapte, il change, il reformule sa question...*» (p. 167) Il n'est jamais extérieur à la situation, il vit dedans et l'accompagne.

### **3.3 Méthode de cueillette de données**

#### **3.3.1 Observation participante**

Dans le contexte d'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, nous avons privilégié quatre méthodes qui nous permettraient une évaluation ultérieure. L'une de ces méthodes remonte au tout début de l'expérimentation et s'étale dans le temps. Il s'agit de notes plus ou moins hétéroclites sur l'expérience, les questions qu'elles suscitaient, les ajustements qu'elles engendraient. Ces notes, peu abondantes toutefois, seront livrées en ordre chronologique et seront commentées au fur et à mesure. Nous excluons les notes hors contexte qui appartiennent davantage à une autre recherche qui ne traite pas du rapport intervenant/participant.

#### **3.3.2 Journal de bord et notes hétéroclites**

Une seconde méthode tentera d'actualiser le contenu des nombreuses conversations que ma collègue Nathalie Lévesque et moi avons eues depuis de nombreuses années. C'est une étape difficile car elle fait appel à la mémoire. Toutefois, elle est riche d'informations sur l'intérêt que nous portions à l'expérience. Il faut noter que N. Lévesque fut et demeure une intervenante sociale active en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions et élabore, elle aussi, une mémoire sur cette expérience. Elle évalue davantage les

concepts théoriques à la base des groupes hétérogènes et utilise, de façon exploratoire, les réponses données par des participants à un questionnaire.

La troisième méthode utilisera une partie de ce questionnaire et qui traite de l'intervenant ainsi que des différentes réponses que nous donnaient les participants à la fin des rencontres. Cette forme d'évaluation n'était pas constante mais suffisamment éclairante pour nous permettre d'ajuster notre tir lors de rencontres subséquentes.

### **3.3.3 Enregistrement audiovisuel des rencontres de groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions**

Finalement, un matériel audio-visuel a été produit lors d'une séquence complète de rencontres, c'est-à-dire huit (8) rencontres. C'est à partir de cette bande vidéo que seront évaluées les attitudes procréatrices et les stratégies de l'intervenant. Malheureusement, le matériel compilé n'est pas d'excellente qualité car il a été produit dans des conditions minimales. Le manque d'expérience de la personne qui enregistrait combiné à l'exiguïté de la salle n'ont pas permis ce va-et-vient de la caméra qui aurait pu révéler un contenu plus riche de variables. Le son parfois trop feutré n'autorise pas une parfaite exploration des contenus verbaux mais s'avère suffisant pour produire les données essentielles.

Pour ce faire, une grille d'évaluation portant sur les attitudes et les comportements de l'intervenant sera produite. Cette grille sera bâtie à partir du guide de formation «*L'enseignement des attitudes*» (1997) et rédigé par Sylvie Grisé et Daniel Trottier du Collège de Rimouski.

## **3.4 Aperçu des clientèles participantes**

L'échantillonnage, terme plus ou moins précis, s'élabore sur une longue période et concerne différentes clientèles sauf pour la production du matériel audio-visuel qui regroupe sept (7)

personnes et qui ont suivi le processus de façon relativement stable. Dans ce cas, ces personnes qui ont accepté d'être filmées, sont représentatives des autres groupes venus en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Dans le temps, les groupes furent semblablement constitués. Ces personnes se présentaient, comme à l'accoutumée, avec différentes problématiques à régler. Elles étaient issues de divers milieux et avaient en commun le fait de demeurer dans le quartier Villeray et de désirer travailler selon l'approche que nous leur proposons. Certaines d'entre elles avaient déjà vécu l'expérience d'un groupe alors que d'autres en étaient à leur première expérience.

Tout comme les problématiques, les âges étaient variables, et le groupe se constituait de deux (2) hommes et de cinq (5) femmes.

La présence de la personne qui filmait l'événement eut un impact au début mais rapidement l'effet s'est estompé et lors des pauses-café, elle s'est intégrée au groupe. À aucun moment pendant les rencontres elle n'est intervenue. Sa grande discrétion fut appréciée.

Les rencontres eurent lieu entre le 2 octobre 1996 et le 27 novembre 1996 dans un local du CLSC Villeray. Le déplacement vers un second local plus grand mais plus froid ne fut pas apprécié au début mais rapidement l'intervenant et le groupe se sont adaptés. Les rencontres avaient lieu l'après-midi et duraient en moyenne trois heures interrompues par une pause d'environ trente minutes. Ces pauses se prenaient dans un restaurant attenant au CLSC et étaient très appréciées de tous. Elles permettaient d'échanger à loisir entre participants et intervenant. Nous pouvons en conclure qu'il y avait autant de contenu lors de ces pauses que durant les rencontres plus formelles.

Les participants ont accepté d'emblée les règles des rencontres de groupe, c'est-à-dire, le maintien de la confidentialité, le respect des autres et le non-jugement sur les révélations issues lors de ces rencontres.

L'ambiance était chaleureuse et favorisait l'ouverture. L'humour avait sa place et prédominait souvent. Les participants avaient le loisir de parler de ce qui les tenaient à coeur, d'intervenir auprès des autres participants ou de se taire. Quelques exercices de créativité ou autres ponctuaient les rencontres. Tous y trouvaient de l'intérêt et du plaisir. Les retombées de ces exercices nourrissaient les conversations et offraient la possibilité de s'engager dans des voies jusqu'alors inexplorées et faisaient le lien tantôt avec les problématiques, tantôt avec les croyances et les valeurs, tantôt avec les principes de base de la communication orientée vers les solutions.

Souvent les exercices de créativité permettaient d'explorer différentes représentations sociales qui s'inscrivaient en ligne directe avec l'estime de soi et la confiance en soi. Elles permettaient également d'explorer une caractéristique de la personnalité et étaient le lieu privilégié pour rechercher les exceptions positives, car pour demeurer congruent avec les principes de base de ces rencontres, tout est «OK».

La plus grande difficulté rencontrée fut l'élaboration des buts faisables, court terme et mesurables. Les participants porteurs de problématiques diverses n'avaient pas l'habitude de penser en terme de but à atteindre en quelques rencontres.

L'exercice de fixer un ou des buts était fait en commun avec un formulaire. Lorsque la demande était concrète, les buts étaient clairs. Si la demande était d'ordre plus affectif ou psychologique, les buts demeuraient plus nébuleux et l'aide de l'intervenant devenait prépondérante. Il fallait alors fragmenter le grand but en étapes réalisables.

Finalement, l'intervenant procédait, à toutes les rencontres, à la mise à jour d'un tableau que l'on nomme «*échelle d'efficacité*». Tous les participants y collaboraient et indiquaient sur un tableau unique le degré d'atteinte de ou des objectifs pendant la semaine. Cet exercice avait comme but de faire prendre conscience aux participants des progrès ou rechutes et donnait à l'intervenant la possibilité de recadrer les difficultés et d'encourager les réussites.

En conclusion, nous pouvons affirmer que le rôle de l'intervenant dans ce type de groupe avec autant de variables qu'il comporte de participants et de problématiques exige une extrême vigilance qui lui permet de repérer tout ce qui favorise le succès de l'entreprise.

Il est toutefois passablement vrai qu'un tel type de groupe ne peut être exploré de façon exhaustive et ne pourra jamais l'être à cause de l'extrême complexité d'une telle démarche de groupe. L'hétérogénéité des participants et des problématiques et malgré notre conviction profonde de la valeur d'une telle pratique offre un tel défi d'interprétation qu'elle ferait à elle seule l'objet d'une recherche. C'est pourquoi nous nous sommes limitée à en faire un essai descriptif sur l'ensemble de la démarche plutôt que sur l'approfondissement d'une variable aussi importante soit-elle.

### **3.5 Type de recherche : un essai descriptif**

Un essai est avant tout une exploration de quelques sujets dont nous ne pouvons prétendre avoir épuisé les théories ni les pratiques. Notre propos se situe donc tant par la démarche que par la méthodologie dans la catégorie des essais.

Partant d'une intuition que l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions se doit d'adopter des attitudes créatrices, nous avons tenté de cerner, à travers cette expérience, le portrait d'un individu créateur et co-créateur avec les participants.

Cette recherche exploratoire a les limites qu'elle s'est donnée, soit la définition de quelques attitudes créatrices et le repérage de ces attitudes par le biais d'un document audio-visuel montrant l'intervenant en action.

La recherche s'actualise à mesure que de nouvelles informations et/ou intuitions surgissent de la littérature consultée ou de nos propres croyances, valeurs et expérience personnelle. Elle fait également une large place au contexte que provoque l'hétérogénéité du groupe. À travers ce va-et-

vient du contexte à l'intervenant, se profile celui de l'intervenant qui tantôt utilise clairement des stratégies créatrices, tantôt utilise des stratégies directement reliées au cadre conceptuel issu de De Shazer et de l'École de Palo Alto.

Ce va-et-vient entre la dynamique du groupe et l'intervenant qui réajuste au fur et à mesure ses stratégies est un lieu riche d'informations sur ses différents savoirs, tant théoriques que pratiques. C'est également un lieu où sont plus évidentes ses attitudes créatrices.

Cet essai tente certes de cerner quelques attitudes créatrices mais également une vision de l'intervention sociale et du monde qui l'entoure.

Pour cette recherche, nous aurions pu choisir de mettre l'accent strictement sur l'observation et la classification des attitudes créatrices mais il nous semblait nécessaire de fournir la toile de fond sur laquelle s'est actualisé le groupe hétérogène.

Cette expérimentation nous semblait fournir suffisamment d'opportunité pour que se dégage les attitudes créatrices souhaitées. Nous ne savons si un essai descriptif peut dégager suffisamment de traits sémiologiques pour qu'une évaluation ait lieu. Nous pensons affirmativement mais demeurons prudente.

Enfin, nous croyons que cet essai descriptif ouvre sur la réflexion quant à la créativité souhaitée chez les intervenants sociaux. Cette réflexion pose davantage de questions qu'elle ne donne de réponses. Elle demeure donc dynamique et s'enrichira par l'expérience.

### **3.6 Analyse du contenu**

Tout au long du processus, nous avons pris des notes, fait des échanges avec les participants et entre collègues, réfléchi. Ce matériel sera rapporté le plus fidèlement possible et sera commenté et

questionné. De la même façon sera faite le visionnement et l'analyse du document audio-visuel où seront ressorties les variables en jeu.

Dans le cas des notes prises avant et pendant les interventions de groupes, nous ferons le choix de rapporter textuellement certains de nos commentaires ou de ceux des clients, que nous commenterons brièvement. Dans le cas des échanges verbaux, nous nous référons à notre mémoire des faits et résumerons l'ensemble des souvenirs qui devraient traiter davantage d'exploration intellectuelle et de questionnements que de certitudes. Nous tenterons d'éliminer tout ce qui est parasite tout en étant consciente que se cachent souvent dans ces parasites des vérités et des évidences souvent précieuses pour la compréhension d'un événement.

C'est principalement ce document qui nous permettra de faire ressortir les principaux indicateurs de créativité chez l'intervenant, ces indicateurs étant l'ouverture d'esprit, la tolérance à l'ambiguïté, le non-jugement, l'autonomie, la flexibilité et l'humour.

Ces indicateurs seront mis en parallèle avec les résultats obtenus (atteinte des buts) vérifiables par l'échelle d'efficacité mais également par les réponses à l'évaluation écrite faite à la fin de la dernière rencontre.

Nous pouvons alors présumer qu'une échelle ascendante sera l'indicateur premier qui prouvera que les stratégies de créativité utilisées par l'intervenant ainsi que ses attitudes créatrices ont été efficaces et ont stimulé les participant(e)s à atteindre leur but.

La relation entre l'atteinte des buts et les attitudes et stratégies de créativité seront explorées à l'aide d'une grille construite à partir des différents modèles théoriques suggérés par différents auteurs et appliquée au document audiovisuel.

Nous privilégierons alors la relations qui s'établit entre l'intervenant et les membres du groupe par l'observation du dialogue et des attitudes qui émergent lorsqu'il est question d'énoncer le problème

qu'ils veulent régler, les buts qu'ils se fixent, la réponse verbale et non-verbale entre les différents acteurs du groupe lorsque des stratégies sont prescrites.

Or, pour le besoin de la cause et pour ce que nous voulons faire ressortir, ces choix nous semblent judicieux. Nous inscrirons la fréquence des sorties ou de l'utilisation de ces différentes habiletés verbales et non-verbales. Le résultat en sera donné et il sera commenté.

Nous présumons que l'analyse des résultats et ses conclusions ouvriront la porte à une ou des recherches plus approfondies sur les éléments qui restent en questionnement. Et nous supposons qu'ils seront nombreux. La pratique de la communication orientée vers les solutions en groupe hétérogène est une voie nouvelle en intervention sociale de groupe. Elle nous a apporté quelques certitudes mais aussi beaucoup de questionnements en ce qui concerne sa place dans l'intervention sociale de groupe. Elle privilégie inconditionnellement l'hétérogénéité et la relation dialogique laissant de côté l'aspect mobilisateur et revendicateur qui sont souvent le propre de l'intervention de groupe en travail social. Or, elle est conscientisante, l'action qu'elle engendre demeure dans l'individu qui se voit libre de l'utiliser seul ou avec d'autres. Nous croyons qu'il en est aussi de la liberté et du respect. Nous admettons que la communication orientée vers les solutions en groupe hétérogène est une étape vers une mobilisation collective possible et certainement souhaitable dans le contexte socio-politique où nous vivons.

---

---

## QUATRIÈME PARTIE

### 4. RÉSULTATS

---

---

## QUATRIÈME PARTIE

### RÉSULTATS

Dans l'analyse des résultats, nous privilégierons les caractéristiques de la créativité comme principale préoccupation dans cette recherche ainsi que les variables.

L'ajout de matériel autre que le document audiovisuel vient confirmer notre intérêt à bien documenter notre recherche. Étant donné que cette recherche se fait sur un terrain neuf, les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, nous croyons que l'ensemble de la démarche pourrait enrichir cette recherche au risque de diluer quelque peu l'objectif principal qui est d'explorer la créativité de l'intervenant.

Toutefois, nous tenterons de faire ressortir, à travers les chapitres plus généraux ci-dessous, les idées qui nous ont porté à croire que la créativité de l'intervenant est une donnée importante pour la réussite de ces groupes.

#### **4.1 Présentation générale de la documentation écrite**

Les premières rencontres de groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions s'inscrivent à notre agenda au mois d'août 1991 et les dernières, en ce qui nous concerne, s'y inscrivent en novembre 1996.

Les trois premières années d'expérimentation furent peu fertiles (notes écrites) de notre part. Les premiers fragments ne remontant qu'en janvier 1994, il nous est loisible de figurer que les trois premières années furent surtout consacrées aux échanges avec notre collègue, Nathalie Lévesque de même qu'à de nombreuses lectures qui serviront plus tard à théoriser, entre autres sur le rôle de l'intervenant social en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Déjà, au tout

début, nous avons cru que des attitudes particulières étaient nécessaires pour bien animer et intervenir dans ces groupes.

Les compilations antérieures à 1994 comprenaient essentiellement des données sur la ou les demandes des participants et les buts qu'ils se fixaient.

Il est par ailleurs important de dire qu'une recherche sur l'intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions ne s'est imposé que tardivement dans notre parcours en se voulant le second volet de l'expérimentation que Lévesque et nous-mêmes avons fait. Lévesque choisissant de dissenter d'une manière générale sur l'ensemble de l'expérience et nous-mêmes, d'y faire émerger ce qui semble, à la lumière de notre expérience, le déterminant principal de la réussite des groupes hétérogènes.

L'inscription en second cycle que nous entreprenions en septembre 1994, jouera un rôle de catalyseur pour notre projet d'évaluation et favorisera, tout au long du parcours, la détermination de mettre à l'avant-scène l'intervenant social en action.

Le peu de matériel que nous avons constitué lors de notre expérimentation des premières années, se retrouva quelque peu enrichi à la fin de celle-ci. Les notes et écrits retrouvés se composent, en premier lieu, de textes qui voulaient informer les participants et autres intervenants sur la philosophie et la pratique des groupes hétérogènes de communication ainsi qu'un texte publié dans la revue *Intervention*. Ces textes ne traitent le rôle de l'intervenant qu'en survol mais recèlent toutefois l'essence de notre propos en ce qui le concerne.

Les notes personnelles, peu nombreuses et qui furent écrites après janvier 1994, sont davantage des réflexions générales sur l'expérience ou des stratégies à explorer que des réflexions sur l'intervenant, elles confirment toutefois notre préoccupation pour différentes théories sur la créativité entre autres et qui est au coeur de notre argumentation. S'y rajoutent les commentaires écrits faits par les

participants sur l'ensemble de la démarche et quelques textes, de différents auteurs, que nous leur remettions à l'occasion ou régulièrement.

Pour compléter ce chapitre, nous commenterons l'évaluation que les participants ont bien voulu compléter lors de la dernière rencontre de groupe en novembre 1996 et qui faisait partie de l'évaluation formelle que nous voulions faire.

Dans l'ensemble, nous considérons les notes hétéroclites et régulièrement non-datées comme une forme de (journal de bord). Nous déplorons cependant notre manque de rigueur. Toutefois, l'écart entre la tenue rigoureuse d'un journal de bord tout au long de l'expérimentation, en l'occurrence, lors des dernières rencontres, nous semble quelque peu colmaté par la réflexion qui a nourri notre cadre théorique ainsi que par l'analyse que nous ferons dans les chapitres suivants, du document audiovisuel.

Nous croyons que ce double point de vue saura circonscrire davantage ce premier profil de l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

#### **4.1.1. Textes sur les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions**

Le premier texte (destiné aux participants) ne contenait que deux pages. L'une pour énoncer les principes fondamentaux de la communication orientée vers les solutions et les phrases-clés, d'orientation positive, et une seconde page où rapidement nous suggérions des tâches à faire pour la prochaine rencontre.

Le second texte, plus élaboré, s'intitulait (programme de la rencontre) - Groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. Il décrivait sommairement l'historique, l'origine et les concepts de base, y parlait du profil des participants, du déroulement des rencontres, des stratégies utilisées et du rôle de l'intervenant.

Il anticipait déjà des suites pour le groupe hétérogène, une évaluation ainsi qu'une période de questions. Il était relativement bien documenté par 47 citations d'auteurs. Ce texte, antérieur à 1994, a servi de canevas à l'ensemble des textes subséquents. Il fut distribué à plusieurs intervenants intéressés par ce nouveau type de groupe. Le bref paragraphe en ce qui concerne les intervenants qui utilisent (l'approche de la communication orientée vers les solutions), postule déjà que l'intervenant doit détenir le savoir, le savoir-faire mais surtout, le savoir-être. Nous insistons pour que la croyance aux principes de base soit reconnue comme essentielle et nous insistons brièvement sur des attitudes (créatrices) propres à remettre en question les normes et valeurs sociales. Rogers et Kinget (1962), Guay (1992) et De Shazer (1985) étayaient notre bref propos.

Nous constatons que le rôle de l'intervenant fut hâtivement préoccupant et son profil fortement pressenti comme créateur. À ces débuts, l'argumentation portait sur l'ensemble de la démarche que nous voulions minimalement encadrer par quelques concepts qui nous semblaient plausibles.

