

École Supérieure
Domaine Social Valais
Mémoire pour l'obtention du diplôme ES
de Maître Socioprofessionnel

L'influence des comportements excessifs sur la dynamique de groupe dans un atelier protégé



Jean-Philippe Farquet
Réfèrent thématique: Régis Volluz

Filière ES – Formation ASP - Promotion 2015

Année académique 2015-2018

Sion, avril 22/06/2018

Résumé de la recherche

Ce travail de recherche a pour but de comprendre comment les comportements excessifs influencent les relations interpersonnelles dans le groupe formé par le maître socioprofessionnel et les personnes employées dans son atelier.

Il met en lien les concepts de dynamique de groupe, de comportements excessifs et de psychopathologies dans le contexte d'un atelier protégé. Ce travail démontre que les comportements excessifs modifient les relations interpersonnelles et perturbent les communications entre les membres. Ces éléments vont permettre de mettre le doigt sur les mécanismes qui sont en jeu afin de donner des pistes sur ce que le MSP peut mettre en place pour mener à bien sa mission auprès d'un groupe aussi disparate afin que le groupe fonctionne le mieux possible, pour le confort de tous.

Mots clés

Comportements excessifs - Dynamique de groupe – Communication - Relations interpersonnelles – Ateliers protégés

Avertissements

Les propos tenus dans ce travail de recherche n'engagent que leur auteur. Afin de préserver l'anonymat des personnes, les prénoms utilisés dans ce document sont des prénoms d'emprunt.

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce travail de recherche de quelque façon que ce soit.

Illustration

<https://quantumshifting.wordpress.com/2012/02/23/work-is-not-a-transaction/>

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Cadre de recherche.....	1
1.1.1	Illustration.....	1
1.1.2	Thématique traitée	2
1.1.3	Intérêt présenté par la recherche	2
1.1.4	Précisions, limites posées par la recherche	2
1.1.5	Objectif de la recherche	3
1.2	Problématique	3
1.2.1	Question de départ	3
1.3	Cadre théorique.....	4
1.3.1	Comportements excessifs.....	4
1.3.2	Dynamique de groupe.....	5
1.3.3	Ateliers protégés	6
1.4	Méthodologie	8
1.4.1	Terrain de recherche et échantillon retenu	8
1.4.2	Méthodes de recherche	9
1.4.3	Méthodes de recueil de données et résultats de l'investigation	9
2	Développement.....	10
2.1	Comportement passif	10
2.2	Comportement agressif	13
2.3	Comportement assertif	17
2.4	Comportement manipulateur.....	19
2.5	Synthèse	21
3	Conclusion	23
3.1	Limites du travail.....	23
3.2	Perspectives.....	24
3.3	Conclusion personnelle	25
4	Références.....	27

5 Annexes

Annexe I : Extrait du Système Management Qualité de la Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert

Annexe II : Grille d'entretien MSP

Annexe III : Grille d'entretien collaborateur

Annexe IV : Extrait de la construction de la problématique

Annexe V : Extrait de la grille de dépouillement des entretiens

Annexe VI: Extrait des tableaux de synthèse des données

Annexe VII: Valorisation des Rôles Sociaux

1 Introduction

1.1 Cadre de recherche

1.1.1 Illustration

Depuis que je travaille à la Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert, je me suis rendu compte que la cohabitation entre personnes souffrant de troubles mentaux, psychiques et de problèmes physiques pose certains problèmes au sein du groupe de personnes travaillant ensemble dans l'atelier. J'ai pu observer que plusieurs personnes de nos ateliers ont des difficultés à gérer leurs émotions, que d'autres n'ont qu'une compréhension limitée des interactions, d'autres encore tentent de se mettre en avant car ils ont souffert tout au long de leur parcours de vie. J'ai eu affaire à des personnes manipulatrices, excessives dans leurs réactions et leurs comportements.

Pour illustrer ce propos, je vais prendre l'exemple d'une situation vécue dans mon atelier. Une personne avec un comportement que je qualifiais avant de faire ce travail de recherche d'exubérant avait l'habitude de se lever et de prendre place au milieu de l'atelier lorsqu'elle racontait quelque chose. Elle adoptait également ce comportement lorsqu'elle avait une question sur son travail, une suggestion sur le fonctionnement de l'atelier, à tel point que plusieurs collègues sont venus se plaindre de ses interventions. Jusqu'au jour où un de ses collègues l'a "remise en place" en lui disant: "On t'a assez entendu, pas besoin de parler pour tout l'atelier". Le ton est monté et les deux protagonistes en seraient certainement venus aux mains si je n'étais pas intervenu. Je me suis donc demandé d'où venait ce besoin de se mettre en avant et comment les autres personnes qui n'avaient pas vraiment réagi vivaient la situation.

Lorsqu'une personne a un comportement perturbateur ou irrespectueux dans l'atelier, ou au contraire un comportement positif ou aidant, elle a un impact sur toutes les autres personnes présentes.

Ces observations m'ont conduit à me demander quels moyens le Maître Socioprofessionnel (MSP) a pour faire cohabiter et travailler ces personnes. Me sentant quelque peu démuni face à cette situation, je me suis demandé quels sont les mécanismes, les enjeux et les dynamiques présentes au sein du groupe que forment les personnes travaillant dans l'atelier et le MSP. Est-ce que le MSP, uniquement par son comportement, peut influencer les travailleurs ? Est-ce que son comportement a plus d'influence que ses paroles ? Est-ce que certains comportements excessifs peuvent être positifs pour la vie du groupe ?

Afin de pouvoir répondre à ces interrogations, je désire au travers de cette recherche mettre en lumière les mécanismes qui modifient les relations interpersonnelles.

1.1.2 Thématique traitée

Dans mon cadre professionnel, je peux être amené à devoir faire face à certaines situations problématiques, comme un comportement perturbateur ou une certaine forme de violence. Ces situations ont une influence sur les comportements des autres personnes présentes dans l'atelier.

Plusieurs thèmes seront abordés dans le cadre de cette recherche.

Dans un premier temps, il sera question de définir le comportement excessif. Le sujet du comportement humain est abordé dans plusieurs cours durant la formation de maître socioprofessionnel. De nombreux courants psychologiques expliquent les comportements excessifs et plusieurs perspectives en découlent. Je préciserai dans le chapitre "problématique" sur quels concepts je me suis appuyé.

Dans un deuxième temps, je me pencherai sur le thème de la dynamique de groupe et plus particulièrement sur celui des relations interpersonnelles entre les différentes personnes formant ce groupe. Je vais largement m'appuyer sur les travaux de Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin concernant leurs recherches sur la dynamique des groupes restreints. Le plus intéressant pour moi sera de voir comment les comportements excessifs agissent sur les différents éléments de la dynamique de groupe.

Finalement, en fonction des résultats de cette recherche, je me demande quels liens je pourrais faire avec les concepts pédagogiques de mon institution et ainsi ouvrir quelques pistes d'action afin de m'aider à mieux gérer le groupe formé par les personnes employées dans nos ateliers.

1.1.3 Intérêt présenté par la recherche

Dans un premier temps, il est important pour moi d'approfondir mes connaissances et améliorer la qualité de mon accompagnement. Je veux comprendre les mécanismes qui font naître les situations difficiles et comprendre comment celles-ci évoluent.

Dans un deuxième temps, je veux connaître et savoir utiliser les outils servant à gérer les situations difficiles lors de comportements excessifs, tout en sachant prévenir ces épisodes.

Pour terminer, l'institution dans laquelle je travaille s'appuie sur le concept de la Valorisation des rôles sociaux (VRS), l'intérêt pour moi est de rechercher les moyens que donne la VRS pour travailler avec des personnes ayant des problèmes de comportement.

1.1.4 Précisions, limites posées par la recherche

J'ai décidé pour des raisons d'organisation personnelle de limiter ma recherche aux Ateliers Saint-Hubert de Monthey. Je pense que la diversité des personnes prises en charge dans l'institution est significative et les exemples de comportements excessifs sont nombreux et variés.

Dans mes recherches bibliographiques, j'ai commencé par m'intéresser aux comportements excessifs, les recherches sur la définition du comportement humain et sur ce qu'il pourrait avoir d'excessif, m'ont ouvert un vaste champ de possibilités. Je

me suis donc intéressé de plus près aux liens entre psychopathologies et troubles du comportement, parce qu'à mon sens c'est dans ces domaines que je peux être au plus proche de la problématique des gens pris en charge sur mon lieu de travail.

Concernant la dynamique des groupes, je me suis, dans un premier temps, intéressé à la dynamique des groupes en général. Il m'est vite apparu que je devais focaliser ma recherche sur les groupes restreints, qui correspondent mieux au profil de groupe de personnes de nos ateliers.

Pour la définition du contexte, j'ai voulu donner une définition générale des ateliers protégés, puis plus précisément des Ateliers Saint-Hubert. La définition du contexte est importante car les ateliers protégés peuvent accueillir nombre de profils de personnes différents et les comportements excessifs ne seront pas perçus ni gérés de la même manière dans un atelier de production que dans un atelier occupationnel ou même dans un atelier de réinsertion professionnelle.

