

**Quelques principes relativement à l'intervention  
auprès des petits groupes en présence de membres « difficiles »  
selon une approche systémique**

1. Le membre « difficile » joue un rôle systémique au sein du groupe. Il a donc une fonction utile au groupe.
2. Ce membre doit être considéré comme un porte-parole du groupe qui vit un sentiment plus fortement que les autres membres, mais qui est souvent partagé par ceux-ci.
3. L'intervention en présence d'un membre « difficile » doit donc s'adresser à tout le groupe et non seulement à l'individu qui pose une difficulté (le plus souvent à l'animateur). Il est nécessaire alors de rechercher, avec les membres, la signification groupale du comportement du membre « difficile » et ses conséquences sur le travail ou le groupe, de nommer les malaises, les sentiments vécus par les membres du groupe et d'apporter les ajustements nécessaires. Cela évite de personnaliser le problème et permet au groupe de progresser.
4. Il est avantageux de ne pas contrer, mais plutôt d'utiliser l'énergie du membre « difficile » en s'en faisant un allié. En lui offrant une forme de reconnaissance (de ses sentiments, de sa force, d'un aspect positif de ses comportements, etc.) il est possible d'obtenir sa collaboration dans le cadre d'un contrat clair. Il est donc recommandé d'éviter:
  - de s'accommoder du membre « difficile » dans une forme de fuite qui ne peut que frustrer et désintéresser les membres;
  - la défensive, l'attaque ou l'épreuve de force qui ne peut que conduire à l'escalade;
  - le recours au pouvoir ou au contrôle qui neutralise le membre « difficile », mais qui produit de la méfiance et de la fermeture chez les membres.
5. Tout le groupe doit ressortir gagnant d'une intervention en présence d'un membre « difficile ».

Membre	Ses comportements	Interprétation possible	Pistes d'intervention
Défensif ou Non-volontaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe peu, ne semble pas intéressé ou motivé;</li> <li>- Se dit peu concerné par le «problème» et refuse l'aide;</li> <li>- Se considère envoyé par d'autres;</li> <li>- Est en désaccord avec les activités proposées ou les idées exprimées;</li> <li>- S'attire l'antipathie du groupe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérieurement, il reconnaît peut-être son problème et son besoin d'aide, mais il n'accepte pas encore d'avoir été «forcé» de venir au groupe.</li> <li>- Peur du jugement des autres membres et de l'intervenant-e;</li> <li>- Besoin d'être compris et non-jugé;</li> <li>- Besoin de plus de temps pour se sécuriser dans le groupe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassurer: «Il est normal de trouver cela difficile d'être ici» ...«Ici, personne ne vous forcera...»;</li> <li>- Faire appel au support et à la compréhension du groupe;</li> <li>- Amener à verbaliser sur l'inconfort relié à sa «décision» de joindre le groupe;</li> <li>- Universaliser: «Ce que vous ressentez, tout le monde ici a dû le ressentir à un degré et à un moment ou l'autre...»</li> <li>- Reconnaître la valeur de sa motivation actuelle;</li> <li>- Reformuler positivement sa «décision», sa participation;</li> <li>- Faire un contrat de «visite profitable» (cf visiteur);</li> <li>- Graduellement, l'amener à contacter son malaise face à son «problème» et son espoir de s'en sortir;</li> </ul>
Déviant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ses comportements dévient de la culture ou de la norme générale du groupe;</li> <li>- Commentaires négatifs sur le travail du groupe ou sur l'intervenant-e;</li> <li>- Soulève et défend fermement des points de vue contraires au groupe;</li> <li>- Provoque l'insécurité chez l'intervenant-e (teste son autorité) et la peur chez les membres;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ses comportements sont une forme de communication;</li> <li>- Il exprime un sentiment d'urgence et des idées ou besoins ressentis par d'autres membres qui craignent de les exprimer;</li> <li>- Il oriente vers un point de vue marginal qui mérite parfois d'être entendu, quitte à le démystifier ou le débattre;</li> <li>- Il parle au nom du groupe et son rôle social est fonctionnel;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolérer le comportement tout en fixant et rappelant les limites à respecter;</li> <li>- Chercher ce qu'il est entrain de dire par ce comportement;</li> <li>- Récupérer ce qu'il y a de positif dans son comportement;</li> <li>- Le considérer comme le porte-parole du groupe et amener les autres membres à exprimer eux aussi ce qu'ils ressentent comme groupe;</li> <li>- S'en faire un allié;</li> <li>- Si ses valeurs sont contraires à celles du programme (ex : machistes, sexistes, racistes) confronter et débattre au niveau du groupe;</li> <li>- Réviser les règles du groupe et les modifier s'il y a lieu;</li> </ul>

Membre	Ses comportements	Interprétation possible	Pistes d'intervention
Divergent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distrait le groupe de son travail par des blagues ou des pitreries;</li> <li>- Participe peu sur le contenu de la discussion;</li> <li>- Tient des propos hors d'ordre;</li> <li>- Attire l'attention du groupe de diverses manières;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il a pour fonction d'exprimer l'ambivalence ressentie par le groupe pour un travail à effectuer, pour un sujet tabou ou pour l'autorité;</li> <li>- Il est le gardien de la barrière que le groupe doit traverser pour approfondir son travail;</li> <li>- Il n'est pas nécessairement conscient de la signification de ses comportements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amener les membres à exprimer ce qu'ils ressentent face à la tâche ou au sujet discuté;</li> <li>- Nommer et normaliser l'ambivalence du groupe;</li> <li>- Vérifier avec le groupe l'intérêt face à la tâche et le désir d'aller plus loin;</li> <li>- Résumer et relancer la discussion;</li> <li>- Vérifier les signes de fatigue et le besoin d'une pause;</li> <li>- Mettre à contribution le clown dans les moments de stress.</li> </ul>
Agressant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parle fort, coupe la parole, n'écoute pas les autres;</li> <li>- Attaque les membres ou l'animateur par des propos blessants;</li> <li>- Fait peur, manipule, etc.;</li> <li>- Forme des clans;</li> <li>- Monopolise l'attention et neutralise l'influence des autres membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est possiblement sa manière habituelle d'aménager un stress ou un malaise;</li> <li>- Ce membre peut aussi exprimer un malaise ou un désaccord du groupe sur un aspect ou l'autre du travail (sujet discuté, processus, animation, etc.);</li> <li>- Ces comportements peuvent être le symptôme de conflits au sein du groupe;</li> <li>- Les agressions peuvent provenir de conflits extérieurs au groupe, qu'ils concernent ou non certains de ses membres. Ils sont alors déplacés dans le groupe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire les comportements agressants;</li> <li>- Décrire ou amener le groupe à décrire l'impact de ses comportements;</li> <li>- Exprimer ses propres sentiments et ses besoins face à ces comportements;</li> <li>- Reformuler ses propos en se limitant aux faits et en reflétant les sentiments du membre agressant;</li> <li>- Amener le membre à nommer le malaise ou le sentiment sous-jacent à ses comportements agressants;</li> <li>- Valider les sentiments du membre et vérifier s'ils sont partagés par le groupe;</li> <li>- Modeler un comportement acceptable;</li> <li>- Reconnaître la force du membre et passer un contrat de collaboration;</li> <li>- Demander au groupe un feedback sur le déroulement de la rencontre;</li> <li>- Gérer les conflits et différer ceux qui sont extérieurs au groupe;</li> <li>- Rappeler ou rajuster au besoin les normes du groupe.</li> </ul>