À l'hiver 1994, un travail de session fut présenté dans le cadre de notre baccalauréat à Nicole Ollivier (professeure) et s'intitulait «*L'approche de la communication orientée vers les solutions dans une problématique de déficience intellectuelle*».

Beaucoup mieux argumenté, il signifiait les apports et les limites de cette approche et faisait un lien avec les autres approches.

Ce travail fut jugé excellent par madame Ollivier et lui paraissait quelque peu subversif et en rupture avec l'idéologie dominante.

Madame Ollivier, sans peut-être le savoir, nommait le malaise qui nous habitait. La suite de notre réflexion nous confirme la pertinence de son observation.

La rupture fait aujourd'hui partie intégrante de notre argumentation. Dans ce texte toutefois, le rôle de l'intervenant demeurait encore en filigrane et ne prédominait pas, les bases théoriques sur la constitution des groupes hétérogènes occupaient le devant de la scène et tentaient de s'articuler en un tout cohérent.

Ce n'est que dans le texte présenté au (Colloque Simone Paré) à l'Université Laval de Québec, au printemps de la même année, que le rôle de l'intervenant commence à se nuancer.

Le savoir-être y est toujours postulé comme primordial mais des notions telles que (spécialistes), (expert) et (créativité) viennent caractériser davantage l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Des références à Swartz (1961) et Weakland et Herr, (1979) viennent étayer ce premier profil et confortent l'intervenant dans une relation dialogique tout en faisant poindre son rôle de facilitateur et d'accompagnateur plutôt que d'expert. Il le situe également comme un agent de changement en ce qui concerne les représentations sociales.

L'argumentation est encore toutefois fragile et imprécise. Elle demande une précision et une clarification que les courts textes intermédiaires à ce mémoire n'apportent pas encore ou encore trop peu.

En novembre 1994, lors d'une formation que nous avons donnée auprès d'employées du CLSC Villeray et intitulée (Formation en communication orientée vers les solutions. **La créativité**. Les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions), une forte concentration est faite sur les théories en stratégies de créativité. Des exercices de créativité modulent les rencontres. De nombreux auteurs en créativité sont cités en référence ainsi que des auteurs tels Kuhn (1983), Feyerebend (1979), Koestler (1965) et autres. Nous notons qu'à partir de ce moment, une tangente est prise qui s'éloigne du propos de notre collègue N. Lévesque. Cette dernière, bien que d'accord avec cette orientation, choisit d'explorer

d'avantage d'autres thématiques qui apparaissent dans sa recherche. La symbolique (symbiose) qui unissait nos écrits est définitivement défaite au profit de nos individualités. Désormais, plus parallèles que convergentes, nous n'en demeurons pas moins profondément d'accord sur la vision de l'autre et sur l'ensemble théorique de l'approche que nous avons conçue. La richesse qu'apportera cet éloignement ne peut être que favorable à un approfondissement de l'expérience. La mise en commun éventuelle de nos (trouvailles) différentes ne pourra que caractériser davantage l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

Nous terminerons ce chapitre en commentant brièvement deux autres textes qui nous paraissent significatifs dans la présente recherche.

Considérée par nous comme une (erreur de parcours), nous avons expérimenté, au printemps 1995, la communication orientée vers les solutions selon un modèle traditionnel de groupe. Il s'agissait de réunir des femmes ayant toutes la même problématique soit : les difficultés conjugales.

Cette expérience que nous qualifierons d'exploratoire fut, à nos yeux, un échec. En plus d'offrir au menu les principes de base tels qu'énoncés dans les groupes hétérogènes, elle incluait des techniques de relaxation ainsi que des notions d'approche systémique et de la communication. Nous ne pouvons y repérer le rôle de l'intervenant et nous faisons appel à notre mémoire en ce qui concerne l'ambiance et l'atteinte des objectifs. Ces deux facteurs, si favorablement appliqués en groupe hétérogène, devenaient négatifs dans ce type de groupe. Nous ne commenterons pas davantage ce bref projet qu'en disant qu'il ne fut satisfaisant pour aucun parti. Toutefois, il ne faudrait pas condamner l'effort qui peut être fait en groupe traditionnel et il est fort possible qu'un intervenant social y réalise une expérience positive. En ce qui nous concerne, nous ne l'avons jamais répétée et nous n'en voyons pas, pour l'instant, l'intérêt.

Le dernier texte fut écrit au printemps 1996 et publié dans la revue *Intervention* sous le titre (La communication orientée vers les solutions en groupes hétérogènes). Il résume l'approche ainsi que le contexte qui l'a vue naître. Cette co-production avec Lévesque est la dernière et dénote déjà nos orientations quelque peu différentes en ce qui concerne nos projets individuels de recherche. De légers indices y sont présents et laissent entrevoir nos champs d'intérêt. Le chapitre consacré à l'intervenant résume certes ce qui s'est écrit précédemment en commun mais ne laisse pas présumer de l'importance que nous accordons à la créativité. À part une note sur la personnalité créatrice et tirée d'un texte d'Amado et Guittet (1975), aucune référence n'est faite sur la documentation que nous possédions en créativité. Ce choix est délibéré de notre part et s'inspire de la difficulté que nous avons de théoriser d'une manière efficace sur la créativité. Difficulté amoindrie par une réflexion ultérieure.

Pour conclure ce chapitre, nous pourrions dire que ces écrits ont contribué, peu à peu, à tracer le chemin de notre présente recherche et à focaliser sur l'intervenant l'essentiel de notre démarche.

De plus, la co-production avec Lévesque nous a permis de poser les premiers jalons théoriques de notre expérimentation et de les exposer à la critique. Notre démarche, même si elle semble se diviser par l'apport de concepts issus de d'autres champs de réflexion, ne pourra que se rejoindre plus tard en une évaluation globale. Nous espérons que cette évaluation, porteuse de richesses nouvelles, ouvrira définitivement le champ de l'intervention sociale en intervention de groupe hétérogène, même si nous ne pouvons repérer que quelques indices concernant la créativité de l'intervenant. Or, nous pressentons que ce thème faisait désormais partie de notre façon de comprendre l'intervention de groupe.

#### 4.1.2 Notes personnelles

- *Sur l'ensemble*

Les notes personnelles, que nous encadrons sous la notion de (journal de bord), sont très hétéroclites, fragmentaires et peu abondantes. Pour nous y retrouver, nous avons dû élaborer une classification générale qui tient compte de cinq aspects principaux de notre réflexion. Comme certaines de ces notes pouvaient se retrouver autant dans l'une et l'autre classification, nous avons le choix pour assurer une cohérence, de les insérer dans l'une d'elles tout en étant consciente d'une possible déperdition de sens.

De plus, la plupart de ces notes personnelles souffrent de n'être pas datées. La conséquence inévitable sera une perte de chronologie réelle mais, nous l'espérons, aura l'avantage de suivre une courbe logique dans l'organisation de notre pensée.

Finalement, à travers ces notes, nous tenterons d'y retrouver le fil conducteur qui nous amène à émettre l'hypothèse principale de notre recherche et qui concerne l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

- *Sur la créativité*

Ce dépouillement de notes hétéroclites non datées pour la plupart et établies sur plusieurs années ainsi que la classification qui en est faite, nous fait perdre de vue les multiples aller-retour qui se sont opérés et qui témoignent du perpétuel questionnement qui nous habitait et qui aurait été intéressant d'interpeller. Ce chemin, fait par tâtonnement et balisé d'essais et d'erreurs, aurait pu, en quelque sorte, illustrer certaines phases de la créativité et démontrer la recherche de sens qui nous stimulait à persévérer. Une telle pérégrination dans la recherche de connaissances est toujours riche de trouvailles mais également porteuse (d'anomalies) qui le plus souvent nous échappent, et auraient pu nous orienter différemment. Nous en sommes consciente et acceptons ce fait comme inhérent à la recherche. La construction d'un modèle d'intervention en science sociale jumelée à la saisie de la

complexité des humains qui en sont les acteurs, nous obligent à l'humilité dans l'émission de constats et d'hypothèses. L'observateur-acteur que nous sommes voit rapidement les limites de notre prétention à innover et à étayer cette innovation et nous fait prendre la position dite (basse) devant ce premier canevas aux lignes enchevêtrées. Nous espérons que le temps saura épurer ces lignes et desquelles émergeront une image claire et reproductible de notre expérience.

#### *4.1.2.1 Les notes théoriques*

Très tôt dans notre expérimentation avons-nous été préoccupée par les fondements théoriques de notre intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

La lecture d'ouvrages parlant de Milton Erickson nous a rapidement conduit à l'école de Palo Alto et au modèle systémique de la communication. Un premier groupe de notes nous instruit sur notre préoccupation à comprendre les idées de Erickson et comment celles-ci s'insèrent dans l'approche systémique de la communication.

Ces notes tentent de comprendre pourquoi M. Erickson postulait qu'il n'était pas nécessaire d'expliquer les causes à un problème mais à fixer des buts à atteindre.

En thérapie stratégique, l'intervenant provoque ce qui arrive durant la thérapie et désigne une approche particulière pour chaque problème. Erickson peut alors être considéré comme le maître de l'approche stratégique et sa pratique de l'hypnose changea les mentalités.

De plus, il soutient que quand le sujet résiste aux directives, la meilleure façon de communiquer est de le faire en terme d'analogie et de métaphore. Il insiste également sur le fait qu'il faille travailler le positif et, contrairement à Freud, il dit que l'inconscient travaille

pour que la personne fasse ce qu'il y a de mieux pour elle, que c'est un désir naturel pour la croissance.

Pour terminer ces notes, nous avons souligné que la théorie du changement est complexe et semble être basée sur l'impact du thérapeute.

- *sur la créativité 1*

Ce qui précède est le résumé de plusieurs pages et marque le début de notre croyance aux principes de base tels qu'énoncés par Erickson. Nous n'avons jamais douté de ces principes. De plus, le rôle qu'il accorde à l'intervenant est prépondérant pour que des changements se produisent. L'apport de technique de créativité telle que l'analogie et la métaphore, est le creuset dans lequel s'est progressivement amalgamée notre pensée. À ce bouillon encore incolore se sont précipités plus tard, des concepts philosophiques, sociologiques, politico-économiques et autres qui ont formé la consistance d'un modèle d'intervention à saveur dissidente par rapport à ce qui se faisait en intervention sociale de groupe.

Nous ne doutons pas que l'apport de l'École de Palo Alto et la philosophie d'intervention de Milton Erickson se soient conjuguées pour nous fournir les premières pistes de réflexion sur l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Elles ont servi à nous expliquer les prémisses de la formation que nous avait transmis Fletcher Peacock, selon le modèle suggéré par Steeve De Shazer. En plus, la riche documentation sur la communication recelait des données embryonnaires de créativité que nous avons élaborées ultérieurement ainsi que des indications précieuses sur le rôle de l'intervenant en relation d'aide. Que l'on songe à Bateson qui disait que (l'état mental de l'intervenant est prépondérant pour la bonne marche du travail thérapeutique) et à Haley se questionnant sur le pouvoir qu'une personne permettrait à une autre d'avoir sur sa vie.

- *sur l'hétérogénéité*

Cette constellation d'influences, notées par nous comme importantes à notre réflexion, s'est peu à peu imposée comme chemin à suivre. Le contexte de travail de l'époque joint à une formation stimulante et positive et certainement sur-investie par des attitudes créatrices de notre part ont été, à notre connaissance, les facteurs prépondérants pour la mise sur pied des groupes hétérogènes. Nous remarquons un vide marqué de notes entre 1992 et 1997, peut-être comblé par la poursuite universitaire de scolarité en travail social. Or, nous reprenons nos notes théoriques à l'été 1997 avec des citations de Heap sur les groupes. Les propos recueillis vont dans le sens des concepts traditionnels des groupes, entre autres, lorsqu'il dit «*Il serait naïf de croire que n'importe quel rassemblement de clients donnerait naissance à une situation de groupe valable comme moyen de traitement et de développement personnel*» et «*Il y a une logique et un sens dans les traditions du travail de groupe et du traitement*». Bien entendu, nous ne sommes pas de cet avis et notre recherche traite du contraire mais, c'est également à la suite de cette lecture de Heap (1987) que nous notons pour la première fois que l'hétérogénéité rendrait l'interaction plus efficace et selon Bertcher et Maple (1977), l'hétérogénéité sont les zones de dissemblances dans les attributs comportementaux. Note soulignée par nous, recherche l'équilibre entre homo et hétéro. Similitude de problèmes et d'expériences. Les angoisses communes. Mettre en commun et finalement, pour reprendre les propos de Heap (1987) Chaque client, chaque personne vivante est continuellement créée et influencée par un ensemble complexe de facteurs culturels, familiaux, économiques, physiologiques et politiques. Suivant ces notes, quelques questions ont été formulées pour l'observation du groupe.

- *sur la créativité 2*

À la lumière de notre questionnement sur le groupe, nous émettons l'hypothèse que les zones de ressemblances et de dissemblances dans le groupe et qui avaient préalablement été (réglées) en reconnaissant dans chacun des participants un manque d'estime de soi ou de confiance en soi comme terrain commun a été insidieusement délaissé au profit de l'image-rassembleuse que pouvait faire l'intervenant de son groupe hétérogène. Ce **transfert majeur**

à nos yeux, s'est fait quelque part en cours de route et n'a jamais été noté. Ce glissement interpellait l'intervenant comme personne créatrice de sens mais nous ne savons pas exactement ni quand ni pourquoi ce transfert a eu lieu. Ce n'est que l'intuition qui nous porte à croire que la réflexion sur les attitudes et stratégies créatrices a contribué à faire émerger une première (image) du groupe hétérogène comme entité. Et encore, une grande prudence est nécessaire ici. Les dédales de la pensée créatrice nous sont encore trop obscures pour que nous puissions s'y référer avec certitude. Il n'y a que l'intuition pour soutenir ce que nous avançons. Il n'en demeure pas moins qu'un transfert a eu lieu en ce qui concerne la stratégie qui vise la cohésion du groupe et l'intervenant, dans notre propos, en devient le principal acteur et en plus, acteur créatif.

L'ensemble de ces notes théoriques balise sporadiquement notre réflexion. Elles sont alimentées par une abondante littérature dans tous les domaines et se retrouvent essentiellement dans la partie théorique de notre recherche. Avec le recul, nous trouvons dommage de n'avoir pas consigné plus de notes qui auraient pu nous éclairer sur notre recherche de connaissances et l'organisation systématique de celles-ci en système aisément saisissable.

#### **4.1.2.2**     *Les notes réflexives*

- *Sur la créativité*

Ces notes sont légèrement plus abondantes que les autres et témoignent de notre réflexion sur la créativité, l'hétérogénéité des groupes ainsi que le rôle de l'expertise professionnelle. À de rares occasions avons-nous parlé de l'enseignement et de contextualisation des stratégies. Aucune n'est datée et, comme précédemment, nous nous plierons au besoin de cohérence qu'un tel exercice nécessite.

Dans un premier temps, et selon notre point de vue, ces notes remonteraient aux années 1993-1994 et subséquemment et, elles se sont développées suivant un itinéraire qu'il nous est facile de reconstituer.

Comme nous le disions plus haut, la créativité et les stratégies créatrices (la métaphore et l'analogie entre autres) ont toujours exercé sur notre pratique, un grand attrait. Les premières notes retrouvées tentent, dans un premier temps, de schématiser l'intervention selon le modèle de divergence et de convergence si présent dans la résolution de problèmes. Elles nous laissent présumer que le savoir antérieur, filtré par une attitude d'ouverture à l'expérience, débouchera sur un changement de perspective. Nous ne pouvons dire qu'elle sera la mécanique apte à opérer ce changement ni la nature de ce changement de perspective.

Le second schéma tente de visualiser le morcellement de l'individu qui débouche lui aussi un goulot étrangleur (principes unifiants) qui ne sont pas nommés. Le troisième élément de ce groupe de notes sur la créativité part de l'idée de créer un produit nouveau et désaliénant, sans expertise et qui stimulerait l'autonomie des (clients) en recollant les pièces fragmentées. Le quatrième schéma se veut plus poétique et utilise une forme métaphorique pour parler de changement, mettant côte à côte l'expertise de l'intervenant et celle du (client), etc. Évidemment, le contenu et la validité de ces quelques (jeux) n'ont aucune importance en soi mais l'effort fait pour schématiser l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, selon une méthode créative, démontre la primauté que nous accordons à ce modèle de résolution de problème. L'effort fut cependant inconstant et peu concluant. Nous soulignons, à la fin de ces (jeux), de laisser mûrir, comme quoi nous croyons aux vertus de l'incubation créatrice.

Une seconde série de notes nous fait jouer avec les mots et les images sur les thèmes du manque de stimulation en équation avec le manque de motivation, devenu un texte

incompréhensible en dehors du contexte qui l'a généré, nous pouvons y lire la démarche en brainstorming. Nous pouvons croire, mais de façon prudente, que cet exercice cherchait des moyens de stimuler ou motiver un ou des participants en groupe hétérogène et se terminait sur une réflexion personnelle sur notre propre désir de peindre ou d'écrire.

D'autres notes, schématisées elles aussi, parlent du paradoxe et de l'analogie dans une foison d'images qui paraissent avoir eut un sens dans son contexte et ne révèle actuellement plus rien. Ces brèves incursions dans notre univers fantasmatique ou plutôt, imaginaire, s'associent à notre projet en démontrant que tous les chemins sont possibles dans la recherche de solutions. Évidemment, l'argument est faible en comparaison des autres et est fort mal étayé. Les notes fragmentaires paraissent déboucher sur du vide mais il n'en est rien car cette mise en forme par des exercices sert à bissocier des idées, des images qui tôt ou tard, après un période (d'incubation) apporte des idées nouvelles ainsi que des voies d'accès, souvent inespérées pour des solutions.

La suite des notes traitant de la créativité sont écrites dans le but de la formation auprès des employés du CLSC Villeray. Elles visent le but de sensibiliser ces personnes aux différentes stratégies possibles pour recadrer un problème ou chercher des solutions. Plus loin, le pont est fait entre la créativité et la communication orientée vers les solutions. Les similarités ainsi que les contrastes y sont notés. La créativité et la communication orientée vers les solutions ont en commun l'actualisation du potentiel humain et le valide, les deux ont une perception de la réalité différente, les deux possèdent des stratégies qui amènent des changements, les deux organisent la réalité selon les aspects positifs et recadrent les aspects négatifs selon un point de vue différent, les deux travaillent sur la clarification d'un problème et la recherche de solutions et finalement, les deux promettent des améliorations.

Ainsi, notons-nous que la créativité peut se situer dans le continuum de la communication orientée vers les solutions par divers aspects ci-dessus mentionnés. Une dernière réflexion nous parle de la créativité comme d'un état d'esprit, qu'il est nécessaire de créer du (climat à idées) et qu'un créateur a la faculté de (sentir) les problèmes, d'imaginer des solutions, de la souplesse et il est animé d'une (insatisfaction constructive). Des ajouts sont faits sur la capacité de l'inconscient à utiliser tous les stimulus qui se présentent à lui et qu'il essaie constamment d'ajuster les choses, de résoudre. Ce chapitre se termine par le questionnement que nous avons concernant l'acte d'intervenir et l'acte d'instruire resté en suspend.