1.1.5 Objectifs de la recherche

Par le biais de cette recherche, je compte réaliser les objectifs suivants :

Objectifs théoriques

- Définir l'influence d'une personne sur un groupe
- Comprendre les mécanismes de la dynamique de groupe
- Comprendre les causes de comportements excessifs
- Connaitre en détail la mission et le concept pédagogique de l'institution

Objectifs concrets

- Comprendre l'impact du comportement de ce genre de personnes sur l'atelier au niveau social
- Définir dans quelle mesure l'institution est adaptée pour la prise en charge de ces personnes
- Améliorer ma conduite d'équipe

1.2 Problématique

1.2.1 Question de départ

Mes réflexions m'ont amené à me poser la question suivante : "Comment un collaborateur avec une personnalité caractérisée par un comportement excessif influence le fonctionnement d'un atelier protégé ?" C'est ce que je vais tenter de démontrer tout au long de cette recherche.

Mon travail va s'articuler autour de quatre axes. Les comportements passifs, agressifs, assertifs, manipulateurs. J'ai choisi ces types de comportements, car ils sont à la base d'une étude visant à évaluer les comportements interpersonnels entre patients psychiatriques (Bryois, Pihet, & Page, 2005). Dans cette recherche, il sera question

de voir l'impact de ces comportements sur la dynamique de groupe dans le contexte d'un atelier protégé.

1.3 Cadre théorique

1.3.1 Comportements excessifs

La notion de comportements excessifs n'est pas toujours aisée à définir. Les troubles de la personnalité, les troubles du comportement et plus largement le handicap psychique sont caractérisés par des comportements dits "excessifs".

Les troubles de la personnalité sont des schémas de comportement ou des types de fonctionnements relationnels d'une excessive rigidité. Celle-ci empêche les gens de s'adapter aux demandes et aux sollicitations extérieures de telle sorte que le fonctionnement pathologique en question est finalement l'équivalent d'une mise en échec, voire d'une autodestruction (Nevid, Rhatous, & Greene, 2009, p. 286).

Le professeur Bertrand Escaig dans son article intitulé : "Le handicap psychique, un handicap caché, un handicap de tous les malentendus" définit le handicap psychique comme suit :

Il a fallu le distinguer du handicap « mental », ou handicap intellectuel, reconnu trente ans avant lui. Le handicap psychique a, en effet, ses particularités : sa forte liaison avec le médical, sa variabilité dans le temps, une part laissée intacte du potentiel intellectuel. Médical, car il est la conséquence de maladies psychiques évolutives, comme les psychoses ou les troubles de comportement, où demain la personne peut aller mieux ou plus mal qu'aujourd'hui. Variable, car des états psychiques calmes ou tendus alternent d'un jour à l'autre, quelquefois dans la même journée, conduisant à des capacités variables dans le temps, souvent avec une grande fragilité et une angoisse prête à monter à la moindre complication. Enfin, un potentiel intellectuel certain, qui en fait des personnes "comme nous", avec les mêmes désirs, les mêmes exigences, les mêmes ambitions, mais hélas, pas les mêmes moyens. Relativement "caché" au premier regard, c'est le handicap de tous les malentendus (Escaig, 2010).

Ces deux définitions mettent, selon moi, en lumière le fait que les comportements excessifs peuvent être le symptôme d'un trouble de la personnalité ou d'un handicap psychique. Néanmoins, le personnel encadrant de la Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert ne dispose pas de diagnostics précis sur les troubles dont souffrent les personnes au moment de leur engagement.

Par la suite, le MSP peut remarquer des comportements dits excessifs et chercher à avoir un diagnostic plus précis à travers des réseaux interdisciplinaires articulés autour de la personne employée. Dans cette recherche, les comportements dits excessifs

sont considérés comme tels au moment où le MSP juge qu'ils ne sont plus acceptables dans le cadre d'un atelier protégé et productif.

Les comportements sont ainsi le résultat de plusieurs déterminismes : l'histoire personnelle de l'individu (biopsychosocial), sa position (statut, pouvoir) dans l'organisation, son rôle (accepté ou reconnu) dans le groupe. Les comportements sont aussi dictés par les désirs et les craintes plus ou moins momentanés liés à la tâche ou à l'identité de chacun au sein de l'organisation et du groupe. Les échanges répondent donc à une logique et à une stratégie plus moins inconsciente (Amado & Guittet, 2010, p. 145).

1.3.2 Dynamique de groupe

Dans le cadre de ce travail de recherche, je prendrai en compte le "groupe primaire ou restreint". Car dans chaque secteur des Ateliers, les collaborateurs travaillent par groupe de cinq à dix personnes.

Le groupe primaire ou groupe restreint est déterminé par son nombre restreint, par le fait que chacun a une perception individualisée de l'autre et que les échanges interindividuels sont nombreux. Les participants ont en commun les mêmes buts. Il existe une interdépendance, une solidarité en dehors des réunions et actions communes, très fortes, d'où la constitution de sous-groupes (relation affective). Des normes, des signaux et des rites propres s'érigent. On n'a pas systématiquement toutes ces caractéristiques représentées à la fois dans le même groupe. Le groupe primaire est en général restreint, mais les auteurs nous donnent une grille d'analyse nuancée des deux termes. Le groupe primaire est nuancé par les liens personnels, intimes, chaleureux qui s'installent ; alors que le groupe restreint (6 à 13 personnes) connote une dimension numérique (Anzieu & Martin, 2013a).

Si j'ai choisi comme référence les groupes restreints pour cette recherche, c'est parce que le groupe de l'atelier se rapproche le plus de la définition du groupe restreint d'Anzieu et Martin, qui présentent les caractéristiques suivantes:

- Nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu
- Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme but du groupe, répondant à divers intérêts des membres, et valorisés
- Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres (sympathies, antipathies, etc...) et constituées des sous-groupes d'affinités
- Forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité, union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun
- Différenciation des rôles entre les membres
- Constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (langage et code du groupe)

Les auteurs précisent que toutes ces caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes à la fois dans les mêmes groupes. Ainsi, au sein de la Fondation, nous aurons peut-être une plus grande interdépendance et un plus grand sentiment de solidarité dans "l'atelier bois" que dans celui du "conditionnement", ou une plus grande différenciation des rôles entre les membres de l'atelier "e-commerce" que dans celui de la "céramique". Mais la grande majorité de ces caractéristiques se trouvent dans chacun des ateliers dont les membres forment un groupe restreint.

Kurt Lewin a posé les fondements de l'étude des groupes avec sa théorie sur la dynamique des groupes.

Si Lewin utilise le terme de dynamique, c'est que pour lui, la vie d'un groupe correspond à un mouvement continu entre des périodes de stabilité et des périodes de changements. [...] Si Lewin analyse la réalité du groupe comme un champ dynamique, c'est aussi en se référant à l'idée gestaltiste de champ. Celle-ci pose qu'un tout est autre chose que la somme de ses éléments, et que c'est la manière dont ces éléments s'agencent et se structurent entre eux qui caractérisent ce tout. [...] Or les facteurs déterminants ce qui se passe dans le groupe sont localisés aussi bien dans le groupe que dans son environnement. Ce champ dynamique inclut donc le champ du groupe et le champ social dans lequel il est situé (Oberlé, 2015, pp. 11-16).

Dans la théorie de la dynamique des groupes, on parle plus volontiers de « phénomène de groupe ». Ces phénomènes, que je vais aborder dans cette recherche sont les suivants :

1. La **cohésion du groupe**, il sera largement question dans ce travail de recherche du maintien de la cohésion du groupe.
 - Facteurs intragroupes de la cohésion, où il sera question des différents attraits qu'ont les individus pour leur groupe
 - Facteurs intergroupes et identitaires de la cohésion
 - Facteurs contextuels de la cohésion, il sera important de prendre en compte le contexte, car l'atelier protégé est par définition un contexte de travail particulier
2. Les **aspects structurels** des groupes et plus particulièrement le système des rôles et la différenciation des statuts ainsi que les structures affinitaires entre individus.
3. Le **leadership** et les différentes approches du leader ainsi que la soumission ou l'adhésion des participants.
4. La **communication** et les relations à l'intérieur d'un groupe.

Ces différents points seront développés et étudiés plus en détails tout au long du chapitre 2.

1.3.3 Ateliers protégés

Il convient tout d'abord de définir les ateliers, selon l'encyclopédie le Grand Robert : « L'atelier est un local ou un espace consacré à la fabrication, dans une usine, chez un artisan ou un artiste. C'est un lieu où des ouvriers travaillent en commun. »

L'encyclopédie internationale de réhabilitation définit les ateliers protégés comme suit :

Les ateliers protégés sont des programmes de jour en établissement qui sont fréquentés par des adultes ayant des incapacités et qui se substituent à un emploi sur le marché du travail normal (Martin 2001, Samoy et Waterplas 1992). Le travail est le principal centre d'intérêt des ateliers protégés, qui accordent une préférence aux activités de travail relativement simples comme l'assemblage, l'emballage, le travail du bois, la fabrication, l'entretien ou la couture. De plus, les ateliers protégés peuvent offrir d'autres activités, comme des programmes éducatifs et des loisirs.

Le travail dans les ateliers protégés peut avoir différentes significations, allant de la thérapie par le travail jusqu'à constituer une réelle source de revenus. La distinction entre les significations du travail prend sa source dans les objectifs des ateliers protégés, qui peuvent s'étendre d'une garde à long terme, à une réadaptation orientée vers la transition dans le marché du travail normal et vers l'emploi à long terme. De même, le statut des adultes ayant des incapacités fréquentant des ateliers protégés peut aller de « patient » en garde à long terme, en passant par le statut de stagiaire se préparant à un emploi individuel, jusqu'au statut de travailleur (« Les ateliers protégés | Encyclopédie internationale multilingue de la réadaptation », s. d.).

Les Ateliers de la Fondation sont des lieux de production où les collaborateurs ont le statut de travailleurs et sont donc engagés à long terme. Afin de bien comprendre quelle est la population travaillant aux Ateliers Saint-Hubert, je définirai plus loin le mot collaborateur au sens de la Fondation Foyer Ateliers Saint-Hubert.

Selon la définition du mot atelier, celui-ci est un endroit physique consacré à la fabrication. Les Ateliers Saint-Hubert sont séparés en différents secteurs ayant leurs activités propres et leurs collaborateurs affiliés, ainsi que leur MSP responsable.

Les collaborateurs des Ateliers ont un statut de travailleurs et par ce fait ils perçoivent un salaire en complément de leur rente d'assurance invalidité.

Il m'est important de préciser que, contrairement au premier marché du travail, les personnes qui travaillent en atelier protégé bénéficient d'un encadrement dont la tâche principale est d'aider les travailleurs en les responsabilisant et en s'appuyant sur le concept de la Valorisation des Rôles Sociaux, tout en menant à bien son mandat économique.

Afin de comprendre plus précisément ce qu'est la Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert, je prierai le lecteur de faire référence à l'extrait du Système Management Qualité en Annexe 1.

1.4 Méthodologie

1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu

Afin de répondre à la question de départ, j'ai commencé à faire des recherches théoriques sur les sujets présentés dans le chapitre précédent. De nombreux auteurs se sont penchés sur les questions de dynamique de groupe et de nombreuses études ont été menées sur le comportement humain et les psychopathologies.

Pour la suite de ce travail, j'ai choisi de mener une enquête de terrain et de mener mes entretiens aux Ateliers Saint-Hubert de Monthey. J'ai décidé d'interroger des MSP et des collaborateurs, parce que je pense qu'ils n'ont pas la même vision de la problématique.

En menant les entretiens avec les personnes prises en charge, je me suis souvent trouvé face à des personnes n'ayant pas forcément conscience du sujet traité ou qui ne comprenaient pas bien de quoi je voulais parler. J'ai également choisi de faire des entretiens avec le personnel d'encadrement formé, qui a une connaissance plus approfondie sur la façon dont les comportements excessifs peuvent apparaître et nuire au bon fonctionnement de l'atelier. De plus, les MSP ont eu des situations difficiles à gérer dans leur carrière, ainsi leur expérience peut m'être bénéfique.

J'ai choisi de m'entretenir avec 6 collaborateurs et 2 MSP. Les collaborateurs travaillent dans le secteur "service aux entreprises", car c'est dans ce secteur que je travaille et je connais mieux les personnes qui y sont affiliées. Pour avoir une parité, j'ai interrogé 3 hommes et 3 femmes. De plus, j'ai observé des comportements excessifs chez trois de ces personnes. Pour ce qui est des MSP, je me suis tourné vers deux collègues formés, pour pouvoir profiter d'une part, de leurs connaissances acquises durant la formation et d'autre part, pour leur expérience accumulée depuis le début de leur carrière.

Ci-dessous, un tableau explicatif des noms d'emprunt utilisés dans le chapitre suivant. J'ai choisi de citer certaines de ces personnes car leurs réponses sont particulièrement explicites.

N° d'entretien	Nom d'emprunt	Fonction	Temps d'entretien
1	Cédric	Collaborateur	19 min 22
2	Christian	Collaborateur	23 min 51
3	Christiane	Collaboratrice	21 min 14
4	Célien	Collaborateur	41 min 37
5	Colette	Collaboratrice	34 min 05
6	Camélia	Collaboratrice	29 min 01
7	Maxence	MSP	62 min 44
8	Marcel	MSP	50 min 20

1.4.2 Méthodes de recherche

Dans un premier temps, il s'agissait d'une phase d'exploration par des lectures et consultations d'ouvrages traitant de cette problématique. J'ai utilisé des sources telles qu'internet, les bibliothèques, la médiathèque. Cela afin de bien maîtriser l'aspect théorique du thème que j'ai choisi.

Dans un second temps, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs afin d'interroger les MSP (Voir annexe II) et les collaborateurs (Voir annexe III). J'ai choisi cette méthode car je me doutais que chez les collaborateurs certains sujets traités seraient difficiles à cerner, il me fallait donc un moyen de les aiguiller en cas de réponses trop éloignées de mon champ de recherche. J'ai également utilisé cette méthode pour les MSP afin d'avoir l'analyse la plus fine possible, je pense qu'une analyse statistique, que j'aurais pu avoir avec un questionnaire, n'était pas pertinente au vu de ma question de départ.

1.4.3 Méthodes de recueil de données et résultats de l'investigation

Dans un premier temps j'ai effectué des recherches bibliographiques sur les différents concepts présentés plus haut. L'étude de ces concepts m'a permis de construire plus précisément ma problématique, en m'appuyant sur le "Manuel de recherche en science sociale" (Quivy & Campenhoudt, 2009). J'ai monté ma problématique (Voir annexe IV), et décidé de prendre les quatre différents comportements excessifs et d'observer comment ils se manifestent dans l'atelier, ensuite j'ai cherché quels sont les indicateurs qui me montrent qu'un comportement devient excessif et finalement je me suis demandé comment celui-ci pourrait influencer le groupe.

Puis, afin de préciser et confirmer ou infirmer mes recherches bibliographiques, j'ai mené des entretiens au sein de mon institution. Comme expliqué plus haut, j'ai fait des entretiens avec des travailleurs et des MSP et je me suis rapidement rendu compte que le point de vue varie en fonction de la position dans le groupe. J'ai élaboré une grille d'entretiens avec des questions ouvertes afin de pouvoir récolter le plus d'informations possibles. Pour le dépouillement des entretiens, j'ai élaboré une grille (Voir annexe V) en reprenant comme en-tête les indicateurs trouvés dans ma problématique. J'ai ensuite indiqué les réponses du sondage en mettant une couleur en fonction de leur réponse (vert pour oui, rouge pour non et orange pour les réponses plus nuancées). Ceci m'a permis de voir plus facilement les tendances qui se dégageaient pour chaque indicateur.

J'ai ensuite confronté les résultats de mes investigations avec les données bibliographiques afin de voir si les comportements observés et vécus dans nos ateliers corroborent les recherches bibliographiques et surtout savoir sur quels éléments de la dynamique de groupe ils ont de l'influence. J'ai consigné la synthèse de tous les éléments recueillis dans un tableau (Voir annexe VI) différent pour chaque comportement excessif.

2 Développement

Afin de bien comprendre ce qui va suivre dans les quatre chapitres suivants, je tiens à apporter quelques précisions. Dans le chapitre précédent, je définis ce que sont les comportements excessifs en précisant que je ne connais pas le diagnostic des personnes engagées. Dans la suite de ce travail, je prends le parti de faire des liens entre les comportements excessifs et les psychopathologies supposées dont souffriraient nos travailleurs.

2.1 Comportement passif

"L'isolement mène à l'hypocondrie, et la sociabilité est indispensable à la santé morale."

Henri-Frédéric Amiel

Dans ce chapitre, il sera question d'isolement verbal et d'éloignement physique, des comportements volontaires de la personne qui veut se mettre en marge du groupe, et non d'isolement subi où le groupe met à l'écart un membre au comportement dangereux pour son bon fonctionnement. Ce deuxième point sera traité dans le chapitre suivant.

Le comportement excessif qui consiste à se mettre en marge des autres est expliqué en psychopathologie comme un symptôme d'un trouble de la personnalité appelé personnalité anxieuse ou évitant. La CIM-10 donne la définition suivante : "F60-6. Personnalité anxieuse [évitant]. Trouble de la personnalité caractérisé par un sentiment de tension et d'appréhension, d'insécurité et d'infériorité. Il existe un désir perpétuel d'être aimé et accepté, une hypersensibilité à la critique et au rejet, une réticence à nouer des relations et une tendance à éviter certaines activités en raison d'une exagération des dangers ou des risques potentiels de situations banales" (Organisation Mondiale de la Santé, 1993).

Ce comportement de mise en retrait est à mettre en lien avec la notion de cohésion du groupe. Comme je l'ai décrit en introduction, les facteurs importants de la cohésion de groupe sont les facteurs socioaffectifs. Ils confèrent son attractivité au groupe, avec l'idée que, plus l'attractivité est grande plus le groupe est cohésif, même si cette attractivité est une simple conséquence de la proximité entre partenaires (Oberlé, 2015, p. 62). Les facteurs socioaffectifs sont donc un ciment qui permet au groupe de vivre en bonne cohésion, dans le contexte de l'atelier protégé, et plus particulièrement aux Ateliers Saint-Hubert, où les personnes sont affiliées à un secteur en particulier ; la notion d'appartenance au groupe devient importante. À ce sujet Dominique Oberlé nous dit: "L'appartenance groupale est l'un des moyens de satisfaire un besoin fondamental d'appartenance consistant à rechercher la présence des autres pour échapper à la solitude et satisfaire des motivations sociales". On sait, depuis les

découvertes de Mayo, que les gens recherchent dans leurs groupes, y compris leur groupe de travail, des relations sociales profondes et chaleureuses, des réseaux de solidarité, des marques d'estime et de reconnaissance. Or, le partage et la satisfaction de ces motivations sociales dans un groupe contribuent à la cohésion de celui-ci (Oberlé, 2015, p. 63).