L'émergence de la créativité comme caractéristique importante de l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène s'est imposée d'elle-même à travers la pratique. Elle s'est probablement imposée à cause de notre lointaine connivence avec le monde des arts et les attitudes que nous avons développées dans l'acte de créer à partir de matériel souvent hétéroclite et fort éloigné du but à atteindre. Évidemment, nous ne raconterons pas cet itinéraire artistique mais nous émettons l'hypothèse sérieuse qu'elle est le déclencheur de notre expérimentation. L'aisance que nous avons de jouer avec les mots et les images, de les bissoier pour en faire une création nouvelle a certes joué pour beaucoup. Les circonstances de l'époque offraient l'opportunité d'innover et nous l'avons saisie. La créativité, en arrière-fond de toute notre démarche, et son acteur, l'intervenant nous préoccupent suffisamment pour que nous anticipions pour le futur, une recherche plus approfondie sur le sujet.

- *Sur l'hétérogénéité*

L'hétérogénéité en groupe fut, pour notre réflexion, tout aussi significative que le fut la créativité. Celle-ci étant perçue comme conditionnelle à la cohésion du groupe et à l'efficacité du processus.

Partant de la prémisse que l'individu est morcelé lorsque défini selon une problématique, il nous a fallu, pour le réunifier en tant qu'individu d'abord, puis comme membre d'un groupe, privilégier une vision globale de celui-ci au détriment du spécifique qu'est sa problématique. Celle-ci ne devenant qu'un (prétexte) non pas négligeable mais, préalable à ce qui nous semble une tentative de re-création du tissu social dans un tout unifié. Or, pour ce faire, la conjugaison de différentes problématiques nous semblait offrir un terrain propice pour cette re-création.

Nous notons qu'il faut sortir de l'isolement le participant dans lequel l'enferme sa problématique et qui souvent est recrée par les intervenants. Qu'il faut le sortir de sa définition, celle-ci se substituant régulièrement à la personne comme individu et en lui rendant son statut de personne parmi d'autres personnes.

Dans nos notes, nous prenons également conscience du danger de ghettoïsation que représente toutes formes de groupes incluant les groupes hétérogènes. D'autant plus que notre expérimentation se fait à partir de problèmes que nous ne pouvons éviter et en institution. De plus, nous n'échappons pas, en tant qu'intervenant, au pouvoir que donne l'expertise même si nous voulons minimaliser ce phénomène par une relation dialogique.

Nos notes sur l'hétérogénéité tiennent compte de ce paradoxe qui habite notre pratique et que nous ne savons liquider.

Nous constatons également que la forme (nous dirons plutôt la fonction) que prend le groupe hétérogène, se veut une réplique de ce qui existe dans la vie courante. Les individus dans leur famille, leur quartier, leur ville etc. côtoient continuellement d'autres individus, ayant d'autres difficultés et réussissent à vivre en relative harmonie. Ainsi, l'hétérogénéité permet d'éviter d'isoler l'individu selon sa problématique, en encourageant une vision holistique de la personne et du groupe. Nous convenons

d'admettre que cette pratique est aussi (artificielle) que d'autres pratiques d'intervention de groupe mais elle tend, dans un bref moment, de recréer ce qui nous semble une micro-société, antérieure de par son sens, au grand morcellement qu'entraîne l'ultra-spécialisation du champ des sciences sociales.

En favorisant un décloisonnement des problématiques, nous croyons que s'opérera une réorganisation de l'individu comme entité solide, entière et capable de s'auto-déterminer.

De plus, nos notes font ressortir l'importance de la diversité des points de vue contenue dans l'hétérogénéité. Elle serait un facteur tendant à briser les préjugés et les stéréotypes et favoriserait la nouveauté. Toutefois, nous sommes consciente qu'un groupe hétérogène peut également entraîner l'effet contraire en cristallisant davantage les points de vue. Or, le rôle que nous attribuons à l'intervenant suggère qu'il puisse être en mesure de (gérer) ce phénomène. L'effet pervers nous en fut donné lorsque nous avons fait l'unique tentative de mettre en commun les points de vue de femmes vivant des difficultés conjugales.

Finalement, l'hétérogénéité oblige une plus grande flexibilité ainsi qu'une plus grande fluidité dans les réponses. Ouvert aux différents stimulus, le participant peut, s'il le désire, sortir de son cadre de référence habituel et investir temporairement celui de l'autre. Il prend alors un recul face à ses difficultés, recul précipité par la diversité des problèmes et des points de vue. Il réalise qu'il n'est pas seul, que sa propre difficulté fait partie d'un ensemble de difficultés inter-reliées et maintenues par un système aliénant, qui se nourrit en reproduisant toujours (de la même chose).

Les groupes hétérogènes, à notre avis, devraient conduire tout naturellement à l'empowerment, à une mobilisation post-rencontres. Or, nous n'avons aucun indice nous indiquant cette mobilisation spontanée. Ce que nos notes nous indiquent tendrait plutôt à constater que les participants se contentent de retourner dans leur milieu naturel et,

sauf exception, à maintenir le statu quo. Les groupes hétérogènes, de par la philosophie qui les inspirent ainsi que la pratique qui les articule, découragent l'atomisation des problématiques au profit de la mise en commun de celles-ci. Or, toute tentative de collectivisation devrait se faire sur des prémisses différentes. Nous croyons qu'une prise de conscience commune sur l'aliénation pourrait en être une mais le mouvement social qu'il entraînerait dépasse infiniment ce que les groupes hétérogènes peuvent offrir. Ces derniers ne font de place qu'à un bref (momentum) dans l'histoire de notre société. Or, et pour demeurer congruentes, nous n'avons pas influencé une personne ou un groupe dans une direction préalablement établie et fortement idéologique. Nous croyons que les participants, enrichis par l'expérience des autres et un peu plus conscientisés, seront en mesure d'orienter leur destinée à leur guise.

L'hétérogénéité presque accidentelle du début de notre expérimentation s'est peu à peu imposée à nous comme la voie à explorer pour faire un changement qui fait sens dans notre pratique.

- *Sur l'intervenant social*

Les notes prises sur l'intervenant s'incarnent tout au long de notre recherche. Elles font l'itinéraire entre ses attitudes créatrices et ses habiletés d'intervention en groupe hétérogène. Elles nous prouvent également l'idéalisme de notre position et nous situent parmi les humanistes. Les redire serait une redondance inintéressante et n'apporterait rien de plus. Cependant, ces notes très éparses nous donnaient l'avantage de faire des mises au point, d'interroger et de diriger nos lectures et réflexions.

Nous remarquons qu'elles ont peu changé tout au long de l'expérimentation et que parfois, une lecture d'un livre sur la pensée zen ou sur la créativité nuançait quelque peu le profil de l'intervenant.

Donc, le profil de l'intervenant s'est déployé selon deux axes principaux : en tant qu'intervenant social d'un groupe hétérogène avec toutes les connaissances qui ont contribué à l'élaborer et en tant qu'intervenant social créatif qui est venu caractériser profondément sa pratique. Les deux axes se sont chevauchés constamment tout au long de l'expérimentation des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, tressant ainsi un profil spécifique à l'intervenant. D'autres chevauchements auraient pu être possibles. Nous n'en avons aucun doute mais, à la lumière des notes, il est évident que notre première intuition en matière de créativité, ne pouvait que nous mener sur le chemin que nous avons tracé. Peu de doutes sont venus distraire l'intuition que nous avions quant aux caractéristiques d'un intervenant qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Nous avons l'impression qu'une lame de fond puissante nous y a menée et ce, dès les débuts de notre expérience et, si nous pouvons utiliser cette expression, dès la préhistoire de notre pratique en intervention sociale. Notre hypothèse était là, comme en attente d'une opportunité.

#### **4.1.3 Documentation à l'intention des participants**

Tout au long des rencontres, les participants ont été nourris par des textes portant tantôt sur la créativité, tantôt sur différents sujets. Ces textes explicitaient l'information que donnait l'intervenant ou se présentaient comme matière à réflexion. Nous n'avons répertorié que les documents les plus souvent utilisés lors des rencontres.

##### **4.1.3.1 Textes sur des attitudes créatrices et exercices**

En tant qu'intervenante sociale, il nous arrive fréquemment de distribuer du matériel servant à la réflexion. Cela nous semble une pratique courante et, selon nos connaissances, rarement explicitée dans les publications. La documentation est un véhicule stratégique qui peut avoir diverses fonctions dont celle de continuer

l'intervention entre les rencontres. Sensible à l'influence qu'elle a et congruente avec la dynamique du groupe hétérogène, nous avons privilégié une place à la créativité pour, tantôt provoquer une réaction, tantôt induire un changement. Ces textes, pour la plupart issus de livres ou d'articles sur la créativité ainsi que des exercices, ont comme sujet le manque de confiance en soi, un exercice de visualisation qui permet de s'affirmer et une liste de (phrases fatales) et d'activités propres à favoriser une attitude créatrice. Cette dernière liste, d'un auteur inconnu, accompagnait un document de M. Douglas Walton, thérapeute en créativité aux États-Unis.

Ces textes simples et clairs permettent à l'intervenant certes de faire réfléchir mais également d'illustrer ses propos. Cependant, nous ne croyons pas utile d'inonder les participants de littérature, car selon nous, cet ajout stratégique a un sens au niveau de l'intervention. La sobriété en ce qui nous concerne, a comme corollaire l'approfondissement de la réflexion dans un but de changement et une distribution tout azimut serait l'antithèse de notre objectif.

Il en est de même des exercices de créativité. La même logique sous-tend l'application de ces (jeux) qui, quoique divertissants, contribuent à opérer un changement dans l'organisation de la pensée du participant en groupe hétérogène. Ces (jeux) ont pour but de favoriser une ouverture d'esprit propre à la recherche de solutions mais également de stimuler (l'hémisphère droit) du cerveau, hémisphère trop souvent inexploité.

Les lectures et les exercices à saveur cognitive, sont encouragées en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Elles apportent aux participants une zone exploratoire hors groupe et font le lien d'une rencontre à l'autre.

#### 4.1.3.2 *Distribution de textes divers*

À l'inverse des textes sur les attitudes créatrices, les textes divers sont plutôt circonstanciels et s'insinuent dans les groupes et selon le contexte. Ainsi, le texte «*Vos buts vous font-ils vibrer*» de Richard Thibodeau, s'impose parfois pour un ou des participants qui fixent un but à atteindre conforme avec ce qu'ils croient que l'on attend d'eux ou, pour des raisons similaires. Ce texte tend à stimuler l'affirmation de ses propres désirs. Bien exploité, il fournit à l'intervenant un matériel didactique très congruent avec la philosophie des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. Il en est de même pour le texte de Fortin (1988) «*De l'état actuel à l'état désiré*».

Fortin (1988), dans ce texte, précise la façon de préciser un objet d'intervention à court terme. L'intervenant peut très bien distribuer ce texte dès la première rencontre et y référer constamment pour aider les participants à clarifier leur but.

Ce court recensement étaye un peu plus le rôle de l'intervenant social en groupe hétérogène. Parmi les stratégies d'intervention, nous croyons qu'une certaine dose de littérature à l'intention des participants et dans la mesure où celle-ci cible efficacement les buts à atteindre, est pertinente voire, souhaitable. Cet auxiliaire permet d'enrichir les contenus des rencontres mais permet également aux participants de réfléchir en dehors des groupes et de rapporter ses interrogations, ses constats, ce qui dynamise les rencontres et leur donne une saveur de discussion fort agréable. S'adresser ainsi à l'aspect cognitif des personnes leur démontre le respect que nous avons pour leur intelligence et s'inscrit dans la démarche de stimulation du potentiel que nous reconnaissons chez tous les participants.

#### **4.1.4      Formulaires spécifiques au groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions**

L'intervenant en groupe hétérogène dote les participants de textes mais aussi de feuillets explicatifs de la démarche qu'ils entreprennent ainsi que des principaux énoncés (principes de base, phrases-clés) qu'il utilise tout au long des rencontres. Ainsi, les participants sont-ils incités à monter un (porte-folio) personnel qui s'enrichit au fur et à mesure des rencontres. Dans ce porte-folio, en plus d'y retrouver ce qui précède, nous y ajoutons une liste de croyances et de préjugés courants, une liste de présuppositions négatives et une liste (d'instruments) de croissance personnelle. Ces listes sont constituées d'événements et d'expressions glanées au fil du temps et dans lesquelles les participants retrouvent leurs propres expériences. La discussion qui s'ensuit est habituellement animée et permet à l'intervenant de mieux connaître son groupe. L'intervention qui amène cette discussion se situe habituellement lors de la première ou deuxième rencontre et se veut remplie d'indicateurs qui caractérisent individuellement les participants. Ces indicateurs sont précieux à retenir car ils s'érigent souvent comme un rempart fermé au changement. Ainsi, l'exploration systématique des préjugés et des présuppositions négatives qu'entretiennent les participants envers eux-mêmes ou leur entourage, permet d'explicitier une fois de plus, le côté pernicieux de l'auto-validation d'une incompétence ou autre et de rompre le cercle vicieux qui entretient l'impuissance des personnes face à leurs difficultés. Ces listes sont considérées par nous comme outil stratégique et sont utilisées pour chaque groupe.

Nous remettons également aux participants et dès la première rencontre, un feuillet qui leur demande d'énoncer leur problème et d'émettre un ou des buts faisables, appropriés, court-terme et positifs. Cet exercice demande à l'intervenant circonspection et discernement ; de plus, il lui demande l'habileté pour aider les personnes à clarifier leur difficulté et leur(s) but(s).

Avec les années et devant l'intérêt des participants pour l'explication systémique, nous avons (bricolé) un schéma simplifié de la circularité dans laquelle se reproduisent les difficultés ainsi qu'un schéma de l'influence réciproque qu'ont les pensées, les émotions et les actions. L'intervenant se sert de ces schémas avec les participants qui ont de la difficulté soit à énoncer clairement leur difficulté ou à se fixer des buts. Ce sont des outils auxiliaires intéressants et à la portée de tous. La visualisation de ces schémas et l'effort qu'exige la transcription de leur réalité sur ceux-ci semblent favoriser, chez plusieurs participants, une prise de conscience spontanée de leur condition et parfois précipite une sortie rapide de leur difficulté. De plus, ils informent l'intervenant sur ce qu'entretient intérieurement le participant. Ils lui suggèrent des pistes d'intervention (faites sur mesure).

À ces quelques feuillets se rajoute l'échelle d'efficacité. Celle-ci ne fait pas partie du portefeuille du participant mais, en format agrandi, trace la courbe de changement telle que (ressentie) par les participants. Les courbes se regroupent sur un même canevas et s'actualisent de semaine en semaine par les participants. À la fin des rencontres, nous pouvons voir le cheminement individuel et du groupe.

Nous avons opté pour ce format car il nous semble contribuer à un effet d'entraînement. Ce tableau permet à l'intervenant de jouer sur différentes stratégies dont la prescription de rechute et de voir (l'état d'âme) du groupe. C'est un instrument de travail précieux en ce qu'il repère rapidement le progrès dans l'atteinte des objectifs. Il permet un réajustement de l'intervention de groupe.

Comme il est rempli à la fin des rencontres, il illustre parfois de façon aveuglante une difficulté non-réglée dans le groupe ou une anomalie que l'intervenant aura à évaluer. Il serait intéressant d'explorer l'échelle de prédictions en tout début de rencontre, peut-être nourrirait-elle l'intervention de façon différente. Nous ne pouvons présumer de l'implication de ce déplacement sur la poursuite de la rencontre car nous ne l'avons jamais fait mais il est certain que surgirait un inconnu dont il faudrait traiter.

Finalement, nous nous sommes dotée, en tant qu'intervenante, d'une liste d'interventions pour recadrer une situation, de même qu'une liste de tâches à faire faire et quelques interventions pour la recherche d'exceptions positives. Ce matériel que l'intervenant garde pour soi lui assure, en quelque sorte, un rempart contre le tarissement des idées. Il peut toujours privilégier telle ou telle intervention mais une (banque de données) peut aussi lui permettre de se ressourcer et de nuancer son intervention. Elles sont le produit de l'expérience et de lecture ainsi que le fruit de la réflexion qu'entraîne l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

## 4.2 Documentation audiovisuelle

Ce chapitre, plus consistant que le précédent, sera consacré à l'analyse d'une série de rencontres en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions et effectuée à l'automne 1996 au CLSC Villeray.

Nous y ajouterons les résultats de l'évaluation écrite par les participants sur le rôle de l'animatrice et nous ferons une brève incursion du côté de l'échelle d'efficacité qu'ont également complété les membres du groupe. Nous sommes consciente qu'interfèrent des données périphériques à notre projet qui est d'évaluer l'intervenant mais ces données devraient servir et illustrer notre projet plutôt que l'obscurcir.

Cette évaluation, qui est la majeure, s'inscrira dans la démarche proposée par R. Zuniga (1994) de faire une grille en termes d'acteurs. Ainsi pour *«examiner de façon plus concrète les dimensions sociales et politiques de l'évaluation (nous ferons appel à) un instrument pratique : une check-list, une liste de contrôle. Cette liste de rappel peut nous permettre de comprendre et d'analyser l'évaluation d'une situation particulière, selon cinq aspects sociaux et politiques :*

- *décision de faire l'évaluation,*
- *analyse de la situation dans laquelle elle aura lieu,*
- *choix du plan le plus adéquat, compte tenu contexte,*

- *rôle de l'évaluateur dans la situation et*
- *stratégie de communication des résultats» (p. 111).*

Ces aspects seront commentés selon la logique que nous propose Zuniga (1994) mais en seront qu'accessoires à la grille qui servira à l'évaluation du rôle, des stratégies et des attitudes de l'intervenant.

Afin d'incarner l'intervenante dans le processus, nous croyons pertinent d'illustrer globalement l'expérimentation et le choix, pour ce faire, d'illustrer une grille en termes d'acteurs nous convient malgré l'incontournable redondance qu'entraînera un tel processus.

#### **4.2.1 Pourquoi évaluer?**

- a) L'idée de faire l'évaluation de l'intervenant en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions est antérieure à notre projet de second cycle et s'actualisait, de façon embryonnaire lors d'évaluation verbale que nous faisons avec les participants à la clôture finale du groupe.

Cette évaluation servait à réajuster tantôt le processus, tantôt les contenus, tantôt la fonction de l'intervenante. Après quelques dizaines de groupes, échelonnés sur quelques années ainsi que par l'intérêt qu'ont manifesté quelques intervenants sociaux sur notre expérimentation, il devint impérieux pour nous de rassembler les principaux concepts directeurs ainsi que la praxis dans un document intégrateur qui puisse permettre aux personnes intéressées par notre approche, de se l'approprier. Outre le fait qu'elle puisse servir de modèle de base pour explorer une nouvelle façon de penser l'intervention de groupe, nous sommes consciente que nous devons accueillir les critiques et les questionnements avec ouverture d'esprit. Consciente également que notre expérimentation est (perfectible), nous recevrons avec sérénité, l'espérons-nous, les commentaires qu'elle risque de produire et qui nourriront notre réflexion ultérieure. Bien au-delà du simple plaisir (d'innover), si l'on peut utiliser cette expression, nous

croyons qu'il est légitime qu'une pratique sociale qui a impliqué quelques centaines de personnes en demande d'aide, puisse sortir de son creuset pour être finalement (jugée) par l'ensemble de nos collègues intervenants sociaux. Autrement dit, cette pratique ne nous appartient plus, en devient la propriété de la profession de service social.

Telles sont les principales raisons de l'évaluation formelle que nous avons entreprise et qui, nous l'espérons, nous délivrera d'une pratique isolée et nous précipitera vers d'autres champs d'action.

#### **4.2.2 La reconstruction de la demande**

Les demandeurs de l'évaluation sont d'abord nous-mêmes et quelques intervenants intéressés par ce type d'intervention. Nous croyons qu'illustrer le rôle de l'intervenant contribuera à lui démontrer son potentiel créateur, incarné, en ce qui nous concerne, dans les groupes hétérogènes.

L'évaluation vise principalement ce but. C'est en passant à travers notre propre évaluation en tant qu'intervenante sociale et en tenant compte d'un certain nombre de variables comme les valeurs qui nous animent, nos connaissances théoriques et pratiques, notre projet professionnel que nous tenterons de définir un certain type d'intervenant préoccupé par l'animation et l'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

Les participants nous ont donné l'autorisation écrite qui nous a permis de réaliser un montage audiovisuel et se sont montrés enthousiastes face à l'expérience malgré une première rencontre un peu timide sous les feux de la caméra. Nous ne doutons pas, toutefois, que cet (agent extérieur) ait pu influencer les réponses et les comportements de ceux-ci. Ces jeux d'influence étant inhérents à toute expérimentation lorsqu'il y a un observateur.

Nous croyons également que les résultats de cette évaluation pourront, par ricochet, leur être bénéfique en ce qu'elle préconise un intervenant créatif en intervention sociale de groupe. Assurément, les intervenants sociaux sont les premières personnes visées par cette évaluation et nous croyons que si les résultats sont favorables, ils inspireront les praticiens à s'engager dans une voie nouvelle en intervention sociale de groupe. Ainsi, par cette évaluation, nous fournissons aux intervenants sociaux intéressés, les bases conceptuelles et philosophiques d'une approche différente. De plus, nous conservons l'espoir qu'elle sera favorablement accueillie par les travailleurs sociaux et qu'elle fera l'objet de diverses évaluations nous permettant de l'affiner et de l'adapter selon les contextes d'intervention.

Notre évaluation s'articule en deux (2) volets. Le premier étant de vérifier si l'élaboration de notre cadre théorique correspond à la réalité. L'analyse du document audiovisuel nous indiquera des pistes à ce sujet. Le second volet, appendice du premier, se déploiera ultérieurement par l'accueil que lui feront les intervenants sociaux et que nous ne pouvons appréhender à ce stade de la recherche.

Or, les résultats seront soumis à l'épreuve de la publication et, idéalement, être objets de débats au sein de la profession. Nous croyons qu'un tel débat devrait avoir lieu pour toutes les recherches faites par les travailleurs sociaux. Il assurerait une vigueur nouvelle à la profession de service social et une réflexion approfondie sur les grands enjeux socio-politiques de cette fin de siècle et une réflexion probable sur l'éthique dans le champ de l'intervention sociale. Cette ouverture nous semble souhaitable dans l'état actuel des préoccupations des travailleurs sociaux en ce qui concerne leur devenir. L'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions n'est qu'un faible signal dans le tumulte actuel. Elle s'adresse surtout aux intervenants sociaux qui questionnent les buts et finalités de la profession et veulent innover dans le quotidien de la pratique.

### 4.2.3 L'interprétation de la situation

Le principal acteur social dans cette évaluation est l'intervenant social qui anime et intervient en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Secondairement, il y a les participants qui sont en rétroaction constante avec ce dernier et lui indiquent, implicitement ou explicitement, la direction à suivre ainsi que les ajustements à faire tout au long du processus.

Les enjeux sociaux et institutionnels d'une telle démarche nous paraissent être de l'ordre de la définition du rôle du travailleur social ainsi que des finalités de l'intervention. Il est intéressant de penser qu'un intervenant social, soucieux d'actualiser son potentiel créateur, puisse reprendre un (leadership) souvent banalisé, dans les grandes orientations de sa profession et dans les grands enjeux actuels. Nous croyons que le travailleur social a sa place comme décideur d'avenir et questionneur de système. Souvent très près des personnes les plus démunies de notre société, il peut et devrait, à notre avis, être le représentant et l'accompagnateur de ces dernières dans l'élaboration de stratégies et de politiques qui privilégient la dignité humaine et la justice au détriment de l'économique. Ainsi, la reprise du pouvoir comme citoyen créateur d'avenir accompagnée étroitement par le citoyen tout aussi créateur d'avenir ne peut que favoriser un changement social important.

Il se loge dans un bref moment de réalité historique et vient en tirer un maximum de contentement. Aussi, il se veut (accompagnant) et (solidaire) des groupuscules politiques, sociaux et philosophiques qui tentent de voir clair dans l'actuel enjeu qu'est la mondialisation et la globalisation des marchés et qu'ils essayent de dénoncer.

À notre avis, le service social a sa place dans ce mouvement de questionnement sur la détérioration du tissu social et devrait prendre conscience des effets dévastateurs de l'atomisation et la parcellisation des personnes. C'est dans ce contexte et cette prise de position que notre projet d'évaluation de l'intervenant social en action se situe. Selon nos

impressions, il nous semble raisonnable de croire que les citoyens participants au groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions sont en accord avec notre démarche. Aussi éloignées que peuvent paraître la créativité de l'intervenant et les changements sociaux espérés, il n'y a qu'un pas reliant l'un à l'autre ces concepts et, les participants sont ce pas. C'est par eux et pour eux que s'organise l'avenir. La créativité étant pour nous une attitude essentielle à la construction d'un avenir meilleur car elle permet de rejeter un (vieux usage) pour en risquer un nouveau. Elle est la porte d'entrée d'un paradigme neuf et elle a le courage de douter profondément de ce qui est convenu d'appeler la norme. Finalement, elle libère du désespoir et de l'impuissance.

#### **4.2.4 Le choix d'un plan**

Le choix du plan d'évaluation repose sur le rôle de l'intervenant social en groupe hétérogène de la communication orientée vers les solutions et plus spécifiquement, sur les attitudes créatrices qu'il démontre tout au long du processus. Ces attitudes étant présumées comme déterminantes dans l'atteinte des objectifs individuels des participants. De plus, le but de l'évaluation suppose implicitement que de telles attitudes sont nécessaires à l'intervenant qui désire contribuer à des changements sociaux significatifs et qui repositionnent la personne au centre des préoccupations sociales, politiques et économiques de notre société. C'est un retour à l'humanisme dans toutes ses dimensions.

C'est également une contribution à la profession de service social en ce sens qu'elle valorise l'acteur-intervenant et le sollicite à prendre une place de meneur dans les grands débats sociaux, économiques, politiques et éthiques en cette fin de siècle.

Cette évaluation comporte certes plusieurs aspects positifs et stimulants mais elle préconise également le questionnement et le doute. Cette tension nous semble intrinsèque à tout renouvellement et témoigne d'un dynamisme favorable à tout acte de création. Ainsi, le concept de (groupe hétérogène) quoiqu'expliqué, demeure un (prétexte), une toile de fond

utile pour laisser émerger l'intervenant en action. Finalement, nous pouvons en conclure que cette évaluation tend à clarifier le profil de l'intervenant social créatif.

#### **4.2.5 La définition du rôle de l'évaluateur**

Les trois dimensions proposées par R. Zuniga (1994), se retrouvent tout au long de la recherche et principalement au niveau du cadre théorique.

Ainsi, l'intervenante évaluée est-elle nous-mêmes et se définit comme professionnelle participante. Ce qui entraîne davantage de subjectivité et de justifications. Nous sommes consciente de ce conflit et nous tentons d'y remédier en offrant au moins la garantie d'authenticité. Consciente également de l'idéal professionnel qui nous anime profondément, nous tentons d'y remédier en considérant véritablement l'effort que font la plupart des travailleurs sociaux dans leur pratique pour soulager la souffrance humaine et, occasionnellement, pour innover. Nous leur reconnaissons ultimement un potentiel créateur capable d'opérer des changements significatifs dans notre société. Cette équivalence de forces en notre expérience et la leur est congruente à notre démarche et à notre philosophie d'intervention. Sans nous permettre une parfaite neutralité, du moins vient-elle y rassembler les éléments constitutifs d'une démarche éthique et professionnelle que nous croyons propre à tous les intervenants sociaux. La neutralité, selon nous, n'est qu'une question de degré. Le dogmatisme en étant le plus éloigné. En plus de faire basculer du côté de tous les intervenants sociaux la potentialité de création dans l'acte d'intervenir, nous présumons humblement que l'idéal élaboré dans cette recherche est loin d'être incarné dans notre propre pratique. À de nombreuses reprises nous sommes-nous laissés prendre par l'attrait du diagnostic et de la pathologie et par l'impatience qui nous animait lorsqu'un participant tardait à changer. La réalité se révélant peut être apte à se laisser enfermer dans le concept. Bref, et pour maintenir un maximum de neutralité, nous utiliserons la présomption plutôt que la certitude et l'ignorance devant ce qui nous échappe plutôt que la construction de théories explicatives douteuses. Notre démarche n'est pas aussi avancée que nous le souhaiterions.

Elle se veut exploratoire et nous reconnaissons les limites et les biais possibles de cette méthode.

La seconde dimension proposée par R. Zuniga concerne la familiarité que l'on a avec la situation. Il est bien entendu que l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions est une situation que l'on a créée de toutes pièces et que nous avons habitée de nombreuses années. Or, l'émergence du rôle de l'intervenant dans ces groupes, n'est venue que tardivement et cette situation, imposée par les circonstances, nous a obligé à traiter un matériel inhabituel à notre réflexion. Nous avons quelques notes à ce propos, quelques concepts sous la main mais le profil que nous voulions en tirer devait se construire avec davantage d'éléments et ces éléments nous interpellaient personnellement. L'information sur les groupes hétérogènes était à peu près nulle et le rôle de l'animateur-intervenant encore plus rare. Ce n'est qu'en consultant des documents sur la créativité que des pistes se sont éclairées et nous ont fait faire des liens entre ce que nous savions et faisons et ces quelques théories.

Par la suite, nous avons tenté d'établir des liens entre ce que nous considérons comme des variables importantes. Ces variables se résument à trois et se conceptualisent selon l'hétérogénéité des groupes et tout ce qu'implique ce choix, tant professionnel que stratégique, selon l'acteur-intervenant social qui anime et intervient dans ces groupes et finalement, selon notre hypothèse de la créativité comme facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs individuels et, à posteriori, collectifs. Ces trois variables nous ont conduit à sortir du strict cadre de l'intervention sociale de groupe et nous permettait de contextualiser notre expérimentation. Il nous semble que sans ce détour, notre recherche eut été incomplète. Ce détour important tamise quelque peu la problématique originelle, mais nous a permis de faire la lumière là où nous cherchions des indicateurs justifiant notre démarche. L'apport de nuances révèle la complexité de toutes démarches quelque peu novatrices et nous en sommes consciente. Ce projet de recherche aurait pu maintenir sa pertinence en se limitant à la simple évaluation de l'intervenant social qui anime et intervient en groupe

hétérogène mais il aurait perdu le mérite de poser un questionnement sensible à l'ensemble du champ social et nous ne voulions pas faire de la complexité une simplification.

La troisième dimension interroge le degré de contrôle de la situation à évaluer. En ce qui nous concerne, nous avons eu une liberté totale dans l'expérimentation et dans l'évaluation du projet. Toutefois, les conditions n'ont pas permis d'obtenir du temps pour la rédaction de cette recherche. Elle a dû se faire à un autre niveau que nous considérons comme avantageux dans notre cas. Le recul nous a permis de brosser un tableau plus large de l'expérience et de prendre la distance nécessaire pour séparer pratique et recherche même si originellement, elle devait faire partie d'un ensemble qui cohabite dans le temps.

Toutefois, nous ne savons pas si les prises de conscience et les déductions que nous en tirons actuellement auraient eu la faveur de nos employeuses et nous n'extrapolerons pas sur le sujet. Cependant, une démarche à ce propos serait certainement significative. Nous regrettons seulement que ce débat n'ait pas eu lieu pour la simple raison qu'il ne s'était pas encore explicité dans notre réflexion et qu'aujourd'hui, ces mêmes employeuses ont quitté le CLSC Villeray et nous-mêmes l'avons quitté pour l'enseignement.

Par souci de loyauté, ces employeuses seront avisées de notre démarche et des résultats de celle-ci ainsi que les collègues et les participants qui nous ont appuyées tout au long de notre projet. Nous sommes imputables de ce projet et de cette évaluation et nous en porterons les résultats, quels qu'ils soient. Ainsi, le rôle de l'évaluateur qui évalue sa propre pratique est-il tributaire de nombreuses variables tant personnelles, que professionnelles et organisationnelles qui prennent leur sens dans l'instant où nous les réfléchissons et les écrivons. Leur portée ne saurait être anticipée qu'arbitrairement et, en ce qui nous concerne, dans une certaine confusion. C'est une autre façon de faire le chemin en marchant.

#### 4.2.6 Le rapport et la communication du rapport

Ce dernier chapitre conclut le questionnement et le positionnement soumis par R. Zuniga (1994) dans son livre «*L'évaluation dans l'action*».

Précédemment, nous avons discuté sur les raisons qui nous ont mobilisé à faire cette recherche et sur les buts qu'elle vise.

Cet écart entre la pratique et la recherche se justifie par des raisons professionnelles et personnelles. Ainsi, le calendrier est-il concomitant à notre scolarité de second cycle. La rédaction de ce mémoire, ultérieure à la scolarité, nous a permis, tel que dit précédemment, de prendre du recul face à l'expérimentation et à faire un recensement de littérature. Les difficultés inhérentes à la recherche théorique furent les plus impérieuses en ce qu'elles nous obligeaient à prendre prématurément partie pour un concept au détriment d'un autre. Toutefois, nous considérons que notre (agenda secret) fut respecté. Les grilles d'analyse que nous espérions retrouver dans la formation de second cycle ne nous ont pas satisfait et le vide nous a obligé à proposer une grille d'analyse de notre cru et fort certainement peu valide en considération des exigences scientifiques qu'un mémoire nous impose. Ainsi, l'analyse des données et l'interprétation des résultats seront fondés sur le visionnement du document audiovisuel accompagné d'une grille d'attitudes créatrices. Ces attitudes seront celles développées par le cadre théorique sur l'intervenant créateur. Elle sera portée en annexe de notre travail.

Le second point qu'apporte R. Zuniga sur le rapport et la communication des conclusions nécessite d'expliquer et de justifier la cohérence de la démarche, or, nous croyons qu'il y aurait redondance injustifiée de revenir sur ces critères une fois de plus. Toutefois, nous pouvons affirmer que notre recherche de cohérence fut un des premiers mobiles de notre démarche. Cette cohérence ne pouvait, à notre avis, se filigraner tout au long du texte sans tenir compte de l'ensemble de la démarche évaluée dans un contexte singulier. Toute la

recherche s'est mobilisée autour de l'acteur-intervenant social en intervention de groupe hétérogène. Or, et pour nuancer, la redondance, si détestable soit-elle, n'a servi qu'à maintenir les idées principales qui ont été soumises à d'autres éclairages et dont nous en avons probablement abusé. Selon nous, il y a cohérence logique dans ce projet de recherche.

Il en est de même pour l'interprétation des résultats. Ces derniers seront interprétés de façon subjective et fort probablement questionnante. Ils serviront à alimenter, s'il y a lieu, la publication de cette recherche que nous prévoyons dans un avenir rapproché. Prendront-ils la forme d'une synthèse ou la forme d'un questionnement sur une particularité, nous ne le savons pas encore mais ce projet de publication nous semble stimulant et nous semble également la voie naturelle de toute recherche. Cette confrontation avec le caractère public que prendra notre démarche est enthousiasmante. Nous la prévoyons comme féconde et dynamique, risquée et créatrice. Déjà, elle ne nous appartient plus. Cette ouverture à l'opinion est pour nous, libératrice.

### **4.3 Analyse et interprétation du document audiovisuel**

Avant d'analyser et interpréter ce document, il nous semble pertinent de contextualiser brièvement l'ensemble de la démarche ainsi que de présenter les principaux acteurs qui ont bien voulu y collaborer. Nous présenterons également les résultats de l'évaluation finale mais sans en faire l'analyse. Cette expérience a eu lieu entre le 2 octobre et le 27 novembre 1996.

#### **4.3.1 Locaux**

L'intervention se déroule au CLSC Villeray dans deux locaux différents. L'un approprié comme grandeur, température et installation fut notre premier choix. Or, à cause de circonstances inhabituelles, nous avons dû, à quelques reprises, utiliser un grand local trop froid et mal éclairé, ce qui incommodait tous les participants. Sensible à l'influence que peut

avoir l'environnement en intervention, nous avons tenté d'amoindrir celle-ci en organisant la salle de façon à créer un peu d'intimité mais ce ne fut que peu satisfaisant.

#### **4.3.2 Ressources matérielles**

Nous avons pu bénéficier d'un caméscope pour notre projet ainsi que de quelques cassettes pour l'enregistrement et le transfert sur cassettes vidéos. De même, avons-nous pu utiliser les services d'un agent d'information pour une partie du travail de transfert. Or, ce n'est qu'après coup que nous avons réalisé que de longs passages n'étaient pas enregistrés. Nous avons dû travailler avec ce qui nous restait de document. Toutefois, le peu d'enregistrement nous semble contenir suffisamment d'informations pour analyser et interpréter ce qui nous préoccupe dans cette recherche, soit le rôle et les attitudes de l'intervenant en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

Également, nous avons pu profiter du service de photocopies pour les textes distribués et aucune contrainte ne nous était imposée sur la quantité de documents à remettre aux participants, ni aucune censure sur le contenu des textes. Nous avons pu aussi bénéficier des services de la secrétaire attachée aux services sociaux courants pour la transcription des différents formulaires utiles tout au long des rencontres. Celle-ci fut précieuse de par sa disponibilité et sa diligence.

#### **4.3.3 Les acteurs**

- *Les intervenants*

Une belle complicité et une heureuse compréhension se sont rapidement établies au sein de l'équipe psychosociale dont nous faisons partie. Régulièrement alimentée par les intervenants sociaux de l'équipe de première ligne, jamais nous n'avons été à court de participants pour les groupes hétérogènes. Leur collaboration et leur croyance en notre projet sont à souligner ainsi que la pertinence de leurs réflexions.

- *Les participants*

Au nombre de sept, cinq femmes et deux hommes, les participants consultaient tous pour des motifs différents et ont tous accepté de participer à ce groupe. Une autorisation écrite leur fut demandée en ce qui concerne l'utilisation de leur témoignage et des résultats. Distribués sur une échelle d'âge élargie (18 à plus de 64 ans), aucun de ceux-ci n'étaient sur le marché du travail. Les problématiques affirmées lors de la première rencontre, se lisent comme suit : relation difficile entre un parent et un adolescent, problème d'affirmation de soi et manque de confiance en soi, recherche d'emploi, problème de relation de couple, problème d'affirmation de soi, isolement et problèmes financiers, problèmes familiaux.

Un questionnaire fut distribué à la dernière rencontre et quatre participants nous l'ont retourné. Sur ce questionnaire nous retrouvons que trois participants ont été référés au CLSC par un intervenant et un par une personne de son entourage. Une personne participant pour la première fois à une intervention de groupe alors que trois participants avaient déjà fait une ou plusieurs thérapies individuelles ou de groupe. L'un d'eux avait déjà animé un groupe. De plus, deux personnes avaient une scolarité de niveau secondaire, une était de niveau collégial et finalement, une personne avait déjà été à l'université.