Lors de mes entretiens, l'ensemble des personnes sondées sont d'accord pour dire que dans un premier temps ils vont tenter de communiquer avec la personne qui reste en retrait. Les travailleurs qui n'obtiennent pas le contact désiré ne vont pas insister. Durant son entretien, le collaborateur Cédric me disait : "*Je préfère travailler dans une bonne ambiance*".

Le MSP, par sa position et sa mission, va essayer de nouer le contact et créer un lien avec les personnes ayant ce comportement. Il observe que lorsqu'une personne se met en marge, les autres la laissent tranquille, ce qui confirme les dires des travailleurs sondés. Il observe également que les attitudes de la personne au comportement évitant font que les gens viennent moins vers elle, ce qui renforce son isolement. Ceci favorise la mise en place d'un cercle vicieux.

Les tentatives de communication exprimées par la majorité des collaborateurs et des MSP me confirment les propos de Dominique Oberlé sur l'appartenance groupale. En effet, le fait que les travailleurs vont tenter dans un premier temps de nouer le contact, ainsi que l'envie générale de travailler dans une bonne ambiance, font écho aux propos des auteurs de recherches sur la dynamique des groupes qui affirment que le partage et la satisfaction des motivations sociales dans un groupe contribuent à la cohésion de celui-ci.

Je me suis donc demandé, si dans le contexte de travail en atelier protégé les travaux en commun ne favoriseraient pas le contact entre les personnes ou s'ils ne seraient pas péjorés par le comportement des personnes qui s'isolent.

Le principe de locomotion du groupe, défini par Martin et Anzieu est décrit comme suit: "Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumée comme but du groupe, répondant à divers intérêts des membres, et valorisés" (Anzieu & Martin, 2013b, p. 36). Les auteurs ajoutent notamment sur les relations entre personnes : "Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres (sympathies, antipathies, etc.) et constituer des sous-groupes d'affinités; forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité; union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun" (Anzieu & Martin, 2013b, p. 37).

Le principe de locomotion du groupe est facilement transposable au contexte de travail en atelier protégé. Les travailleurs d'un atelier protégé, faisant de la production comme celui dans lequel j'ai mené ma recherche, poursuivent le même but à savoir mener à bien le travail qui leur est demandé, même si les intérêts des membres sont souvent très différents. Ce travail est valorisé par les MSP et valorisant par la production de produits commercialisés ou distribués à des clients du premier marché du travail.

On peut donc supposer que le travail en atelier protégé favorise les contacts entre les travailleurs, car ils cherchent tous à atteindre le même but. Une personne voulant se

mettre en marge fera tout de même partie d'un sous-groupe d'affinité, peut-être composé que d'elle-même, fera toujours partie du groupe et sera entraînée dans ce principe de locomotion.

J'ai posé la question aux MSP s'ils intégraient les personnes au comportement passif. La réponse qui m'a été donnée est que la personne n'est pas forcément intégrée aux travaux de groupe, principalement pour son confort personnel. Mais un MSP tente tout de même de favoriser le contact par des discussions ouvertes bien qu'il observe que la personne a également des difficultés à s'exprimer dans cette situation.

Les éléments qui sont ressortis dans les entretiens confirment ce que j'ai pu trouver dans mes recherches bibliographiques.

L'atelier protégé serait un contexte favorisant les contacts entre personnes parce qu'il donne aux travailleurs un but commun et les oblige à collaborer pour arriver au but fixé. Les collaborateurs voulant se mettre en marge y parviendront, et formeront un sous-groupe, bien qu'ils feront quand même partie de l'atelier et participeront à la vie de celui-ci.

Le MSP, par sa position particulière de leader dans le groupe, va tenter de favoriser les échanges pour que la personne puisse créer des liens. Sa mission est également de sauvegarder l'intégrité de son groupe de travailleurs.

Les éléments présentés dans ce chapitre me font supposer que tant que la personne qui montre un comportement passif n'entrave pas la marche du groupe vers le but commun, la personne qui s'isole ne modifierait pas significativement les communications du groupe, donc sa prise de décision et son chemin vers le but fixé. Ces personnes modifient certainement légèrement les rapports interpersonnels et auraient donc une influence limitée sur la dynamique de groupe.

Ce type de personnes serait plus une ressource qui pourrait être mieux exploitée, qu'une entrave au bon fonctionnement du groupe. En effet, on peut supposer que la personne qui reste en marge du groupe ne pourra pas faire profiter ses collègues des compétences qu'elle a acquises, au sein des ateliers protégés ou avant d'y être engagée, du fait que ses relations interpersonnelles sont plutôt pauvres. A contrario, ces relations interpersonnelles peu nombreuses seront un faible vecteur de conflits entre cette personne et les autres individus. On peut noter que, chez une personne souffrant de paranoïa, un collègue qui reste dans son coin peut devenir suspect, mais je pense que ce cas est plutôt rare.

2.2 Comportement agressif

"Le dialogue parait en lui-même constituer une renonciation à l'agressivité."

Jacques Lacan

Dans ce chapitre, je vais traiter des comportements agressifs. Les comportements agressifs peuvent être dirigés vers les autres membres du groupe comme sur la personne elle-même. Le comportement agressif peut également être physique ou verbal et il est souvent l'expression de ce que les psychologues appellent : "l'expression d'une personnalité émotionnellement labile" (Nevid et al., 2009, p. 287). Le Cim-10 classe trois types de personnalité émotionnellement labile :

- La personnalité aggressive
- La personnalité borderline ou état limite
- La personnalité explosive

Ces trois types de personnalité sont définis dans le Cim-10 comme suit :

Trouble de la personnalité caractérisé par une tendance nette à agir de façon impulsive et sans considération pour les conséquences possibles, une humeur imprévisible et capricieuse, une tendance aux explosions émotionnelles et une difficulté à contrôler les comportements impulsifs, une tendance à adopter un comportement querelleur et à entrer en conflit avec les autres, particulièrement lorsque les actes impulsifs sont contrariés ou empêchés.

Pour chacune de ces personnalités émotionnellement labiles, deux types peuvent être distingués :

- *Le type impulsif, caractérisé principalement par une instabilité émotionnelle et un manque de contrôle des impulsions ;*
- *Le type borderline, caractérisé en outre par des perturbations de l'image de soi, de l'établissement de projets et des préférences personnelles, par un sentiment chronique de vide intérieur, par des relations interpersonnelles intenses et instables et par une tendance à adopter un comportement autodestructeur, comprenant des tentatives de suicide et des gestes suicidaires (Organisation Mondiale de la Santé, 1993, p. 211).*

Avec ces éléments en ma connaissance, j'ai donc demandé aux personnes sondées quelles étaient ou quelles seraient leur réaction et leur comportement face à une personne avec un profil correspondant à la définition ci-dessus. Je pense qu'il est pertinent à ce stade de souligner que le caractère impulsif et donc difficile à anticiper ajoute une difficulté supplémentaire à la collaboration avec ces personnes.

Dans mes entretiens sur le sujet, deux axes principaux sont ressortis.

Le premier axe est la réaction de l'individu face à un comportement agressif qui serait dans un premier temps de sauvegarder son intégrité personnelle. Dans les entretiens, la majorité des sondés disent éviter les personnes à réputation aggressive, car "ils ne veulent pas de problèmes" selon les dires de Cédric et Célien. Il ressort régulièrement

des interviews que les personnes évitent le conflit s'ils ne sont pas concernés, par contre si les attaques sont dirigées contre elles, un tiers des sondés répondront également de manière agressive. Il est intéressant de voir qu'une courte majorité d'hommes ont répondu cela et que cette réponse est aussi présente chez les représentantes de la gent féminine. Je comprends aisément la tendance masculine à avoir recours au rapport de force. J'ai été témoin à de nombreuses reprises de la "lutte pour la place de mâle dominant" dans l'atelier. Le fait que cette réponse est aussi significativement présente chez les femmes me surprend plus. Je suppose que cette manière de faire peut venir d'un besoin de faire sa place chez des personnes qui ont été mises à l'écart et dévalorisées durant une grande partie de leur vie.

Le deuxième axe serait de mettre en avant la réaction du groupe face à une personne au comportement agressif. Lors d'un épisode agressif dans l'atelier, la première réaction de la majorité des travailleurs sera de se protéger. Si ces épisodes devaient se répéter, les travailleurs voudraient également protéger le groupe. C'est ce que je vais tenter de démontrer dans les paragraphes suivants.

Je note qu'une seule personne demanderait à travailler ailleurs si les épisodes agressifs devaient se répéter. Ce qui montre à mon sens l'envie, consciente ou non, de la grande majorité des personnes de rester dans le groupe et qu'un membre agressif en son sein n'est pas un argument suffisant pour vouloir le quitter. Cependant, l'ensemble des sondés disent ne pas détourner le regard en cas d'épisode agressif, mais deux personnes sur trois vont faire la sourde oreille dans le but, évident à mon sens, de ne pas se mêler au conflit et comme l'a dit Cédric: "éviter les problèmes". J'y vois là une question sous-jacente, qu'est-ce qui pousse un individu à rester dans un groupe alors que son intégrité physique, verbale ou émotionnelle est potentiellement mise en péril ?

Pour m'aider à répondre à cette question voyons ce que nous dit la littérature sur les individus qui mettent en péril la cohésion du groupe et également comment cette agressivité et peut-être le stress qu'elle engendre, vont modifier les relations interpersonnelles au sein d'un groupe restreint.

Contrairement au comportement passif, la personne agressive, par les conflits qu'elle génère, va mettre en péril la cohésion du groupe. Plusieurs facteurs sont en jeu à ce niveau-là et vont influencer les individus et les amener à vouloir sauvegarder le groupe.

Tout d'abord, il est question des facteurs intragroupes de la cohésion qui englobe d'un côté les facteurs socioaffectifs que j'ai mentionnés au chapitre précédent et qui seront plus approfondis dans celui-ci et de l'autre, les facteurs opératoires et fonctionnels.

Je vais commencer par les facteurs socioaffectifs, car c'est à eux que l'on pense et en particulier au phénomène d'attraction lorsqu'on évoque la cohésion d'un groupe. Oberlé dit:

Ils confèrent son activité au groupe, avec l'idée que plus l'attractivité est grande, plus le groupe est cohésif, même si cette attractivité est une simple conséquence de la proximité entre partenaires. Ces facteurs englobent :

- *L'attrait du but commun. Celui-ci dépendant notamment de sa netteté, mais de son adéquation aux aspirations des membres du groupe et du fait que cet attrait est partagé. Ce but peut être perçu comme plus ou moins exaltant, nécessaire, prosaïque, ou plus ou moins les trois à la fois.*
- *L'attrait de l'activité collective. Celle-ci n'est qu'un moyen d'atteindre le but, mais elle peut être source de satisfaction. C'est dans la mesure où cet attrait est partagé qu'il favorise la cohésion.*
- *L'attrait de l'engagement collectif nécessaire à l'atteinte du but commun, c'est-à-dire le goût de s'impliquer ensemble. La cohésion issue de cet engagement collectif dans une activité commune va souvent de pair avec un sentiment d'efficacité collective.*
- *L'attrait de l'appartenance au groupe je l'ai décrite dans le chapitre précédent.*
- *L'attrait pour les personnes du groupe. L'approche sociométrique s'attache à repérer, à décrire et à quantifier les réseaux affinitaires dans les groupes. Il faut souligner que selon sa configuration, le maillage affectif d'un groupe peut effectivement renforcer sa cohésion, mais qu'il est susceptible aussi de l'affaiblir considérablement lorsqu'il aboutit à la formation de sous-groupes et de clans (Oberlé, 2015, p. 63).*

Il semblerait que le comportement agressif mette en péril les attraits mentionnés par Dominique Oberlé. Je pense qu'il est utile de rappeler à ce stade que j'ai rarement été confronté à des comportements violents comme des attaques physiques directes et que ce genre de comportements est rarement observé. La violence prend plus souvent la forme de violence verbale, avec des insultes ou des paroles mal placées. Parfois même de la misogynie ou du racisme, la violence est parfois sournoise et elle peut faire au moins autant de dégâts que la violence plus "spectaculaire".

Le premier point soulevé lors des entretiens et qui est démontré à l'unanimité, c'est que face à un comportement agressif, chacun va modifier sa communication face à la personne agressive. Par exemple, Cédric qui me dit : "Oui, je vais tenter de le calmer si je peux." Et quand je lui demande quelle sera son approche après un épisode violent avéré, il me répond : "Je vais quand même me méfier." Ou si je prends l'exemple de Célien qui dit constater "une ambiance différente" dans le groupe après un épisode agressif.

Le deuxième point qui ressort de ces entretiens est que la majorité des personnes sondées vont s'éloigner physiquement de la personne agressive évidemment pendant l'épisode agressif, mais également par la suite. Ce fait est également observé par les MSP. La seule personne qui dit le contraire c'est Christian qui lui "ne va pas se laisser faire".

En plus de ces observations plus ou moins catégoriques, il y a chez certains participants aux interviews une tendance à détourner le regard ou faire la sourde oreille. L'ensemble de ces comportements observés démontre, à mon avis, que le comportement agressif modifie le système de communication en amenant du stress et de l'anxiété dans celui-ci.

Nous allons voir maintenant comment ces sentiments vont modifier l'équilibre du groupe. Comme le dit les auteurs Amado et Guittet :

Le groupe est un lieu de contagion des émotions. Dans les discussions de groupe, la proximité spatiale, l'intensité des ressentis individuels, les phénomènes de suggestion, de mimétisme, font que les comportements de l'un influent sur les comportements de l'autre. Ainsi les émotions, les anxiétés de chacun se propagent par résonance à notre insu à l'intérieur des groupes. Les personnes ressentent spontanément des émotions positives ou négatives avant d'enregistrer le contenu des messages. Immergées dans un bain émotionnel, elles peuvent alterner des phases d'euphorie, de dépression, d'agressivité, de rivalité, de séduction. La contagion se repérera dans la tonalité des discours, par l'observation des synchronismes dans les gestes, les mimiques. Cette réalité plus ou moins refoulée dans certaines situations sera néanmoins une ligne de force pour analyser et réguler le fonctionnement du groupe (Amado & Guittet, 2010).

Je pense qu'une dimension supplémentaire est à prendre en considération dans la dynamique des communications dans le groupe.

Dans un groupe chacun se trouve exposé au regard des autres, à leur jugement, à leurs critiques éventuelles. La personne peut être mise en question à travers la résolution de problèmes relationnels, techniques ou organisationnels. Les anxiétés personnelles, individuelles sont souvent amplifiées par l'anxiété de "morcellement" qui existe dans tout groupe. Le poids de l'anxiété et des émotions peut aussi amener une personne à ressentir intensément les débats sans réussir réellement à s'impliquer et à formuler explicitement sa position personnelle et générer ainsi un malaise, une sensation de frustration, de non-compréhension. Le statut de l'individu, son image, son identité, ses compétences se trouvent particulièrement à l'épreuve (Amado & Guittet, 2010).

Amado et Guittet démontrent dans ce paragraphe que les anxiétés personnelles que les individus peuvent ressentir dans un groupe sont exacerbées. On peut donc supposer que le stress supplémentaire que peut apporter une personne agressive aura un impact plus grand sur les relations interpersonnelles car les membres du groupe ont déjà une anxiété naturelle en lien avec leur appartenance au groupe et à leur place dans celui-ci.

Dans le cadre d'un atelier protégé, certains de ces aspects sont peut-être un peu atténués. Le MSP est là pour gérer les aspects organisationnels et a un rôle de médiateur afin de préserver son groupe. Lorsque je lui demande si isoler une personne perturbatrice est efficace pour préserver l'intégrité de son groupe, Marcel me répond : "Isoler une personne peut être efficace sur une très courte durée car isoler une personne est toujours pris comme une punition. Je préfère favoriser la communication entre les personnes pour mieux comprendre la situation." Mais plus loin dans l'entretien, il me dit : " Je constate que la communication des membres du groupe envers la personne agressive reste toujours aussi difficile."

Pour résumer, je dirais que la personne agressive, par son comportement, va apporter du stress dans les relations interpersonnelles du groupe. Ce stress va perturber la communication entre les membres du groupe, et cette communication défailante ainsi que la mauvaise ambiance vont se propager au sein du groupe. Cette situation va

impacter les facteurs socioaffectifs et modifier les attraits des individus par rapport à leur groupe, ce qui fera perdre de l'efficacité au groupe.

Néanmoins, comme le disent Amado et Guittet, les personnes membres d'un groupe sont constamment en interactions verbales et non verbales. Le comportement de l'un influence le comportement de l'autre. Dans une situation de conflit, le plus adaptatif changera son comportement et orientera la relation, sachant que la personne qui possède la plus grande variété de façons de réagir, aura le plus de chances d'influencer la relation et de faire évoluer la dynamique de l'échange.

Dans le cadre de l'atelier protégé, les personnes prises en charge ont presque toutes des difficultés relationnelles et n'ont pas toujours les ressources pour gérer une situation de conflit.

Le MSP, par son rôle de leader est le mieux placé pour réguler la situation et tenter de favoriser la communication et revenir à une situation la plus normale possible. La communication avec la personne agressive restant difficile, la méfiance et la retenue s'installeraient chez les autres membres du groupe.

2.3 Comportement assertif

«Mais je vous réponds; c'est moi qui vous le dis», expression par laquelle elle cherchait d'habitude à étayer une assertion jetée un peu au hasard.

Marcel Proust

Selon la définition de l'encyclopédie du Grand Robert, l'assertion est une proposition que l'on avance en énonçant un jugement, et qu'on soutient comme vraie.

Le comportement assertif en psychologie est un concept de la première moitié du XX^e siècle, introduit par le psychologue new-yorkais Andrew Salter désignant la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. Il a été développé plus récemment par Joseph Wolpe, psychiatre et professeur de médecine américain, qui le décrivait comme une « expression libre de toutes émotions vis-à-vis d'un tiers, à l'exception de l'anxiété » (Bryois et al., 2005).

Dans le cas présent, l'affirmation de soi devient excessive, la personne va s'accaparer une grande partie du temps de communication. Elle va s'immiscer dans des conversations où elle n'est pas la bienvenue, ce qui risque d'énerver ou frustrer les interlocuteurs.