#### **4.3.4 Le déroulement**

Le processus complet d'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions s'élabore sur huit rencontres hebdomadaires de trois heures, ponctuées d'une pause de trente minutes. De plus, nous opérons un répit d'une semaine après quatre rencontres. La première rencontre sert généralement à discuter des principes de base, à clarifier les problématiques et à fixer les buts individuels à atteindre. Les rencontres subséquentes élaborent des stratégies pour l'atteinte de ces buts.

#### 4.3.5 Résultat de l'évaluation écrite finale

Cette évaluation portait sur dix questions et fut complétée à la dernière rencontre, le 27 novembre 1996. Elle visait à connaître l'appréciation générale des participants sur l'ensemble des rencontres. Une seule de ces questions parlait du rôle de l'animatrice et elle sera commentée ultérieurement.

- *Appréciation sur le contenu (information, apprentissages) :*  
Six personnes se sont dites satisfaites du contenu des rencontres et une ajoutait que c'est l'animatrice qui a fait que ce groupe fut profitable. Une personne n'a rien répondu.
- *Appréciation sur la durée totale des rencontres :*  
À l'unanimité, toutes les personnes ont trouvé que huit semaines était un temps trop court.
- *Appréciation sur l'horaire (jour, heure et pause) :*  
Sept répondants trouvaient l'horaire satisfaisant. Un a trouvé les pauses trop longues et suggérait deux pauses de dix minutes.
- *Appréciation de l'atmosphère des rencontres :*  
Sept personnes ont trouvé l'atmosphère intéressante et agréable. Une personne a trouvé l'atmosphère parfois stressante ou un peu détendante.
- *Appréciation de l'organisation des rencontres :*  
À l'unanimité, les personnes ont trouvé l'organisation de bonne à parfaite.
- *Appréciation sur la recherche de solutions :*  
Une personne a trouvé les solutions proposées comme complètes. Trois répondants ont trouvé difficile cette recherche. Une personne souligne que la solution est de vivre

intensément le moment présent. Une personne a trouvé qu'il n'y avait pas assez de temps pour trouver des solutions pratiques mais rajoute bonne attitude et suggestions et, finalement, un répondant ne donne pas de réponse.

- *Appréciation de la méthode d'intervention :*

Deux répondants la trouvent bonne, un participant la trouve très bonne et un la trouve de tout premier ordre. Une personne fait le commentaire que l'intervenante est toujours à l'écoute, une autre que l'animatrice a fait preuve d'une grande disponibilité, flexibilité et générosité. Finalement, un répondant souligne que nous l'avons aidé à lui donner des lignes de conduite pour s'aider lui-même.

- *Appréciation sur le rôle de l'animatrice :*

*«L'animatrice est une personne qu'on ne veut pas perdre. Car c'est une personne très sensible, très compréhensive et aimant à nous comprendre»*

*«Super!»*

*«Bonne dans la façon qu'elle laisse à tous leur manière de s'exprimer ainsi que le temps»*

*«Agréable»*

*«Ange gardien»*

*«Très humaine, très bonne, elle va me manquer car c'est une très bonne animatrice, elle m'a beaucoup aidé»*

*«L'animatrice était d'une perfection»*

- *Question sur les changements souhaitables à la formule de groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions :*

*«Non, je crois que la formule est parfaite»*

*«Plus de rencontres»* à deux reprises

*«J'aimerais avoir des gens plus dynamiques ou plutôt genre personnes d'affaires»*

*«Ça aurait pu être plus long et/ou avec un genre de suivi après»*

*«Un groupe avec "l'animatrice", 2ième étape pour continuer le complément de notre cours».*

- *Commentaires*

*«Merci pour tout ce que vous avez fait avec le plus grand amour pour nous tous. C'est un cadeau avec vous pour l'examen à l'Université de Montréal».*

*«Ça m'a fait du bien et j'aimerais revoir l'animatrice»*

*«(L'animatrice) nous montre la façon d'être plus spontané avec toutes sortes de situations. Merci beaucoup.»*

*«J'aimerais revoir (l'animatrice) et travailler ensemble. Je vous aime beaucoup et vous êtes merveilleuse. Vous faites du bon travail.»*

*«J'ai de la peine à croire que c'est terminé».*

*«Je tiens à remercier (l'animatrice) pour tout le bien qu'elle m'a apporté».*

Un répondant n'a pas fait de commentaires.

#### **4.3.6 L'échelle d'efficacité (dans l'atteinte des buts)**

L'échelle d'efficacité est graduée de -1 (bien-être minimum) à +10 (bien-être maximum) et s'étend sur huit semaines avec une colonne but final à atteindre (hors échelle). Toutes les semaines et à la fin des rencontres, les participants sont invités à se donner une note, selon leur état d'âme ou sensation de bien-être. Ces notes sont consignées et forment une courbe facile à lire. Pour le groupe qui précède et qui fut notre groupe de recherche, une différence fut apportée. Plutôt que consigner les notes auto-évaluatives sur une feuille grand format et qui réunit tous les participants, nous avons privilégié des formulaires individuels. De plus, nous remarquons sans pour pouvoir l'expliquer que les courbes se terminent à la sixième rencontre plutôt qu'à la huitième.

- *Résultats*

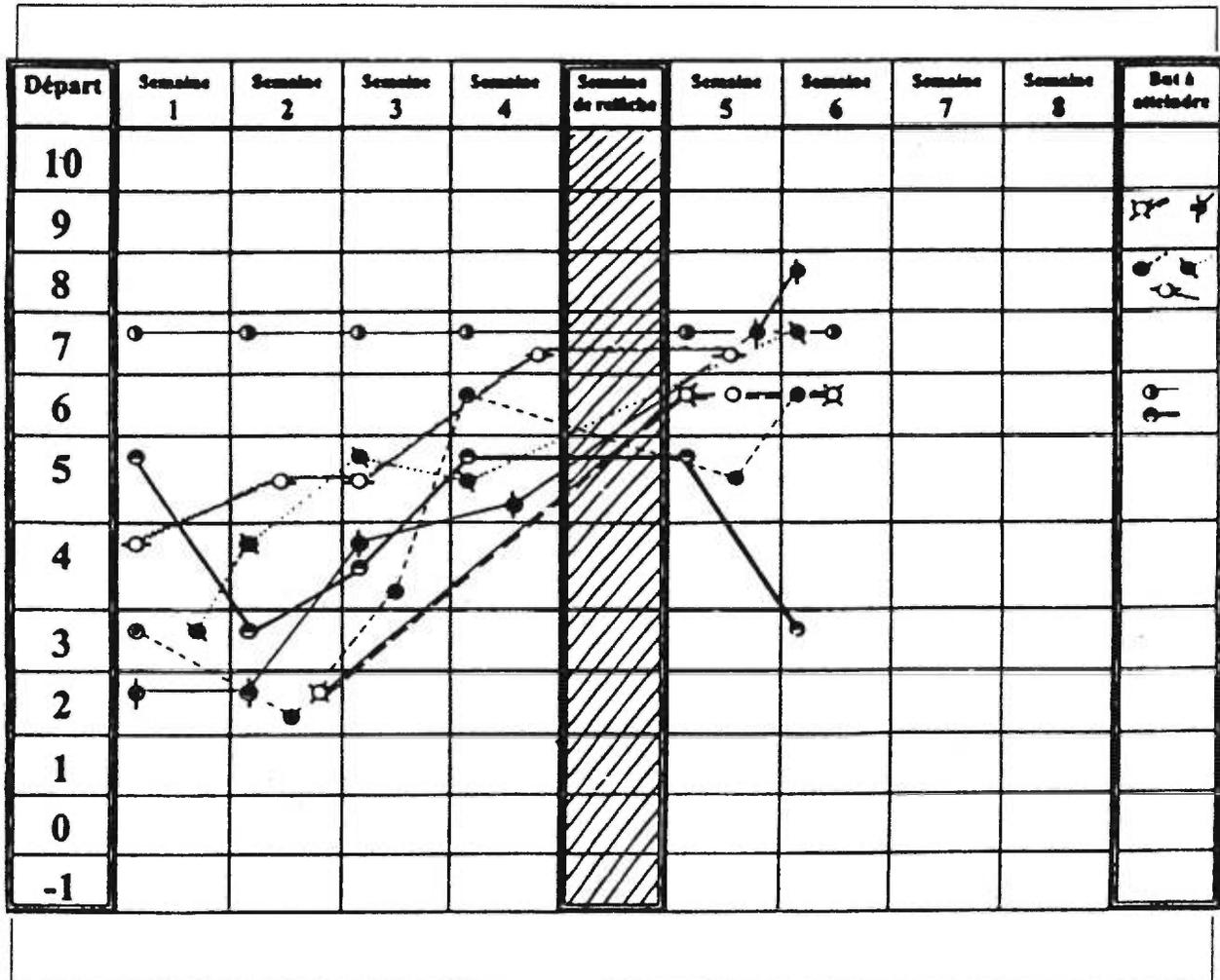
Cinq des sept échelles démontrent un progrès vers l'atteinte des objectifs. Une demeure stable et une dénote, à la sixième rencontre une diminution.

Deux d'entre elles illustrent une brève rechute récupérée par la suite, et une démontre deux rechutes dont la première est récupérée pendant trois rencontres et la seconde à la sixième rencontre.

Six participants se sont fixés des buts plus élevés qu'à la sixième rencontre et un s'est fixé un but moins élevé que celui atteint.

Le tableau V illustre des courbes.

### ÉCHELLE D'EFFICACITÉ



Il est évident que l'auto-évaluation faite par les participants et notée est subjective. La sensation de malaise et de bien-être pouvant tantôt être aussi bien à 1 qu'à 8 sur l'échelle.

De même, nous ne pouvons présumer qu'un écart dans les chiffres de départ entre les participants soit significatif et puisse se comparer. Cependant, ce qui nous semble réel est la courbe formée au fil des rencontres. Qu'elle soit lue de façon individuelle ou comme phénomène de groupe, elle demeure représentative de ce qui se passe au niveau

de la perception de bien-être de tous les participants. Les témoignages recueillis à la dernière rencontre confirment notre constatation.

#### **4.3.7 Résultats et analyse du document audiovisuel**

L'analyse du document audiovisuel fut abordée à partir d'une grille d'observation que nous avons élaborée à partir de six attitudes procréatrices, telles que commentées dans le cadre théorique. Ces attitudes furent observées grâce à des indicateurs répertoriés dans diverses littératures et furent énoncées avant le visionnement des rencontres du groupe hétérogène. Il allait de soi que ces attitudes et leurs indicateurs devaient démontrer la fréquence des interventions dites créatrices, si elles existaient.

Après le visionnement et afin de permettre plus de fidélité à l'intervention, nous avons dû faire une démarche récurrente et ajouter un troisième tableau sur d'autres types d'intervention qui nous semblaient pertinents pour l'atteinte des objectifs individuels des participants. Ces interventions ont un rapport direct avec notre philosophie d'intervention dans un sens large et elles viennent illustrer certains de nos concepts notamment, l'aspect pédagogique que nous avons lié à l'intervention.

Finalement, nous avons formalisé nos tableaux selon les échelles de Likert. Ainsi, nous pouvons aisément constater que certaines attitudes ont été maximales choisies au détriment de d'autres. De même, les moyennes retenues pour l'utilisation des attitudes font appel à deux variables. La première tient compte des attitudes relevées selon les documents visualisés. Elle représente assez fidèlement le contenu des rencontres, du moins ce que nous avons perçu lors du visionnement. Or, les documents utilisés et malgré le soin que nous y avons apporté, sont fragmentaires, présentent des ratés dans le son et dans l'image. Sur une vingtaine d'heures d'enregistrement, un peu moins que la moitié fut utilisable. C'est pourquoi nous avons rajouté une seconde variable, tout à fait subjective, qui représente ce que nous croyons s'être passé pendant l'expérimentation complète. Nous avons dû faire appel à notre

mémoire ainsi qu'à l'impression qui se dégage depuis les débuts de nos groupes. Cette approximation nous semble relativement juste.

Les résultats sont aussi transférés dans les tableaux deux et trois et seront explicités plus loin.

#### 4.3.8 Résultats sur les attitudes procréatrices

(d'après le document visuel)

Ce tableau représente les attitudes repérées lors de la première rencontre (fragmentaire), de la seconde rencontre à peu près complète, d'une partie de la troisième rencontre et finalement, de la sixième rencontre presque complète.

Tableau VI Attitudes procréatrices					
Attitudes procréatrices	Indicateurs	Moyenne pour l'ensemble des rencontres Utilisation des attitudes			
		10 fois et + Beaucoup	5 à 9 fois Moyennement	1 à 4 fois Peu	Jamais
1. Ouverture à l'expérience	a. Je favorise la libre expression	X			
	b. J'accepte que les gens influencent le processus	X			
	c. Je valide toutes les expériences	X			
2. Tolérance à l'ambiguïté	a. J'accepte la confusion dans la recherche de buts			X	
	b. Je tolère le manque de clarté dans la demande			X	
	c. Je tolère le non-dit		X		
3. Le non-jugement	a. J'accepte les valeurs des personnes	X			
	b. Je sollicite l'expression de la marginalité			X	
	c. J'accepte la non-implication			X	
4. Autonomie	a. J'utilise les moyens qui mettent les personnes en action		X		
	b. J'aide les personnes à émettre leurs désirs et à les réaliser			X	
	c. J'encourage le risque de connaître, de savoir			X	
5. Flexibilité	a. J'illustre par l'analogie et la métaphore		X		
	b. Je propose des activités hors contexte			X	
	c. Je change d'univers, de rôle			X	
6. Humour	a. Je dédramatise par le loufoque	X			
	b. Je bisocie				X
	c. J'encourage l'imaginaire et le rire	X			

#### 4.3.8.1 *Interprétation des résultats*

Comme nous pouvons le constater, les attitudes d'ouverture à l'expérience et à l'humour prédominent nettement le tableau. Cette attitude d'ouverture à l'expérience est présente tout au long des rencontres et vient valider, simultanément, les principes de base de la communication orientée vers les solutions. Elle dénote une capacité d'écoute attentive à l'autre, le respect du rythme de chacun ainsi qu'une bonne acceptation de l'influence que peuvent avoir les participants sur le déroulement du processus. Nous approfondirons davantage chacun des indicateurs dans le but d'illustrer concrètement ce qui se passe lors des rencontres.

- *Attitudes fortement utilisées*

- Je favorise la libre expression de soi

Tous les participants ont pu s'exprimer de façon satisfaisante, croyons-nous, lors des rencontres. Quelles que soient les difficultés, les émotions, les idées, le temps requis, chacun a pu prendre la place qu'il désirait, au moment où il le désirait ainsi que de la manière souhaitée par lui. Tous étaient invités à s'exprimer librement, que ce soit pour parler de lui, pour intervenir auprès d'un autre participant ou pour poser des questions. À aucun moment, nous n'avons rompu une conversation, un échange, une réflexion si ce n'est que pour y recadrer un événement ou faire émerger une exception positive. L'ensemble de la démarche semble glisser facilement d'un participant à l'autre sans contrainte et sans rupture. Les conversations avaient un débit parfois lent, parfois impétueux, rarement terne et toujours respectueux.

Nous remarquons également que tous les propos sont traités avec autant d'attention qu'il est possible d'en avoir. La libre expression de soi dans un contexte détendu et respectueux semble permettre, outre l'affirmation de soi, une forme de compréhension qui se construit en parlant et une (restauration) émotionnelle perceptible. L'absence de contraintes et de censure paraît encourager les personnes à s'ouvrir spontanément aux autres avec confiance.

- J'accepte que les gens influencent le processus

Le processus vise l'atteinte de buts pour l'ensemble des participants. Quelques moyens sont mis en place de façon stratégique mais tolèrent d'être déplacés dans la séquence des rencontres. Comme (l'ici-maintenant) est fortement investi tant par l'intervenante que par les participants, il suggère un accompagnement inconditionnel au contenu comme au rythme des conversations. Or celles-ci, étant donné l'hétérogénéité des difficultés et des attentes, bifurquent fréquemment dans différentes directions qu'il nous faut suivre.

Il serait faux de prétendre que les buts des participants sont fixés définitivement à la première ou deuxième rencontre. L'expérience nous prouve que les buts changent fréquemment tout au long du processus et ce, pour la plupart des participants et nous acceptons ce fait comme faisant partie du processus. C'est parfois à l'avant-dernière rencontre qu'un participant se trouve un but qui lui convient. Les rencontres antérieures ayant clarifié ou nourri ses idées le mènent à se fixer lui-même un objectif faisable et approprié.

Nous pouvons dire qu'en général, le processus appartient aux participants. À part le coup d'envoi qui illustre les principes de base et les objectifs de groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, la suite des événements se colle à la dynamique du groupe ainsi qu'au contexte pour voyager jusqu'à la dernière rencontre où une évaluation du parcours se fait. Cette grande souplesse s'avère avantageuse car, suivre le rythme des participants permet à ceux-ci, de façon plus ou moins explicite, de s'approprier la démarche et de s'investir dans un processus de changement qui leur convient individuellement.

- Je valide toutes les expériences

En congruence avec les principes de base et notre philosophie d'intervention, il serait paradoxal de ne pas valider (toutes) les expériences, passées ou présentes. Comme a

priori, nous considérons chaque personne comme unique dans l'univers. De plus, chaque personne use d'un parcours tout aussi unique. Aucun ne nous semble pire ou meilleur que l'autre car tous visent la croissance. Ainsi, tous les chemins empruntés recèlent des richesses et des découvertes, aussi monotones ou tortueux soient-ils. C'est toujours avec beaucoup de plaisir que nous repérons, dans chaque expérience, les opportunités de croissance et de changement, les lieux où la personne a survécu au pire parfois. Ainsi, le vécu expérientiel affirme des forces bonnes à mettre à jour et une validation de celui-ci peut être le prétexte à un renforcement positif et à une dé-dramatisation systématique.

#### •• Commentaires

L'interprétation que nous avons donnée des trois premiers indicateurs de l'ouverture à l'expérience nous paraît, au prime abord, théoriser plutôt que commenter le contenu du document audiovisuel. Or, ces indicateurs ne se repèrent, dans le contenu, que de façon diffuse. Un signe de tête, un changement dans les conversations ou un recadrage positif exigeraient, pour la bonne conduite de cette recherche, une longue et hasardeuse analyse incluant la réaction des participants et la rétroaction sur l'intervenant. Ce procédé aurait pu être pertinent s'il tenait lieu d'analyse exhaustive de toutes les interventions verbales et non-verbales contenues dans une séquence de rencontres. Nous n'avons pas fait ce choix car le but de la recherche est centré sur l'intervenant et non sur le processus en cours. De plus, nous ne voulions pas perdre de vue l'ensemble des attitudes procréatrices en jeu. Comme elles s'interposent à d'autres catégories d'intervention toutes aussi utilisées lors de l'intervention de groupe, ce travail aurait été fastidieux et fort onéreux. Nous avons choisi de maintenir une vue d'ensemble de la démarche de l'intervenante par souci de clarté, de simplicité ainsi que de compréhension globale.