Afin de mieux cerner l'impact des personnes qui cherchent à se mettre en avant, j'ai demandé aux sondés ce qu'ils pensaient de ces personnes. Mon premier constat est qu'il n'y a pas de ligne claire dans les réponses que j'ai obtenues. Néanmoins, Marcel m'a donné une réponse intéressante, alors que nous parlions des personnes qui discutent énormément dans l'atelier. Il me dit : " Ma tolérance à ses bavardages dépend beaucoup de mon état d'esprit. Des jours je suis très tolérant et d'autres moins, alors

j'ai essayé de trouver des critères objectifs. Maintenant j'interviens lorsque je n'entends plus la radio." Marcel note également des plaintes de la part du groupe et que certaines personnes interviennent auprès du collègue concerné, ce qui peut engendrer des conflits.

Comme je le disais en préambule, les réponses des participants sont diverses et variées. Christian, lui, ne remarque rien de tout cela, il n'est pas gêné par ces personnes. Cédric dit que c'est difficilement supportable sur le long terme, il demanderait à travailler ailleurs si cela devait être le cas. Et Célien dit : "Face à cela on ne peut rien faire...", il constate que lorsque la personne n'est pas là, on parle dans son dos.

Un élément qui ressort également lors des entretiens surtout chez les MSP, c'est que les problèmes d'affirmation de soi sont encore plus présents lorsqu'une nouvelle personne est intégrée à l'équipe. Il est possible que l'arrivée d'un nouveau membre déstabilise le groupe et qu'une "lutte de pouvoir" s'engage afin que chaque membre trouve sa place et que le groupe fonctionne avec cette personne supplémentaire. L'intégration serait plus ou moins difficile en fonction des profils des personnes concernées.

En 1930, Freud utilisait l'expression de "narcissisme des petites différences" pour désigner la volonté de certaines personnes de se démarquer de leurs semblables.

L'adoption d'une position légèrement différente de son voisin dénote le désir de s'affirmer et de montrer son identité propre. Dans les groupes, alors que les personnes sont d'accord sur l'essentiel des propositions, les participants peuvent continuer à batailler, à pinailler sur des points mineurs, oubliant leurs positions communes. Ce phénomène est particulièrement évident dans les groupes qui montrent des tensions dans les relations et/ou aucune autorité ne vient réguler le débat (Amado & Guittet, 2010, p. 93).

Selon les auteurs, les membres d'un groupe désirent s'affirmer et montrer leur identité. Dans la mesure où la majorité des participants de nos ateliers ont eu une vie difficile et pour beaucoup ont été rabaissés durant leur vie. Leur pathologie fait que beaucoup de personnes employées en ateliers protégés souffrent d'un isolement social. Je comprends que ce besoin naturel de s'affirmer est encore plus fort et plus important chez eux.

La personne qui veut attirer l'attention sur elle souffre généralement d'un mal-être, ce qui peut aussi être le cas d'une personne qui s'efface ou qui est agressive. Cette personne va accaparer une grande partie du temps de communication en parlant de sujets qui ne sont pas importants pour l'avancée du groupe vers le but commun. Ce comportement excessif va déclencher des réactions chez ses pairs, en fonction de leur tolérance. Le groupe profitera donc de son absence pour communiquer plus facilement. C'est pour cela que les gens parlent dans le dos et que des rumeurs peuvent naître.

2.4 Comportement manipulateur

« Le meilleur menteur est celui qui fait servir le même mensonge le plus longtemps possible. »

Samuel Butler

Pour commencer ce chapitre, je pense qu'il est important de préciser que je n'ai pas trouvé dans la littérature actuelle un lien clairement établi entre une psychopathologie et un comportement manipulateur. J'ai quand même décidé de traiter de ce comportement dans cette recherche car l'influence d'un comportement manipulateur, je pense, peut avoir de grandes conséquences sur l'équilibre d'un groupe de personnes. Même si le propre d'une personne manipulatrice, si elle est douée, est de passer inaperçue. La définition de l'encyclopédie le Grand Robert nous dit ceci : "La manipulation, au sens abstrait, désigne l'emprise exercée par une personne sur une ou plusieurs autres dans le but de contrôler leurs actions ou leurs sentiments."

Je pense qu'à ce stade il est important de faire la différence entre deux types de manipulations : le premier, qui est une manipulation qui a pour but de nuire à la personne et qui va poser des problèmes au groupe et à l'individu. Le deuxième, plus souvent utilisé par les MSP, qui est une manipulation mise en place pour contourner les difficultés d'une personne et ainsi l'aider à grandir. Dans ce cas, on parlera plus volontiers de stratégie afin d'éviter la connotation négative de la définition de base de la manipulation.

En menant mes entretiens, j'ai eu des difficultés à obtenir des réponses claires à mes questions. Je vois deux raisons à cette difficulté.

La première est qu'il n'y a peut-être pas ou peu de personnes manipulatrices employées dans nos ateliers. Cette hypothèse sera vite écartée car lors de résolution de conflits entre employés, il s'est avéré que certaines personnes ont été manipulées. Je prends comme exemple cette situation où un homme a été accusé d'attouchement par deux femmes durant les heures de travail. L'épisode se serait passé dans l'ascenseur à l'abri des regards où seules les trois personnes concernées étaient présentes. Après plusieurs entretiens, il s'est avéré qu'aucune agression n'avait eu lieu et qu'une des deux femmes avait profité de son influence sur l'autre pour monter l'histoire de toutes pièces et ainsi nuire à leur collègue. Ceci n'est qu'un exemple de l'influence que peut avoir une personne manipulatrice sur une autre. Il est possible que le contexte d'ateliers protégés, où se côtoient des personnes aux handicaps très différents et/ou les niveaux de compréhensions sont hétéroclites, soit favorable à la manipulation.

La deuxième est que les personnes qui auraient ce profil sont particulièrement efficaces et que leur action reste invisible pour les personnes victimes de ces manipulations. Comme je l'ai expliqué dans le paragraphe précédent, certains comportements manipulateurs ont pu être mis à jour dans le contexte de résolution de conflits entre employés par le personnel encadrant.

Je pense que la réalité se trouve quelque part entre les deux, dans le sens où plusieurs personnes souffrant de retard mental ou ayant des problèmes d'estime de soi seraient plus influençables que la majorité des personnes. Dans les entretiens, aucune des personnes sondées n'a remarqué des tentatives de manipulations. Les deux hypothèses que j'émetts à ce sujet sont que d'une part, la personne ne voit effectivement rien ou ne comprend pas les enjeux qui sont derrière telle ou telle demande et la deuxième est qu'ils ne veulent pas en parler, car ils ne veulent peut-être pas être mêlés à une situation qui ne les concerne pas ou alors ils veulent cacher le fait qu'ils se sont fait manipuler.

Lorsqu'une situation de manipulation ou de mensonge est mise à jour, la confiance semble rompue. Les sondés sont unanimes sur le sujet, si une personne leur ment ou tente de profiter d'eux, la confiance sera rompue. La réponse de Cédric est plutôt explicite sur le sujet, il dit : "Si quelqu'un me fait un sale coup, il n'est plus question que je lui fasse confiance." Et Célien rajoute que : "Le doute reste présent longtemps".

Je suppose donc que la manipulation, lorsqu'elle est découverte, amène de l'insécurité car une méfiance s'installe entre les individus du même groupe. Ce qui peut engendrer un déséquilibre dans le système de communications.

Je suppose que la personne la plus à même de prévenir les comportements manipulateurs ou d'identifier les cas de manipulation est le MSP. D'une part, par ses compétences et également par sa position et son rôle qui font que même s'il fait partie intégrante du groupe, il a un statut particulier. Je vais tenter dans les paragraphes suivants de développer et comprendre comment le statut de leader permet au MSP d'identifier la nature des relations entre les participants et ainsi de détecter les tentatives de manipulation.

Le leadership du MSP dans son groupe est clair par sa position dans l'organigramme, son statut de chef dans des ateliers protégés; ci-dessous je vais essayer de mettre en évidence s'il y a des différences entre leader et chef et de comprendre si par cette position le MSP a les moyens d'améliorer une situation où il y a eu manipulation.

Quand j'ai cherché la traduction du mot anglais leader, j'ai été frappé par le nombre de mots français auquel il peut faire référence. Il équivaut aussi bien à un conducteur, à guide, à chef, à directeur qu'à meneur. Afin d'être précis sur le concept de leadership, je vais reprendre les recherches en organisations du travail d'Elton Mayo qui disait que parallèlement à la structure formelle, se développe sur la base des affinités, une structure informelle. Je pense que cette théorie s'applique particulièrement bien au MSP travaillant aux ateliers Saint-Hubert car il est le chef de son atelier de production qui est une structure formelle et en tant que travailleur social doit développer ses affinités avec ses participants de manière informelle pour créer un lien de confiance.