#### •• L'humour

L'humour se révèle explicitement par des rires et des sourires, des commentaires joyeux et une ambiance détendue. La fréquence des rires dépasse largement les pronostics que nous faisons à ce propos. Lors du visionnement, il devient évident que la plupart des

interventions de l'intervenante provoquait des rires, de la détente et occasionnellement, une poursuite dans le loufoque et l'imaginaire. Cette attitude nous semble la voie royale de la dé-dramatisation. Le rire provoque une levée de commentaires sur la situation de la part des participants sans jamais que nous y décelions du cynisme ou du persiflage. Au contraire, l'humour vécue nous semble invariablement contenir de la joie et de la tendresse partagée.

Fréquemment, le recadrage positif exagère la situation et la colore de manière inattendue. Tous les participants paraissent avoir conscience qu'ils jouent, qu'ils font un peu de théâtre et d'improvisation. Personne ne s'en prive. L'intervenante y paie aussi sa quote-part en révélant des événements de sa vie, parfois pénibles mais éclairés par le faisceau de l'humour. Cependant, il ne faudrait pas y voir un lieu burlesque et d'inspiration satyrique. C'est plutôt le contraire. L'humour reste dans le registre du connu et de l'acceptable, plaidant tantôt pour juste suffisamment d'exagération qui entraîne le rire et la compréhension, tantôt pour l'extrapolation amusante d'une attitude. L'humour se révèle ainsi tonifiant et supportant.

Finalement, lors du visionnement, nous aurions cru y trouver des indices de bissociation. Ce ne fut pas le cas. Nous avons scoré à zéro. Toutefois, nous nous souvenons que cette technique fut utilisée à quelques reprises pour sortir un ou une participante d'une impasse. Elle fut également utilisée dans des groupes où les activités de visualisation créatrice étaient pratiquées. Ce qui ne fut pas le cas pour notre groupe expérimental. C'est une technique trop rarement utilisée pour qu'elle soit plus amplement commentée. Elle exige souvent un haut degré de créativité de la part des participants et une certaine connaissance des techniques appropriées. Elle demeure cependant en périphérie de l'intervention et s'avère un précieux auxiliaire quand la situation l'exige.

- *Attitudes moyennement utilisées*

Trois attitudes remplissent ce mandat de façon plus ou moins importante. Il s'agit de la tolérance au non-dit, de l'utilisation des moyens qui mettent les personnes en action et de l'illustration par l'analogie et la métaphore.

- Je tolère le non-dit

Le non-dit se révèle fréquemment par une attitude non-verbale évidente quand on sait décoder ce langage. Nous entendons par non-dit ce qui ne s'exprime pas par le langage parlé. C'est un choix que nous faisons consciemment et qui vise à laisser au participant sa part de débat intérieur. À quelques reprises, lors du visionnement, nous avons pu constater des attitudes ou des comportements de retrait ou de protestation silencieuse que nous n'avons pas relevés. La liberté de parole étant fortement encouragée nous ne voyons pas l'urgence ou la nécessité de pousser un participant à exprimer autrement ses idées ou ses émotions. Cette tolérance à l'ambiguïté favorise, à notre avis, un sentiment de sécurité chez le participant. À aucun moment nous ne «focussons» sur ses contradictions ou ses préjugés. Cependant, nous sommes consciente que l'expression verbale de ce qui l'agite intérieurement pourrait favoriser une ventilation saine ainsi qu'une affirmation de soi renforcée.

Le score vise la moyenne. L'observation limitée d'un document (angle de vue) ne nous permet pas d'énoncer une fréquence importante de ce type de tolérance. Nous savons toutefois qu'elle est plus importante que ce que le document nous offre et que ce que l'expérience nous démontre. L'attitude a priori de ne pas tenir compte du non-dit favorise une forme de discrimination dans l'observation. Elle l'oriente résolument vers le langage parlé et s'y accroche. Nous ne doutons pas qu'il y a une déperdition d'informations et nous avons choisi de composer avec cette lacune.

- J'utilise les moyens qui mettent les personnes en action

Indicateur d'autonomie, les moyens sont priorisés lorsque la personne s'est trouvée un but favorable, court-terme et approprié. Les tâches visent ce but. Elles permettent aux participants d'explorer dans leur entourage, quelques techniques propres à favoriser un changement. Elles ne peuvent être multipliées à l'infini car elles sont dépendantes d'une stratégie qui évalue le degré de leur succès et ce, toutes les semaines. Très souvent, la tâche qui met en action le participant se développe au fil des rencontres. Parfois, elle change et s'adapte à un but nouveau. Nous n'avons repéré, dans ce document audiovisuel incomplet que quelques tâches. Or, nous savons que tous les participants ont leur tâche à exécuter pour opérer un changement. Le document ne rend malheureusement pas justice à la pratique. De même, l'utilisation de tâches ne peut qu'être limitée comparativement à d'autres attitudes. En bref, nous pouvons dire que l'espace donné à la réflexion est aussi importante que celui donné à l'action.

- J'illustre par l'analogie et la métaphore

L'attitude de flexibilité nous est familière et l'utilisation de l'analogie et de la métaphore l'est également. Nous croyons qu'une utilisation modérée et pertinente a sa place en intervention. Elle permet le recul. Comme elle est stratégique, elle se doit d'être appropriée au contexte. Ici, un score moyen représente à nos yeux, un optimum. La forme de tableau que nous avons utilisé pour l'observation des attitudes ne nous permet pas de nuancer quantité et qualité. Or, nous savons qu'un indicateur parfois faiblement utilisé atteint un summum d'efficacité dans l'intervention. Nous devons composer avec l'imperfection de nos instruments de mesure et être consciente qu'ils ne sont révélateurs que d'une tendance générale.

En ce qui concerne l'utilisation de la flexibilité dans le groupe expérimental, nous avons observé certaines analogies indirectes ou à peine esquissées. Cette stratégie a invariablement provoqué des rires et de la détente. Il serait présomptueux d'affirmer

qu'elles ont sollicité une prise de conscience mais notre intuition nous pousse à croire qu'il en fut ainsi.

- *Attitudes faiblement utilisées*

À part la bissociation qui ne fut nullement utilisée pour ce groupe, les autres indicateurs furent ou faiblement utilisés ou non repérés.

- J'accepte la confusion dans la recherche de buts et je tolère le manque de clarté dans la demande

Indicateurs de tolérance à l'ambiguïté, nous constatons en effet que nous ne performons pas à ce niveau. Au contraire, nous tentons fréquemment de faire clarifier le but ou la demande aux participants. Un certain flottement dans l'une ou l'autre de ces attitudes est toléré mais tôt ou tard, nous entreprenons une intervention verbale ou écrite au tableau qui vise la compréhension et la clarification.

Nous comprenons que dans un processus axé sur la créativité, cette tolérance doit être élevée. Mais, en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, une clarification rapide ouvre la voie à une recherche active de solutions. Cependant, nous nous heurtons fréquemment à des buts changeants et nous nous demandons si justement nous ne devrions pas tolérer davantage une certaine confusion.

Le peu de temps dont nous disposons, le choix d'une intervention brève de groupe ainsi que la crainte de créer une dépendance au groupe sont certainement des facteurs explicatifs de notre désir de clarifier rapidement la demande et les buts. Nous demeurons toutefois consciente de la contradiction stratégique et philosophique de notre intervention. Ce constat nous questionne profondément sur certaines attitudes procréatrices tout à fait pertinentes en contexte d'intervention brève.

•• Je sollicite l'expression de la marginalité et j'accepte la non-implication

Ces indicateurs classifiés sous la rubrique du non-jugement sont peu utilisés. À la lumière de notre expérience, nous pouvons affirmer que l'utilisation de ces indicateurs est dépendante des groupes et que le groupe expérimental était plutôt constitué de personnes dynamiques et peu marginales. Avec le recul, nous constatons d'importantes variations dans les groupes, certaines étant majoritairement passifs ou marginaux, mais ils étaient rares. En faisant la moyenne, nous pouvons postuler qu'elle représente bien la réalité. Il va de soi pour nous qu'une attitude de non-jugement découle de l'ouverture à l'expérience et que l'une reflète l'autre.

Ainsi, accepter les valeurs des participants et favoriser la libre expression de soi incluent les dérives marginales et le choix de ne pas s'impliquer. Ces deux indicateurs dénotent bien, à notre avis, l'attitude de non-jugement qui est intrinsèquement lié aux principes de base.

Il est entendu que nous définissons la marginalité dans le sens que lui implique la créativité, c'est-à-dire «*penser à côté*», en périphérie et agir différemment. Cette façon de faire ouvre souvent sur l'imaginaire, ce qui permet d'élaborer des réponses originales aux problèmes et de sortir des sentiers battus.

Il en est de même pour la non-implication. Pour nous, cette attitude n'est qu'apparente. À moins de personnes qui se retirent complètement du processus, la non-implication dans les tâches nous révèle que c'est souvent l'intervenant qui n'a pas trouvé la meilleure façon de coopérer du participant. Nous sommes loin de croire qu'il n'est pas (motivé) à changer, nous n'utilisons d'ailleurs jamais ce constat. Au contraire, nous croyons que toutes les personnes qui consultent et participent au groupe hétérogène veulent améliorer leur qualité de vie. Qu'une personne ne s'implique pas fait, selon nos concepts, reposer sur les épaules des intervenants la tâche de précipiter cette motivation par des stratégies appropriées. Selon De Shazer, la source de la non-motivation serait en partie due à

l'intervenant qui veut aller trop vite. À ce propos, il nous suggère une simple stratégie d'observation et de compliment et qui ne provoque aucune résistance. C'est en observant nos interventions où nous répartissons les tâches que nous pouvons constater cet indicateur. C'est toutefois un indicateur difficile à repérer et sa définition peut être très large. En ce qui nous concerne, il paraît se limiter à la non-implication dans les tâches mais nous sommes conscientes que cette définition est hautement restrictive, car nous ne pouvons mesurer autrement cet indicateur.

•• J'aide les personnes à émettre leurs désirs et à les réaliser

Le score bas ne paraît s'expliquer que par le fait que cet indicateur ne s'utilise, en général, que pour fixer des buts. Cependant, il peut arriver que nous l'utilisions pour des projets périphériques aux buts. Généralement, lors des premières rencontres, cet indicateur a une place prépondérante et c'est à partir de celui-ci que s'élabore le processus de recherche de solutions. L'autonomie sous-jacente y est fortement liée et encouragée. Il nous semblerait préjudiciable à l'intervention efficace qu'un intervenant sollicite une grande abondance de désirs tout azimut. L'intervenant, tout au moins dans notre document audiovisuel, n'encourage qu'un désir à la fois et maintient cette rigueur tout au long des rencontres. La tâche de ramener les participants dans le champ des solutions, nous semble simplifiée par le procédé d'un but à la fois, ce qui n'empêche nullement un participant de changer de but en cours de processus. L'autonomie, dont il est question ici, est sans cesse stimulée par l'intervenant par des incitations à la débrouillardise, à la prise de risque, à la curiosité. Nous croyons que les participants ont tous les ressources nécessaires pour s'organiser, donner du sens à leur vie et la gérer à leur guise, selon leurs désirs. Il nous paraît évident que cet indicateur est le corollaire de l'ensemble de la démarche et de notre philosophie d'intervention.

- J'encourage le risque de connaître, de savoir

Indicateur d'autonomie, il chevauche les deux autres indicateurs tout en les colorant idéologiquement. Ainsi, il reconnaît, de façon indirecte, le savoir, l'expertise propre aux participants et les motive à aller plus loin dans leurs réflexions.

Le score est bas car notre document audiovisuel, plutôt fragmentaire, ne nous a que peu permis d'observer les interventions qui valident, encouragent et stimulent le savoir des gens. À part quelques phrases-clés, révélatrices de ces interventions, nous n'avons pu identifier autre chose qui puisse prouver ce que nous avançons. Or, nous postulons que l'ensemble de la démarche gravite autour de cet indicateur et qu'il n'en tient qu'à notre propre ignorance de ne pouvoir nommer davantage d'interventions qui encouragent le risque de connaître, de savoir. Nous savons intuitivement que cette (philosophie) nous habite profondément. Nous savons également que le savoir donne du pouvoir et que ce dernier est la clé de l'autonomie. Ainsi, parler d'(expertise du client) nous conduit inévitablement à encourager les participants à aller vérifier ses propres données à la réalité, notamment en posant des questions sur leur univers, leur réseau. Les prises de conscience qui s'ensuivent sont parfois bouleversantes, c'est pourquoi nous parlons de risque. Cependant, le risque de savoir implique la possibilité de déceptions certes mais aussi, la possibilité de grandir par la conscientisation.

- Je propose des activités hors contexte et je change d'univers, de rôle

Ces indicateurs sont peu utilisés à cause de leurs particularités et s'utilisent selon le contexte. Dans le groupe qui nous préoccupe et fort probablement à cause de la dynamique qui y régnait, cette flexibilité ne nous fut que peu utile. Les activités hors contexte font appel à des exercices majoritairement issues de techniques de créativité et ne s'appliquent que s'il y a une impasse dans la recherche de buts ou de solutions. Il en est de même pour l'intervenant qui change d'univers et de rôle pour démontrer une intervention.

La flexibilité sert à (enrichir) le processus d'intervention en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions et fréquemment, elle se confond avec l'analogie et la métaphore, ne faisant qu'un discours fantasmatique sur une problématique. Or, le choix d'activités hors contexte, si rares soient-elles, doit demeurer confluent et au processus et aux besoins et ne peut s'appliquer que dans des situations particulières. Dans le groupe que nous observons pour ce travail, l'intervenante n'a pas eu besoin d'utiliser ce procédé, du moins pas de façon stratégique. De mémoire, nous pouvons simplement rapporter que nous avons suggéré à un participant une activité d'observation de la nature mais nous n'en avons pas de traces sur le document audiovisuel et nous maintenons une certaine réserve sur cette activité.

#### **4.3.9 Ajouts et interprétation du tableau complémentaire aux attitudes procréatrices (document visuel et mémorisation des groupes ultérieurs)**

Comme mentionné plus haut, il nous semble éclairant de rajouter le tableau 3 afin d'en analyser brièvement les résultats, surtout pour les interventions les plus fréquemment utilisées. Le portrait qui s'en dégage colore l'intervention en groupe hétérogène d'une teinte résolument pédagogique et s'éloigne, par ce biais, de l'intervention spécifique que nous voudrions voir se développer chez les intervenants. Ce biais nous est propre et correspond à nos intérêts personnels.

Dans ce tableau complémentaire, nous voyons également se dessiner des interventions qui semblent hétéroclites sans l'être vraiment. Elles proviennent tantôt de De Shazer, tantôt de la théorie de la créativité, tantôt de notre philosophie d'intervention et de notre conception du travail social. Elles s'inspirent de notre cadre théorique et ne paraissent pas antinomiques aux attitudes procréatrices, telles que décrites plus haut.

TABLEAU VII Interventions particulières				
Interventions particulières	10 fois + Beaucoup	5 à 9 fois Moyennement	1 à 4 fois Peu	Jamais
1. <i>Écoute active</i>	X			
2. <i>Tolérance au désordre</i>			X	
3. <i>Je fais de la formation</i>	X			
4. <i>J'anticipe le meilleur pour la personne</i>			X	
5. <i>Je complimente</i>		X		
6. <i>Je clarifie</i>		X		
7. <i>Je parle d'expertise</i>			X	

- *Interventions fréquentes*

- *Écoute active*

Cette forme d'intervention est le canevas sur laquelle se dessinent toutes les attitudes procréatrices ainsi que les interventions que nous avons repérées lors du visionnement audiovisuel. Elle semble aller de soi comme trait fondamental d'une intervention respectueuse. Cette écoute soutenue, propre à favoriser la libre expression de soi des participants se révèle également le moyen privilégié pour faire une recherche constante des exceptions positives contenues dans le discours des participants. Tout au long de l'expérience, nous nous retrouvons en train d'observer et d'écouter chacun des participants et ce, peu importe la longueur et le contenu des propos. Nous les écoutons très attentivement. Il serait très intéressant de pouvoir nommer ce qui se passe dans la tête de l'intervenant qui procède de la sorte. Il est certain que le fonctionnement du cerveau ne peut être observé directement et à partir d'une grille objective. Or, nous savons, pour l'expérimenter fréquemment que cette vigile fait appel à une façon d'observer et de faire des liens qui ressemblent, pour être métaphorique, à un système qui (se construit) au fur et à mesure que les données entrent. L'output se traduit par des signes de tête, des

approbations verbales et non-verbales, des réponses verbales qui, bien souvent, provoquent le rire chez les participants. Nous n'irons pas plus loin dans cette direction mais nous croyons qu'il serait fort pertinent, éventuellement, de traduire précisément tous les événements qui se précipitent lors d'un dialogue où l'intervenant n'écoute que pour mieux recadrer, encourager ou dégager les objets symboliques propres à restaurer la personne qui parle et à l'amener dans le champ des solutions.

•• Je fais de la formation

Cette activité s'inscrit dans notre philosophie d'intervention qui veut que les apprentissages dépassent le niveau émotionnel pour devenir cognitif. Le terme (dépasser) n'indique pas que l'un est supérieur à l'autre mais désigne un ajout qui nous semble indispensable à l'autonomie et à la conscientisation.

Reposant sur le postulat que le savoir, la connaissance donne du pouvoir, nous en concluons que les apprentissages intellectuels faits en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions serviront dans la vie quotidienne des participants. Ainsi, lors du visionnement, nous avons observé que nous utilisons régulièrement le tableau pour illustrer l'approche systémique, la circularité des systèmes, les effets de rétroaction et autres. Ce support visuel semble aider les participants à comprendre leur propre cheminement, les impasses dans lesquelles ils sont coincés, la répétition d'efforts qui s'avère inefficace. De mémoire, car non repéré dans le document, nous savons que nous illustrons spontanément toutes les formes de systèmes qu'ils soient économiques, politiques, sociaux et autres. Les participants semblent aimer de telles démonstrations, notamment lorsque ces démonstrations les incluent comme acteurs sociaux.

(Instruire) les participants, dans le sens pédagogique du terme, occupe une place importante tout au long du processus. De plus, cette activité s'improvise selon le contexte. Plusieurs participants disaient qu'ils venaient à un (cours), ce qui en soi, est

révélateur. Bien entendu, nous n'évacuons pas tous les aspects affectifs liés à la problématique et à l'expression de soi, au contraire, ces aspects sont abondamment sollicités et leur expression est largement encouragée sauf qu'ils sont aussitôt réaménagés de façon rationnelle de manière à s'insérer dans une grille systémique compréhensive. En bref, nous réalisons que nous nous attardons davantage à l'aspect cognitif de ce qui arrive dans la vie des participants plutôt qu'à la simple ventilation des émotions. Nous réalisons également que nous avons fait ce choix par conviction. C'est sur cette conviction que nous nous écartons des théories de De Shazer qui postule qu'il n'est pas nécessaire d'expliquer un événement, pris dans le sens large, pour opérer un changement. Nous ne contestons pas ce postulat mais nous avons choisi une voie complémentaire qui vise, en plus de trouver une ou des solutions à une difficulté particulière, de conscientiser les participants sur leur état d'aliénation. Cette voie paraît répondre davantage au rôle de travailleur social et s'inspire des finalités de la profession.