Dominique Oberlé, dans son ouvrage "La dynamique des groupes", fait la distinction entre le chef institutionnel qui représente le côté formel et le leader qui lui représente le côté informel. Le MSP est donc toujours le chef institutionnel mais en cas d'absence quelqu'un d'autre peut prendre la place de leader. Dominique Oberlé fait ceci comme différence entre leader et chef institutionnel :

- *Le leader émane d'un groupe de pairs, alors que le chef est imposé au groupe.*

- *L'ascendant du leader trouve son assise dans l'intragroupe, le pouvoir du chef trouve son assise dans une délégation du pouvoir issue d'un hors groupe hiérarchiquement supérieur au groupe dont il a la responsabilité.*
- *Le leader émergent défend les intérêts de son groupe d'appartenance, le chef défend les intérêts d'un hors groupe (le groupe de direction).*
- *La stabilité du leader dépend de l'appréciation de ses pairs, la stabilité du chef dépend de ses propres chefs.*
- *Le leader agit sur les autres grâce à son influence qui entraîne l'adhésion à ce qu'il propose, le chef agit sur les autres par la distribution de renforcements positifs et négatifs qui entraîne soumission et obéissance (Oberlé, 2015).*

Voilà pourquoi le MSP doit être aussi bien un chef qu'un leader. Une représentation très ancienne (puisqu'on en trouve les traces chez Aristote et Platon) mais qui persiste encore de nos jours autant chez les personnes communes que chez les scientifiques, voit le leader comme une personne exceptionnelle qui diffère radicalement du commun des mortels par ses traits de personnalité. Les résultats des études sur la personnalité du leader sont souvent contradictoires et plus graves et décevants pour les chercheurs, ils ne permettent pas de faire de prédictions. Mais les recherches récentes sur le sujet font naître un intérêt particulier pour l'intelligence émotionnelle. Oberlé dit:

Il s'agit de l'habileté à percevoir et réguler les émotions chez soi et chez les autres. Elle est associée à l'empathie, à la tendance à coopérer et à entrer dans la perspective des autres. La majorité des auteurs considèrent que l'intelligence émotionnelle peut être développée et entraînée, ouvrant de ce fait les portes à de nouvelles opportunités pour le marché de la formation (Oberlé, 2015, p. 90).

Ce que mes recherches théoriques m'ont appris sur le leadership me mène à penser que le MSP est le plus à même de réguler une situation avec comportement manipulateur car, par sa position de chef, il a des leviers pour dissuader le manipulateur. Et par son leadership, d'une part il a plus de chance de voir la manipulation et par son intelligence émotionnelle, il sera le plus à même de rétablir la confiance dans son groupe et à ramener une bonne communication entre individus.

2.5 Synthèse

L'analyse de ces quatre axes me permet de mettre en lumière que les comportements excessifs ont un impact réel sur les relations interpersonnelles dans le groupe. Les recherches théoriques m'ont permis d'identifier les différents phénomènes de groupe et les enjeux dans ceux-ci.

Ci-dessous, je vais synthétiser et mettre en lien les conclusions des différents axes développés ci-dessus.

Premièrement, je constate dans la partie théorique de cette recherche que le bon fonctionnement d'un groupe demande une cohésion importante entre ses membres et un système de communications le plus efficace possible. Un point qui est également essentiel à l'évolution positive d'un groupe est la façon dont celui-ci est conduit; et dans le contexte d'un atelier protégé, les différentes problématiques des personnes employées donnent une dimension supplémentaire aux déviances qui pourraient apparaître, même si les enjeux restent les mêmes. En ce sens, le contexte d'atelier protégé est particulier car les membres du groupe ont des problématiques qui influencent déjà beaucoup leur façon de communiquer. Malgré ce fait, les enjeux et les mécanismes de la dynamique de groupe restent les mêmes que dans n'importe quel groupe restreint.

Deuxièmement, la partie de recherche sur le terrain m'a permis de trouver des corrélations entre la partie théorique et les entretiens. Même si les entretiens ont principalement appuyé la recherche théorique, ils m'ont permis de mettre le doigt sur quelques subtilités. Les réponses récoltées m'ont permis de voir que tous les employés de nos ateliers ne comprennent pas les enjeux de ce qui se passe dans les relations interpersonnelles et du coup n'ont que très peu de chance de se rendre compte de l'impact de leur comportement et de leurs dires. Ce constat met en évidence la fragilité de l'équilibre au sein du groupe.

Je dirais que les comportements excessifs modifient les relations interpersonnelles entre les membres d'un groupe, en général en y apportant du stress. Ceci aura un impact réel sur la communication et de ce fait péjore le chemin vers le but car la cohésion du groupe ne sera pas optimale et cette entrave ne permettra pas au groupe d'avancer sereinement. C'est là que le leadership et la conduite du groupe par le MSP prennent toute leur importance. Dans le contexte de l'atelier protégé, le MSP par sa position de leader a un rôle, entre autres, de régulateur, d'encadrant, de médiateur et de guide.

Dans leur théorie de la dynamique des communications dans les groupes, les auteurs Amado et Guittet parlent des compétences relationnelles et sociales comme suit :

Ces compétences demandent des savoir-faire spécifiques qui nécessitent des entraînements répétés pour atteindre cette maîtrise. Cet apprentissage suppose une compréhension du sens de l'action, une prise en compte des valeurs, des façons d'agir et un choix des moyens les plus adaptés pour faciliter la relation et atteindre ses buts (Amado & Guittet, 2010, p. 45).

Pour finir, je pense qu'une certaine forme de régulation se fait naturellement au sein du groupe d'une part par les attrait au groupe et par les autres phénomènes de groupe.

Je suppose également que la cohabitation entre personnes ayant des comportements excessifs peut aussi être perturbatrice comme la cohabitation entre personnes agressives. Je suppose que le fonctionnement entre personnes agressives et manipulatrices peut être source de conflits. A contrario, la cohabitation entre une personne agressive ou assertive avec une personne plus passive pourrait peut-être réguler les comportements. Je pense qu'une étude sur la cohabitation entre personnes

ayant des troubles de la personnalité et du comportement pourrait amener des réponses plus précises sur ce point.

Néanmoins, rechercher les binômes ou sous-groupes qui fonctionnent bien et peuvent se réguler peut peut-être constituer une piste pour une cohabitation et un suivi adéquat de ces personnes.

3 Conclusion

3.1 Limites du travail

Lors de l'élaboration du projet de ce travail de recherche, je voulais travailler sur les troubles de la personnalité. Le fait de ne pas avoir de diagnostic sur mon lieu de travail a eu pour conséquence que j'ai dû changer de stratégie au cours des recherches théoriques. Les similitudes entre les troubles du comportement, les troubles de la personnalité et les comportements excessifs m'ont posé des difficultés à définir précisément le cadre de recherche.

De plus, je n'ai pas pu sonder autant de personnes que j'avais prévu dans mon projet, mon planning et mon organisation personnelle font que je n'ai mené que la moitié des entretiens prévus au départ; c'est la raison pour laquelle je me suis largement appuyé sur les nombreuses références théoriques.

Je pense que la définition plutôt floue des comportements excessifs et de la tolérance variable des MSP sur le sujet font que j'ai reçu des réponses vraies à ce moment-là mais qui pourraient évoluer si la situation dans l'atelier devait changer.

Finalement, il a été démontré dans ce travail que la dynamique d'un groupe est en constante évolution, les données récoltées pour cette recherche sont donc les réponses vraies au moment donné mais qui auraient pu être différentes à un autre moment. Néanmoins, la diversité de l'échantillon retenu permet d'atténuer ce phénomène.

Ci-dessous, je vais reprendre les objectifs mis en place au début de ce travail afin de voir dans quelle mesure ils sont atteints et si ce n'est pas totalement le cas, analyser le pourquoi.

Objectifs:

- Définir l'influence d'une personne sur un groupe
- Comprendre les mécanismes de la dynamique de groupe
- Comprendre les causes de comportements excessifs
- Connaitre en détail la mission et le concept pédagogique de l'institution
- Comprendre l'impact du comportement de ce genre de personnes sur l'atelier au niveau social

- Définir dans quelle mesure l'institution est adaptée à la prise en charge de ces personnes
- Améliorer ma conduite d'équipe

Pour les deux premiers objectifs, les recherches bibliographiques ont largement contribué à m'aider à comprendre les mécanismes et influences de la dynamique des groupes. J'ai appris ce qui définit un groupe restreint, puis quels éléments font la cohésion du groupe, la place que chacun a ou veut prendre dans le groupe, ce qui motive le groupe à avancer. Pouvoir identifier ces éléments va m'aider à mieux cibler mon action afin d'améliorer mon management.

Concernant les causes de comportements excessifs, la phase de recherche m'a donné les grandes lignes, les généralités autour de cette problématique. J'ai surtout appris que le contexte est extrêmement important et que les troubles peuvent beaucoup varier d'une personne à l'autre. Je sais maintenant qu'un trouble de la personnalité est très difficile à atténuer et que les personnes souffrant de ce trouble demandent une attention particulière.

Replonger dans le Système Management Qualité de mon institution m'a permis de conscientiser des éléments que je connaissais déjà et que j'ai appris à intégrer à ma pratique professionnelle durant les deux ans de travail à la Fondation.

3.2 Perspectives

La dynamique d'un groupe est par définition constamment en évolution. Le MSP peut s'appuyer sur les concepts pédagogiques mis en place dans toutes les institutions. Pour ma part, je suis en formation à la Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert qui s'appuie principalement sur la VRS (Voir annexe VIII). Ci-dessous, je vais tenter de faire des liens entre les résultats de mes recherches pour pouvoir trouver des pistes d'actions professionnelles.

Dans le concept de la VRS deux stratégies principales sont mises en avant, la première est de développer les compétences personnelles. Ceci, entre autre, permet de donner les moyens à la personne de s'intégrer au groupe et d'être valorisée par ses compétences professionnelles. Car, comme le dit Wolfensberger : "Elles sont cantonnées à des rôles correspondant à des représentations négatives qu'elles finissent par intégrer dans leur comportement, si les attentes de l'entourage sont négatives, la personne est alors susceptible d'agir de même, et d'adopter un rôle négatif." On peut supposer qu'à contrario donner des rôles valorisés et donner une représentation positive à la place de chacun dans l'atelier contribuera à aider les participants à intégrer ces représentations positives dans leur comportement.