- *Autres interventions*

- Je complimente

Cette stratégie, directement issue des travaux de De Shazer, est utilisée modérément. Sa pertinence doit être intégrale et ne jamais sombrer dans la flatterie. Dans le document, elle émerge constamment suite à un bon coup d'un participant. Si le document audiovisuel eut été complet, nous pouvons présumer que cette stratégie aurait été utilisée un peu plus souvent que rapportée au tableau 3. L'observation nous démontre qu'un compliment peut se faire avec des mots mais aussi par des signes non-verbaux. Le regard impressionné, l'invitation gestuelle envers les autres participants à admettre la qualité, le bon coup et autres sont relativement fréquents. S'ensuit presque inévitablement une approbation générale fort gratifiante pour le participant qui la reçoit. L'intervenant qui sait utiliser (perspicacement) cette stratégie contribue à renforcer la confiance en soi du client, à valider son expérience et l'incite à persévérer dans sa quête de changement.

- Je clarifie

Cette stratégie nous paraît être dichotomique avec les attitudes procréatrices qui tolèrent la confusion temporaire, le flou et l'ambiguïté et pourtant, le document nous démontre que nous l'utilisons souvent. Nous ne savons pas si l'intervention en groupe hétérogène (court-terme) n'est pas la cause première de ce besoin de clarification ou si cette stratégie nous est personnelle. Nous remarquons que nous tolérons une certaine dose de désordre et de confusion mais tôt ou tard, nous demandons des précisions aux participants qui pérégrinent dans le champ de la confusion et de l'ambiguïté, comme s'il y avait urgence de comprendre pour appliquer les stratégies propres à la recherche de solutions. Nous constatons également que nous cherchons à contrôler quelque peu le processus au détriment du rythme du client. Très orientée vers l'atteinte des buts, notre intervention tente d'éliminer ou plutôt, de discriminer tout ce qui ne collabore pas à ce projet. Nous nous retrouvons ainsi en contradiction avec nos énoncés procréateurs et ce constat nous fait vivre un certain inconfort. Nous croyons qu'il faudrait s'attarder plus longuement sur cette contradiction afin d'ajouter de la congruence à notre expérience. Il faudrait, à notre tour, prendre le risque de laisser vivre complètement ce qui se passe dans le groupe et chez le participant. Théoriquement, nous admettons que la confusion et l'ambiguïté sont souvent des préalables à une idée lumineuse, à une prise de conscience. Pratiquement, nous sommes liée au temps précis des rencontres et ce temps n'est pas fixé de façon aléatoire. Il s'inspire de De Shazer qui préconise le court-terme pour deux raisons que nous trouvons valables soit : ne pas créer de dépendance et la seconde, dire (implicitement) aux participants qu'ils sont (normaux), qu'ils ont des difficultés (normales) et qu'ils sont les ressources pour s'en sortir aisément et rapidement. Cette manière de penser l'intervention dépathologise et valide le pouvoir des participants sur leur propre vie. Nous avons alors l'intuition que la clarification tente de répondre, de façon maladroite peut-être, au postulat de De Shazer. Sachant que l'état confusionnel peut suivre un itinéraire variable selon le participant, nous devrions peut-être alors accepter que l'objectif premier, qui est d'atteindre les buts souhaités, soit différé.

Toutefois, cette solution nous semble fragile. Elle mérite que nous y réfléchissions de façon approfondie.

- *Autres interventions faiblement utilisées*

- La tolérance au désordre

Lors du visionnement, nous n'avons pu observer qu'une ou deux séquences où il y avait du désordre. Par désordre, nous entendons que les participants n'écoutent plus la personne parler, se lèvent, tiennent des propos hors contexte. Nous avons toléré ce désordre spontané sans intervenir. Nous avons l'impression que ces (bouffées) de désordre correspondent à un besoin individuel ou de groupe de se détendre, de revendiquer ou autre chose. Plutôt passagères, elles sont significatives et pourraient nous apporter de l'information, nous en n'avons aucun doute. Cependant, nous avons fait le choix de ne pas nous attarder à ces expressions de malaise ou de plaisir de façon rigoureuse. Pendant ces débordements, nous observons le groupe et lui laissons vivre ce désordre. Rapidement, le groupe se replace comme libéré d'une surcharge. Cette (dissipation) occasionnelle nous paraît saine et semble recréer un ordre qui nous paraît supérieur. Nous n'en sommes pas certaine et cette impression est trop fugace pour la commenter plus abondamment.

- J'anticipe le meilleur pour la personne

Observée à quelques reprises lors du visionnement, cette intervention loge directement à l'adresse des principes de base. Elle vient consolider les acquis et présuppose un avenir meilleur. Cette prédiction positive, s'il en est une, s'utilise avec sagacité par l'intervenant. Elle contribue également à dire implicitement au participant que des signes de changement sont déjà visibles. Intervention que nous considérons comme hautement suggestive, elle annonce la croyance que tout est en place pour un futur meilleur.

Nous observons que nous l'avons utilisé à différents moments du processus. Tantôt lorsque le pire semble inévitable, tantôt lorsque le but souhaité se rapproche. De plus, elle paraît prendre son sens lorsqu'elle est stratégique et utilisée au bon moment. Il est difficile de savoir pourquoi nous l'avons énoncé à tel ou tel moment plutôt qu'à d'autres. Ce que nous pouvons en dire c'est qu'une part d'intuition semble y jouer un rôle important, de même qu'une observation fine des signaux faibles que nous renvoie le participant.

Paradoxalement, nous ne devons l'utiliser qu'avec parcimonie au risque de tomber dans (l'effet gourou) peu appréciable. Finalement, nous considérons cette forme d'intervention comme profondément créatrice d'avenir et d'espoir ainsi que mobilisatrice.

- Je parle de l'expertise de la personne

Longuement débattue dans le cadre théorique, cette intervention, peu utilisée dans le groupe que nous observons, est toutefois une intervention majeure. Elle reflète notre croyance dans le potentiel de l'autre et la reconnaissance de son savoir. Peu observé dans le document audiovisuel car très incomplet, nous avons l'impression que le score bas ne reflète pas la réalité. De différentes façons nous validons cette expertise or, ce que nous avons noté est l'encouragement à intervenir auprès des autres participants et une incitation à débattre de son point de vue.

Toutefois, nous savons par expérience que le mot (expertise) est souvent nommé et s'adresse aux participants. C'est un peu déplorable que le document visionné ne nous fournisse pas d'indice plus précis. Il aurait pu faire la démonstration de notre philosophie d'intervention et étayer nos commentaires.

C'est sur cette dernière intervention que se termine l'analyse brève et incomplète de nos principaux indicateurs d'un intervenant créateur. C'est à ce moment précis que nous reconnaissons la fragilité de nos indicateurs car d'autres auraient pu être choisis qui

auraient davantage démontré ce que nous entendons par intervenant créateur en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions.

#### **4.4 Les forces et les limites de la recherche**

Ce chapitre exposera brièvement ce que nous considérons comme les forces et les limites de notre recherche, du moins de notre point de vue. Ce recul, hâtivement entrepris suite à l'analyse et à l'interprétation des résultats, nous permettra d'ajuster notre conclusion en en tenant compte. Entreprise il y a quelques mois, c'est avec constance et plaisir que nous l'avons élaborée. Nous l'avons (racontée) comme une histoire, traitant chacun des aspects comme une entité vivante qui, trop souvent, ne voulait se laisser définir. L'immense flot réflexif nous a parfois laissé perplexe, encombrant davantage le tableau que l'éclairant, nous laissant mettre de côté des pans entiers de l'expérience d'intervenante qui anime et intervient dans un groupe inhabituel en travail social au profit d'un filon qui nous semblait révélateur. Ce fut en quelque sorte une ouverture ludique et créatrice, tâtonnant tantôt dans l'inconnu, tantôt sur quelques plages plus familières. Dès le début, nous avons fait le choix de marcher toute seule sur ce chemin en sollicitant le moins possible les bienveillants conseils de notre directeur de recherche, Monsieur Zuniga. Celui-ci nous avait suggéré de laisser parler ce qu'il y avait (à l'intérieur de nous). C'est ce que nous avons tenté de faire avec toutes les imprécisions qui s'ensuivent mais aussi toutes les découvertes imprévues.

##### **4.4.1 Les forces**

La documentation que nous avons répertoriée et, éventuellement utilisée, nous paraît intéressante et adéquate. Sans être exhaustive sur un thème particulier, elle dénote néanmoins un souci de nous servir de quelques théories qui font actuellement figures d'avant-garde intellectuelle dans notre société. Que l'on songe à Kuhn et Feyerabend qui proposent une nouvelle façon d'envisager la science, à Morin si préoccupé lui aussi d'éthique et de renouvellement, à Saul qui fait émerger le discours et les conséquences du néolibéralisme et

finalement à Zuniga qui nous convainc d'explorer le champ scientifique avec une méthode qualitative valide.

Ces auteurs nous ont servi à tisser la toile de fond sur laquelle s'organise notre expérience d'intervention et de créativité. Il était important que nous brossions ce tableau politico-social et économique afin de poser notre projet comme une tâche distincte en manière d'intervention sociale. Ce rapport fond-objet nous permet également de mesurer l'humilité de notre expérience tout en reconnaissant à quel point elle s'inspire des grands courants de pensée contemporaine. En bref, notre documentation eut été insuffisante si elle s'en était tenue à la stricte nécessité. Le contexte général dans lequel s'accroche notre expérience nous paraît incontournable surtout si nous avançons une nouvelle pratique.

La seconde partie de la documentation, celle où se construit notre discussion, soit l'intervenant social en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions, a dû se suffire d'une documentation moins à jour mais pertinente. Entre autres, en ce que concerne le rôle de l'intervenant créateur, nous avons croisé des textes récents et des textes anciens. Nous espérons que ce mélange fut heureux et que la lecture n'en sera pas pour autant laborieuse et discordante. En bref, nous croyons que la documentation choisie et utilisée qui aurait pu, et nous le savons, être décuplée, est suffisante pour une compréhension générale de notre problématique.

Nous croyons également que le style d'écriture utilisé, plus près du narratif que prévu, saura maintenir l'intérêt du lecteur.

Autre force de la recherche, le sujet. Expérience novatrice, elle n'en demeure pas moins accessible à tous les intervenants sociaux qui veulent l'expérimenter. Les paramètres y sont clairement définis et, à notre avis, suffisamment transparents pour qu'une personne intéressée puisse s'en servir, l'améliorer et voire, la critiquer.

Nous reconnaissons toutefois la difficulté de nommer certains aspects que l'hétérogénéité d'un groupe peut apporter. Nous en sommes aux balbutiements premiers, plus près de l'intuition que de la certitude scientifique. Cependant, en nous servant d'une littérature appropriée, nous avons érigé les bases de notre pratique. À travers les différentes composantes de notre expérimentation, nous croyons avoir rendu (lisible) le rôle de l'intervenant créateur. Nous nous y sommes beaucoup attardés car il est le cœur de notre recherche et, pour l'instant, notre principale préoccupation. C'est à notre avis, la pierre angulaire autour de laquelle se construisent toutes tentatives d'innovation.

Finalement, nous ne savons pas si notre recherche contient d'autres forces, sinon une force quelque peu occultée et qui provoquera peut-être un changement dans la pratique de l'intervention sociale de groupe.

#### **4.4.2 Les limites**

Celles-ci nous semblent abondantes. Elles tiennent d'abord à la manière que nous avons choisi pour faire cette recherche bicéphale. En effet, notre collègue Nathalie Lévesque et nous-mêmes, initiatrices de ce style de groupe, avons dû nous partager le travail. Lévesque choisissant de discourir sur les groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions de façon générale et nous-mêmes, sur le rôle qu'y tient l'intervenant.

Comme la recherche de Lévesque est concomitante à la nôtre, nous avons dû, pour étayer notre projet, chevaucher d'un sujet à l'autre. La recherche encore inédite de Lévesque nous obligeait à ce va-et-vient où tantôt l'intervenant disparaît où tantôt il occupe l'avant-scène. Pour nous, ce va-et-vient, quoiqu'explicable, est une faiblesse au niveau de la clarté de notre projet.

À plusieurs reprises, nous avons dû faire la présomption que Lévesque approfondissait tel ou tel aspect des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions. Or, et bien

que nous nous consultons fréquemment, il demeure inconfortable et risqué d'utiliser ainsi des pans entiers d'une recherche en cours. Bien que nous connaissions à fond les théories explicatives des groupes hétérogènes, il n'en demeure pas moins que Lévesque conserve et de droit, l'entière autonomie de son projet de recherche et qu'elle pourrait différer d'opinion en cours de route ou tout au moins, nuancer certains concepts. Pour nous, le fait de faire une recherche à deux volets demeure une limite et un risque.

Une autre limite fut la disparité de nos notes personnelles et le recours à la mémoire. Nous constatons aujourd'hui que notre recherche ne fut pas suffisamment préparée. Elle s'est improvisée sur une base intuitive et élaborée sur quelques cours de second cycle. Toutefois, l'expérience d'une pratique continue fut un gage que notre réflexion y était importante. Nous n'étions pas tout-à-fait dans l'inconnu. Sauf, qu'il nous manquait des notes écrites pour étayer nos convictions, pour clarifier notre itinéraire. Dans le feu de l'action en CLSC, nous n'avons que peu de temps pour réfléchir à notre intervention. Le recul se fait le plus souvent de façon aléatoire, entre deux interventions et nous considérons aujourd'hui que le manque de temps pour réfléchir et échanger, est une des causes majeures qui explique la désertion des intervenants sociaux des tribunes publiques que sont la publication et les conférences de toutes sortes, en ce qui concerne la profession.

La réflexion dans l'action n'est pas simple à mettre en place dans nos institutions lorsque nous réalisons la densité du travail à faire et le manque fréquent de ressources matérielles et humaines pour nous épauler dans cette démarche.

Une troisième limite vient s'ajouter aux précédentes et c'est la qualité très contestable du document audiovisuel qui nous a servi de témoin à notre recherche. Le blâme n'appartient à personne. Toutefois, et cette critique nous appartient, nous avons fait confiance à la technologie qui n'a pas tenu sa promesse. Alors que nous pensions avoir une vingtaine d'heures d'enregistrement, nous avons constaté, à grands regrets, que d'immense quantité de pellicule n'était pas imprimée. Nous avons dû nous contenter de fragments d'intervention de

groupe, et, une fois de plus, nous référer à notre mémoire, ce qui entraîne un doute raisonnable quant à la fréquence des attitudes et des interventions. Nous avons construit des tableaux peu représentatifs de notre expérience réelle, car ce qui est (peu utilisé) comme intervention peut également supposer que c'est assez. Bien entendu, nous expliquons ces disparités dans l'interprétation des résultats mais nous n'en demeurons pas moins consciente qu'ils sont à peu près inutilisables sans un profond remaniement. Il nous semble qu'un tableau doit être lisible et concluant. Ce qui n'est pas le cas en ce qui concerne notre recherche, du moins pour certains attitudes et interventions. Nous avons certes contourné le problème par l'explication mais si c'était à refaire, nous prendrions le temps de faire valider soigneusement cet instrument de mesure.

Tout comme les forces, nous pouvons présumer que les limites ne sont pas exhaustives. Tout comme celles-ci, elles sont vues de façon subjective et seul un regard extérieur pourrait les compléter. Elles sont sans doute nombreuses mais elles témoignent de l'humain derrière chaque chercheur et ceci nous reconforte.

Malgré l'imperfection de notre recherche que nous considérons comme exploratoire, nous avons conservé l'intérêt d'approfondir plus spécifiquement les attitudes procréatrices chez l'intervenant social. Attitudes que nous continuons à postuler comme essentielle dans notre contexte social.

Cette recherche avec ses forces et malgré ses limites n'est qu'un premier jais dans cette direction. Nous souhaitons qu'une épuration conceptuelle se fasse dans nos écrits ultérieurs car nous considérons que les intervenants sociaux sont des maillons sociaux importants, créateurs d'avenir meilleur qui méritent une définition positive et stimulante.

## 4.5 Conclusion

Cette recherche tentait de démontrer que la créativité de l'intervenant est un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs que se fixent les participants au groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions. Nous sommes toujours convaincue de la pertinence de cette croyance malgré le fait que les instruments de mesure n'ont réussi, à notre avis, qu'à donner un faible indicateur en ce sens. De même, l'enregistrement audiovisuel, amputé sévèrement, n'a pu nous fournir les données attendues propres à faire ressortir clairement les attitudes procréatrices. Ce retour à la mémoire des faits ne peut, selon nous, et malgré l'intégrité qui nous animait, se constituer en données scientifiques.

Cependant, cette aventure exploratoire nous a permis de dégager des avenues de recherche fort intéressantes pour l'avenir.

Ce premier jais, embrassant l'ensemble de l'intervention sociale en groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions pour y laisser finalement émerger cet acteur qu'est l'intervenant social créateur, aura contribué à signer une probable marque dans la définition de la profession de travail social. Cet effet fut volontairement recherché et s'inscrit, bien sobrement, dans une tentative de renouvellement de la pratique.

Nous croyons que le travail social et notamment l'intervention de groupe qui en découle, peut se démarquer des autres professions en utilisant sciemment l'art socratique de la maïeutique en ce qui concerne les différents conditionnements sociaux et qui maintiennent l'aliénation présentée comme inévitable. L'utopie étant au rendez-vous, nous persévérons à croire qu'un changement profond dans les rapports humains de dominance est nécessaire, voire urgent, pour bâtir une société libre et autonome, redevenue disponible pour un projet social fort et démocratique.

Ainsi, repérer dans la moindre demande individuelle ou de groupe, les signes de l'aliénation et de l'impuissance, les mettre à jour, chercher des voies de solutions positives et créatrices de nouveau

pourrait permettre de contribuer aux changements souhaités et attendus par de nombreux intervenants sociaux, préoccupés par la misère humaine qui ne cesse de croître.

Le contexte de globalisation et d'idéologie néolibérale est suffisamment alarmant et visible pour nous inciter à faire front commun pour s'y opposer par des stratégies créatrices. La simple résistance a ses heures comptées et ne nous permet pas, à notre avis, de décourager efficacement l'idéologie dominante. Il nous faut d'autres armes, plus sensibles, plus fines pour conscientiser tous les acteurs sociaux de notre société. Il faut également décloisonner amplement nos pratiques pour défaire l'effet de morcellement qu'entraîne celles-ci. Et ce changement, à notre avis, nécessite une grande part de créativité de la part de tous ceux et celles qui croient encore à un monde meilleur. Comme le dit Edgar Morin (1990), nous devons apprendre à vivre avec la complexité de notre époque et non plus user de théories simplificatrices qui dénaturent le réel. Or, le réel ne s'appréhende qu'en tenant compte de l'univers au complet et oblige à l'humilité. Ce réel se retrouve chez les personnes qui nous consultent, tout présent en représentations sociales, en croyances, en doutes. Il nous interroge et nous oblige à se regarder comme maillon d'une chaîne, mais également comme débiteur d'une formation académique qui tient une promesse d'aide et de changement. Il nous semble pertinent d'affirmer que si nous stagnons dans des pratiques qui encouragent la stigmatisation et le morcellement, nous jouons le jeu de l'idéologie dominante et parfois, nous le jouons avec une ferveur déconcertante. De plus, la bonne foi et l'effort quotidien sont manifestes dans nos tentatives d'enrayer les problèmes sociaux, ce qui laisse perplexe. Cet arrêt, ce recul nécessaire face aux finalités de notre profession de travailleur social s'avère la pierre d'achoppement sur laquelle se heurte notre profession. Elle est toutefois une opportunité de transformation.

Lorsque nous tentons de définir l'intervenant créateur, nous tentons une redéfinition, bien maladroite nous en convenons mais suffisante pour inspirer une première ébauche.

À la fin de ce siècle, le travail social tient encore, pour certains aspects, des oeuvres caritatives d'autrefois. Enchaîné aux clientèles les plus démunies et assujetties aux diktats de l'employeur gouvernemental, la profession s'érode de plus en plus. Ballottée entre des finalités mal définies et des

impératifs court-terme et fort souvent, cloisonnée dans un champ d'intervention pré-déterminé par les statistiques, elle avance comme un aveugle selon les caprices du chemin. De plus, sa forte dépendance aux impératifs socio-économiques et politiques la prive de cette réflexion nécessaire au changement.

À travers l'expérience des groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions, nous avons tenté de faire émerger l'interface entre les besoins d'un groupe et les besoins sociaux. L'intervenant, si nous pouvons employer ce terme, est le filtre interfaciel qui permet ce va-et-vient. Sa propre créativité est stratégie et exemple tout à la fois. Elle est également une façon d'être qui permet de sortir des voies connues et des pratiques parfois usées. Elle oblitère le (droit de regard) sur le monde qui nous entoure et sur ses multiples manifestations. L'apport de la créativité est source d'énergie, de renouveau et de risques. L'avantage du travail social sur d'autres professions est le lieu qu'il l'habite. Apparente interstice, il y a l'espace voulue pour se recréer, se créer en se nourrissant certes, de sa propre infortune mais également de l'ensemble des théories de d'autres disciplines qui définissent le monde. Ce lieu privilégié, entre la personne et son univers offre un potentiel de créativité hors pair. Il est l'endroit où peut s'opérer de profondes transformations si nous y mettons l'effort nécessaire.

Ce lieu ne demande qu'à être habité pleinement. La socialité dont nous nous réclamons ne saurait être explicite que si nous savons clairement ce que nous entendons par ce concept spécifique au travail social. Au mieux, nous nous entendons pour dire qu'elle est le lien entre l'individu et la société et le système. Or, sommes-nous satisfaits de ce que propose le système comme garantie de mieux-être et de dignité humaine ? Avons-nous le strict mandat professionnel de faire de cette accointance, individu/système, le seul objet viable et non discutable pour notre profession ? Avons-nous le privilège social de gérer la pauvreté dans la misère où nous nous taisons ? Sommes-nous complices de l'exclusion ?

À ces quelques questions, il va de soi quelque peu naïves, il faudra bien un jour y répondre. La réponse dépendra certes de nos idéaux professionnels et humains mais également de notre capacité de voir créativement ce qui est mais aussi, ce que nous souhaitons qui soit.

La recherche de solutions neuves paraît une voie de survie. Les (clients) sont nos alliés naturels et se donnent généreusement si nous savons inspirer un climat de confiance et d'authenticité. Nous avons acquis de nombreuses stratégies de survie tout au long de notre carrière, nous sommes à un carrefour et, selon nous, la route que nous choisirons pour le troisième millénaire devra être pavée de créativité.

Cette recherche, aussi imparfaite soit-elle, nous a amené à l'orée d'une redéfinition du travail social. Elle est encore trop jeune pour y proposer une théorie ferme et viable. Elle nécessite le support des différents intervenants sociaux pour se consolider et faire consensus, si c'est possible. L'exploration conjointe de la créativité dans l'intervention ainsi que l'expérimentation seraient certes une voie d'introduction. Comme le chemin se fait en marchant, nous pourrions ensemble découvrir des concepts et des stratégies tout à fait surprenants. La créativité n'étant qu'un processus, elle offre l'avantage multidirectionnelle que l'on veut donner à notre démarche.

Nous avons comme projet éventuel d'explorer la thématique de l'enseignement du travail social tout en y défendant une place accrue aux attitudes et aux stratégies créatrices. Cette thématique nous confronte à un univers vaste et inconnu, toutefois nous prendrons certainement le risque d'y entrer. Nous tenterons également d'y mettre en place une grille d'évaluation plus pertinente et plus valide que celle de cette recherche.

Finalement, nous croyons que cette recherche, sans avoir prouvé scientifiquement notre intuition de départ, aura servi à allumer différents couloirs qui mènent au changement.

## BIBLIOGRAPHIE

**AMADO, G., A. GUITTET, (1975)**

*Dynamique des communications dans les groupes*, A. Colin, Paris

**BARON, F.X., (1969)**

*Creative person and creative process*. Montréal, Holt, Rinehart and Winston.

**BATESON, G., R. BIRWHISTELL, E. GOFFMAN et al. (1981)**

*La nouvelle communication*, Seuil, Points 136, Paris

**BERNIER, D., C. LARIVIÈRE, (1996)**

*Les travailleurs sociaux au lendemain de la Réforme*, Intervention, 1996, 103, 74-83.

**BERTCHER, H.J., F.F. MAPLE, (1977)**

*Creating groups*, Sage Beverly Hills, Calif., et Londres.

**BLOUIN, H., (1994)**

*La réintégration des services hospitaliers : vers de nouvelles initiatives*, Intervention, 1998, 26-41.

**BOUCHER, L., (1994)**

*La Réforme et les services sociaux aux jeunes et à leurs familles dans les Centres jeunesse* in BERNIER, D., C. LARIVIÈRE, (1996). *Les travailleurs sociaux au lendemain de la Réforme*, Intervention, 103, 75.

**DESHAIES, P. R. FRADETTE, C. GAGNON et al (1996)**

*Processus de planification d'un cours centré sur le développement d'une compétence*, Le Pôle de l'Est, Québec.

**DE SHAZER, S., (1985)**

*Keys to Solutions in Brief Therapy*, W.W. Norton, New-York.

**DE SHAZER, S., (1988)**

*Clues, Investigating Solutions in Brief Therapy*, W.W. Norton, New-York.

**DE SHAZER, S., (1991)**

*Putting Difference to Work*, W.W. Norton, New-York.

**DRUCKNER, P.F., ( - ) source inconnue**

in LAMOUREUX, H., (1996), *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*, VLB Éditeur, Montréal. P. 14.

**DUMONT, F., (1994)**

*Approche des problèmes sociaux*, In DUMONT, F., S. LANGLOIS, Y. MARTIN (1994) *Traité des problèmes sociaux*, Institut québécois de recherche sur la culture. Montréal, 1-22.

**FERGUSON, M., (1981)**

*Les enfants du Verseau, pour un nouveau paradigme*, Calmann-Lévy, Paris.

**FEYERABEND, P., (1979)**

*Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anachiste de la connaissance*, Seuil, Sciences S 56, Paris.

**FORTIN, (1988)**

*De l'état actuel à l'état désiré*, The Canadian Nurse. L'infirmière canadienne. Août 1988, 46-49.

**FUSTIER, (1976)**

*Partique de la créativité*, Coll. Formation Permanente en sciences humaines. ESF Edi. Paris.

**GILLET, P., (1991)**

*Construire la formation*, ESF, Paris. In DESHAIES, P., R. FRADETTE et al. (1996) *Processus de planification d'un cours centré sur le développement d'une compétence*, Le Pôle de l'Est.

**GILLET, P., (1991)**

*Construire la formation*, ESF, Paris. In TARDIF, J., *L'entrée par la question*.

**GORDON, W. J. J. (1965)**

*Stimulation des facultés créatrices dans les groupes de recherche par la méthode synectique*, Ed. Hommes et Techniques. Paris.

**GOSSELIN, J., (1994)**

*Pour que la conviction transcende l'obligation*, Intervention, 1998, 18-25.

**GRISÉ, S., D. TROTTIER (1997)**

*L'enseignement des attitudes. Guide de formation pour les programmes développés selon l'approche par compétence*, Regroupement des collèges PERFORMA. Collège de Rimouski. Rimouski.

**GUAY, J., (1992)**

*Thérapie brève et intervention de réseau, une approche intégrée*, Ed. Presses Univ. de Montréal. Montréal.

**GUBA, E.G., Y.S. LINCOLN, (1992)**

Colloque sur les paradigmes. in Zuniga, R., (1994). *L'évaluation dans l'action*. Presses Universitaires de Montréal, Montréal, p. 157.

**GUILFORD, J.P., (1967)**

*The nature of human intelligence*, Mc Graw-Hill, Book Company, New-York. In LAMBERT, M., (1991) *Être créatif au quotidien*, Développement personnel. Retz. Paris. p. 30.

**HALEY, J., (1984)**

*Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson*, Epi. Paris.

**HEAP, K., (1987)**

*La pratique du travail social avec les groupes*, Ed. ESF. Paris.

**HOME, A., (1996)**

*Réussir l'intervention de groupe malgré un contexte difficile : mission impossible?*, Intervention, 102, 20-29.

**KOESTLER, A., (1965)**

*Le cri d'Archimède*, Calmann-Lévy, Paris.

**KOESTLER, A., (1968)**

*Le cheval dans la locomotive. Le paradoxe humain*, Calmann-Lévy, Paris.

**KUHN, T.S., (1983)**

*La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Champs 115, Paris.

**LALIBERTÉ, N. (1997)**

*Au coeur de la communication : les aspects bio-psychosociaux de la communication*, Mémoire de maîtrise. Déc. 1997. Univ. du Québec à Montréal. p. 43.

**LAMBERT, M., (1991)**

*Être créatif au quotidien*, Développement personnel. Ed. Retz, Paris.

**LAMOTHE, S., (1994)**

*Editorial*, In BERNIER D., C. LARIVIÈRE (1996) *Les travailleurs sociaux au lendemain de la Réforme*, Intervention, 103, 75.

**LAMOUREUX, H., (1996)**

*Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*, ULB éditeur, Montréal.

**LANDRY, Y., (1983)**

*Créer, se créer. Vers une pratique méthodologique de la créativité*, Ed. Québec/Amérique, Montréal.

**LESEMAN, F., (1989)**

*L'organisation des services sociaux au Québec et son évolution prévisible : Service social dans le monde*, Bruxelles, 4, 12-18.

**LÉVESQUE, J., (1994)**

*Editorial*. Intervention, 1997, 4-6

**LÉVESQUE, J. R. MAYER (1994)**

*L'État providence à bout de souffle*, Intervention, 98, 32-41.

**LÉVESQUE, N. (inédit)**

Recherche de maîtrise. Univ. de Montréal, Montréal.

**LÉVESQUE, N., M.S. SAMSON (1996)**

*La communication orientée vers les solutions en groupes hétérogènes*, Intervention, 102, 74-82.

**MARC, E., D. PICARD (1984)**

*L'École de Palo Alto*, Retz, Paris.

**MASLOW, A., (1954)**

*Motivation and Personality*, Harper & Row, New-York.

**MORIN, E., (1977)**

*La méthode*, Seuil, Paris. In LANDRY, Y., ,Créer, se créer. *Vers une pratique méthodologique de la créativité*, Ed. Québec/Amérique, Montréal, p. 138.

**MORIN, E., (1990)**

*Science avec conscience*, Fayard, Seuil, Points 564, Paris.

**NISBET, R., (1972)**

*Social change*, Harper Torch-Books, N.Y..

**ORDRE PROFESSIONNEL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX DU QUÉBEC, (1998)**

*Les travailleurs sociaux à l'aube du troisième millénaire*, OPTSQ, Juin 1998.

**OSBORD, A.F., (1959)**

*L'imagination constructive. Principes et processus de la pensée créatrice et du brainstorming*, Dunod, Paris.

**PEACOCK, F. (1992)**

*La thérapie orientée vers les solutions*, (De Shazer). Formation de base. Le Centre coeur ouvert pour la paix intérieure. Montréal.

**PERRENOUD, P., (1997)**

*Vers des pratiques pédagogiques favorisant le transfert des acquis scolaires hors de l'école*, Pédagogie collégiale, 10, 3, 5-16.

**RACINE, P., (1991)**

*L'usage des théories de l'action dans la formation à l'intervention sociale*, Service social, 40 (2), 9.

**ROGERS, C., G.M. KINGET (1962)**

*Psychothérapie et relations humaines.*, *Studia psychologica, théorie et pratique de la thérapie non directive*, Paris.

**SAUL, J.R., (1993)**

*Les bâtards de Voltaire. La didacture de la raison en Occident*, Payot, Paris.

**SCHWARTZ, W., (1961)**

*The Social Work in the Group*, The Social Welfare Forum. Columbia Univ. Press. New-York.

**SCHENFLEN, A., P. WATZLAWICK**, (1981)

*Avant-propos*, In BATESON, G., R. BIRDWISTELL, E. GOFFMAN et al (1981) *La nouvelle communication*, Seuil, Points 136, Paris, p. 8.

**SIGMAN, S.**, (1981)

*Avant propos*, In BATESON, G., R. BIRDWISTELL, E. GOFFMAN et al. (1981). *La nouvelle communication*, Seuil, Points 136, Paris, p.8.

**SIPORIN, M.**, (1988)

*Clinical social work as an art form*, Social Casework, 69 (3) in TURNER, L.M. (1999) *Créativité. Aperçu et cadre à l'intention du travailleur social*. Travail social canadien, 1 (1) 100.

**TARDIF, J.**, (1992)

*Pour un enseignement stratégique. L'apport de la psychologie cognitive*, Ed. Logiques, Montréal.

**THIBODEAU, R.**, (1996)

*Vos buts font-ils vibrer?*, Lumière, nov.-déc. 1996. 35-37.

**TURNER, L.M.** , (1999)

*Créativité, Aperçu et cadre à l'intention du travailleur social*. Travail social canadien 1 (1) 100.

**WATZLAWICK, P.**, (1978)

*La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*,. Seuil, Paris.

**WATZLAWICK, P., J. HELMICK BEAVIN, D.D. JACKSON**, (1972)

*Une logique de la communication*,. Seuil, Paris.

**WATZLAWICK, P., J. WEAKLAND, R. FISCH** (1975)

*Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris.

**WEAKLAND, J.H., J.J. HERR**, (1979)

*Counseling Edlers and their Families*, Springer, New-York.

**WEISSMAN, H.H.**, (1990)

*Serious Play : Creativity and Innovation*, Social Work, silver Spring, MD NASW.

**WITTEZAELE, J.J., T. GARCIA**, (1992)

*À la recherche de l'École de Palo Alto*, Seuil, Paris.

**WYDOUW, J.C.**, (1997)

*Créativité : mode d'emploi*, Ed. D'organisation. Paris.

**ZUNIGA, R.**, (1994)

*L'évaluation dans l'action*, Coll. Intervenir. Presses Univ. de Montréal, Montréal.

---

---

**ANNEXES**

---

---

ANNEXE1 DEPLIANT SUR LES GROUPES HETEROGENES DE COMMUNICATION ORIENTEE VERS LES SOLUTIONS.

<p><b>OUTILS / STRATEGIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La recherche d'expériences positives.</li> <li>• Le paradoxe: prescription du symptôme.</li> <li>• La question miracle.</li> <li>• L'échelle des prédictions.</li> </ul> <p><b>Tâcher</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer le positif.</li> <li>• Ecrire les moments positifs.</li> <li>• Continuer le positif.</li> <li>• Faire quelques choses de différent.</li> </ul>	<p>Nathalie Lévesque Marie-Suzanne Saxeou Travailleuses sociales</p> <p><b>LES RIEST</b> 100, rue de la Paix 100 000 100 000</p>	<p><b>Groupes hétérogènes de communication orientée vers les solutions (C.O.S.)</b></p> 
---	--	---

<p><b>ORIGINES</b></p> <p>Les principes fondamentaux sont issus de l'école de pensée du Mental Research Institute de Palo Alto et de l'équipe de Milton Erickson.</p> <p>Ces mêmes principes furent repris par Steve De Shazer (Chief Family Therapy Center) de Milwaukee et adaptés pour l'intervention psychosociale.</p>	<p><b>PRINCIPES DE BASE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Le problème est OK.</li> <li>2 Le client a toutes les ressources dont il a besoin (potentiel).</li> <li>3 Le client fait le meilleur choix qui s'offre à lui.</li> <li>4 Chaque personne a des intentions positives.</li> <li>5 Le changement n'est pas seulement possible mais inévitable.</li> </ol>	<p><b>OBJECTIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention s'applique à des problématiques et à des situations variées.</li> <li>• L'intervention est à court terme et vise des buts à atteindre en quelques rencontres.</li> <li>• Il n'est pas nécessaire d'analyser le problème et d'aller dans le passé: en C.O.S., l'intervention s'organise dans le présent et le futur.</li> </ul> 
<p><b>LES GROUPES C.O.S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des groupes de croissances personnelle axés sur la recherche de solutions;</li> <li>• une philosophie et une nouvelle vision de la vie;</li> <li>• une nouvelle façon de communiquer;</li> <li>• une méthode pour mettre fin à un scénario répétitif négatif afin d'encourager un changement vers un mieux être.</li> </ul>		

## **PRINCIPES DE BASE**

- **LA PERSONNE EST OK**
- **ELLE A TOUTES LES RESSOURCES DONT ELLE A BESOIN**
- **CHAQUE CLIENT A UNE INTENTION POSITIVE**
- **LA PERSONNE FAIT LES MEILLEURS CHOIX POSSIBLES**
- **UN PETIT CHANGE-MENT EST INÉVITABLE**

	<b><i>CROYANCES</i></b>
	<b><i>VALEURS</i></b>
	<b><i>PRÉJUGÉS</i></b>
	<b><i>PRÉSUPPOSITIONS</i></b>



ANNEXE 4 FICHE DE CLARIFICATION DES BUTS

Groupe hétérogène de communication orientée vers les solutions (COS)



1) **PROBLÈME (un seul) que vous voudriez régler en quelques semaines.**

.....  
.....  
.....  
.....

2) **BUT : (en terme positif)**

.....  
.....  
.....  
.....

3) **Est-ce ...**

Faisable ?     Approprié ?     Cour Terme ?     Profit ?

.....  
.....  
.....  
.....

4) **Qu'avez-vous essayé, à date, pour régler votre problème?**

.....  
.....  
.....  
.....

*« J'ai un peu d'argent en réserve »*

Nom .....

Date .....

© 2008, UNIVERSITÉ

## **PHRASES-CLES**

- «Vous avez le potentiel, les habilités, les ressources pour vous en sortir»
  - «Vous êtes OK, vous êtes correct, quoique vous fassiez»
  - «Vous savez déjà beaucoup plus que vous savez que vous savez»
  - «Là où vous êtes à ce moment, c'est absolument parfait pour votre croissance»  
(apprentissage)
  - «Le problème n'est rien d'autre que la solution réessayée»
  - «Il n'y a pas une solution, il y a des milliers de solutions»
  - «Le changement n'est pas seulement possible mais inévitable»
  - «Il n'y a pas d'échecs, ce sont des occasions pour apprendre» (feed-back)
  - «Surtout, ne riez pas trop»
  - «Ne changez pas trop vite»
  - «Il y a des hauts et des bas»
  - «Un petit changement peut apporter d'autres changements» (effet boule de neige)
  - «Arroser les graines, pas les mauvaises herbes»
  - «Chaque personne a une façon unique de coopérer»
  - «Où vous mettez votre attention, c'est ceia qui va grandir»
  - «Reculer pour mieux avancer»
  - «Allez lentement»
-