La seconde stratégie est d'améliorer l'image de soi. Je pense qu'elle a toute son importance pour que la personne puisse communiquer de la meilleure manière possible avec le groupe car la personne qui a une mauvaise image de soi se trouve

enfermée dans un paradoxe : pourquoi quelqu'un me ferait confiance alors que moi-même je ne me fais pas confiance ? Elle risque alors de saboter les relations, de s'enfermer dans des jeux relationnels répétitifs pour se conforter dans son image et son échec. Elle peut aussi faire plus confiance aux autres qu'à elle-même et vivre dans la dépendance et la soumission.

Pour finir, je pense que le MSP, pour garder l'intégrité de son groupe devrait gérer au mieux la balance entre l'intensité du comportement et les forces inter et intra groupe et adapter son leadership pour maintenir la cohésion du groupe. La force de la communication est au centre de la problématique. Une bonne gestion du groupe va de pair avec une bonne communication entre ses membres.

Au sein des ateliers Saint-Hubert, nous avons des moyens, particulièrement à travers les projets d'action personnalisés, des outils pour travailler ces aspects-là. Après avoir mené cette recherche, je pense qu'il est particulièrement important de travailler sur les compétences sociales des participants.

Une suite intéressante pouvant être donnée à cette recherche serait l'étude des différents types de management sur les équipes de l'atelier. Ceci permettra de voir l'impact sur les dynamiques et de donner des pistes sur quel management pour quel groupe de personnes.

Afin de donner une suite à cette recherche, je pense qu'il serait intéressant de se poser la question suivante : les comportements excessifs sont-ils un indicateur de dysfonctionnement dans le groupe.

3.3 Conclusion personnelle

L'élaboration de ce travail de recherche m'a fait me poser beaucoup de questions sur ma façon de gérer mon groupe. Même si à la base de ce travail, l'intérêt était de m'aider à bien travailler avec des personnes au comportement excessif, je pense qu'il m'a donné des outils pour gérer mon groupe de participants de manière beaucoup plus large.

Les théories de la dynamique des groupes touchent à de nombreux sujets mais le plus intéressant a été de voir l'importance de la communication et de la transmission des informations. Je peux constater tous les jours la dimension mouvante des relations interpersonnelles dans le groupe. Si j'ai choisi ce sujet d'étude, c'est parce que je me sentais quelquefois impuissant face à certains comportements et certaines situations. Mener à bien cette recherche m'a permis d'approcher les relations entre les personnes de manière différente. Je me sens plus à même de prévenir ces comportements et j'ai moins d'appréhension à me retrouver face à une situation compliquée.

Je désire ici mettre en avant l'importance de l'appartenance groupale, il a été démontré dans les recherches actuelles que les individus se comportent différemment s'ils sont seuls ou en groupe et selon les caractéristiques des groupes dans lesquels ils sont

intégrés. J'y vois là une richesse importante que nos institutions peuvent apporter aux personnes prises en charge. Dans une société toujours plus individualiste, les personnes souffrant de troubles psychiques sont toujours plus isolées, l'appartenance à un groupe où leur rôle est valorisé socialement est précieuse pour leur développement personnel et pour leur intégration dans la société. A mon avis, c'est une part importante de la mission du MSP que l'ambiance et la cohésion de son groupe soit la meilleure possible.

Je pense que le MSP, pour être un bon leader, doit faire partie intégrante du groupe atelier et ne pas se positionner loin au-dessus de ses participants dans une tour d'ivoire d'où viendraient les ordres. Je pense que le MSP doit être au plus proche des personnes afin d'avoir des relations interpersonnelles authentiques et une communication la plus claire possible. Ceci qui demande d'une part, une grande implication dans le relationnel et d'autre part, une présence forte en tant qu'encadrant et leader légitime. Ce qui demande également, à mon avis, de passer un maximum de temps dans l'atelier. Contrairement à ce que j'ai pu lire sur les théories de la non directivité, je pense que dans notre contexte de travail et au vu des limitations des personnes prises en charge, le MSP doit mettre en place un cadre clair et des règles bien précises pour que les gens soient suffisamment rassurés pour trouver leur place et communiquer de la meilleure façon possible.

Pour finir, je dirais que le concept institutionnel est une base importante sur laquelle le MSP doit s'appuyer mais que l'évolution constante des dynamiques, des problématiques et des profils des personnes travaillant dans nos ateliers doivent donner envie aux MSP de s'intéresser à différentes approches afin d'être le mieux outillé pour faire face aux situations qu'il peut rencontrer et ainsi assurer l'évolution positive des personnes prises en charge.

4 Références

- Amado, G., & Guittet, A. (2010). *Dynamique des communications dans les groupes*. Paris: A. Colin.
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2013a). *La Dynamique des groupes restreints* (12ème édition). Paris: Presses Universitaires de France.
- Béliard, A., & Eideliman, J.-S. (2010). Aux frontières du handicap psychique : genèse et usages des catégories médico-administratives, At the boundaries of psychic handicap. The genesis and use of medico-administrative categories Abstract. *Revue française des affaires sociales*, (1), 99-117.
- Broyois, C., Pihet, S., & Page, D. (2005). Combien de types de comportements interpersonnels ? : Analyse factorielle confirmatoire des relations entre comportements assertifs, inhibés, agressifs et manipulateurs. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 15(2), 69-75. [https://doi.org/10.1016/S1155-1704\(05\)81219-4](https://doi.org/10.1016/S1155-1704(05)81219-4)
- Comment leur dire... La Process Communication*. (2017). Consulté à l'adresse <https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/comment-leur-dire-process-communication>
- Définition et utilité de l'assertivité | Assertivité. (s. d.). Consulté 6 octobre 2017, à l'adresse <http://www.assertivite.net/definition-assertivite/>
- Escaig, B. (2010). Le handicap psychique, un handicap caché, un handicap de tous les malentendus. *Revue française des affaires sociales*, (1), 83-93.
- Joing-Maroye, I., & Debarbieux, É. (2013). Quand on t'agresse, t'es de quel genre ? *Recherches & éducations*, (9), 43-61.
- Les ateliers protégés | Encyclopédie internationale multilingue de la réadaptation. (s. d.). Consulté 19 mars 2017, à l'adresse <http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia/fr/article/136/>
- Les bases de la communication humaine, 2e édition - Livres du préscolaire à l'université | Chenelière. (s. d.). Consulté 23 septembre 2017, à l'adresse <https://www.cheneliere.ca/5041-livre-les-bases-de-la-communication-humaine-2e-edition.html>
- Moscovici, S., & Paicheler, G. (1973). *Travail, individu et groupe*.
- Nevid, J. S., Rhatas, S. A., & Greene, B. A. (2009). *Psychopathologie*. Paris: Pearson Education France.
- Oberlé, D. (2015). *La dynamique des groupes*. Saint-Martin-d'Hères (Isère): PUG.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2009). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

SMQ Ateliers Saint-Hubert. (s. d.).

Universalis, E. (s. d.). ÉTATS LIMITES ou BORDERLINE. Consulté 8 octobre 2017, à l'adresse <http://www.universalis.fr/encyclopedie/etats-limites-borderline/>

Organisation Mondiale de la Santé (Éd.). (1993). *Classification internationale des maladies, dixième révision, chapitre V (F): Troubles mentaux et troubles du comportement. ... Descriptions cliniques et directives pour le diagnostic*. Paris: Masson.

5 Annexes

- Annexe I : Extrait du Système Management Qualité de la Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert
- Annexe II : Grille d'entretien MSP
- Annexe III : Grille d'entretien collaborateur
- Annexe IV : Extrait de la construction de la problématique
- Annexe V : Extrait de la grille de dépouillement des entretiens
- Annexe VI: Extrait des tableaux de synthèse des données
- Annexe VII: Valorisation des Rôles Sociaux

Annexe I : Extrait du Système Management Qualité de la
Fondation Foyers Ateliers Saint-Hubert



Fondation
Hubert

St-

LE CONCEPT GÉNÉRAL DE RÉINSERTION

MQ 1.2

12.11.2014

CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT

Pour remplir sa mission, la Fondation dispose à ce jour de :

◆ Ressources matérielles

- Ateliers protégés

Ces ateliers offrent → des postes d'occupation
→ des postes de production

Le but des ateliers est d'offrir un travail à des personnes qui ne peuvent pas être confrontées temporairement ou durablement aux conditions et aux exigences d'un emploi sur le premier marché du travail.

- Ateliers d'observation

Ateliers exécutant des mandats d'observation, d'orientation ou de toute autre nature que nous recevons de l'assurance-invalidité pour le compte du service de réadaptation de l'Office Cantonal AI.

- Ateliers éclatés

L'exploitation d'ateliers éclatés se rapporte principalement

- soit à des activités rendant préférable ou obligatoire le déplacement du CLI chez le client externe. Ce type de déplacement est lié notamment au genre d'activité exploitée (ex. : jardinage), au volume des marchandises qu'il faudrait déplacer, aux installations nécessaires au bon déroulement de l'activité, etc.

- Soit à des CLI susceptibles de réintégrer le 1^{er} marché du travail. Dans ce cas, ces ateliers doivent être considérés comme une phase transitoire pour une intégration professionnelle au 1^{er} marché du travail.

Remarque : sans autre précision, le terme "Ateliers" désigne l'ensemble des structures susmentionnées.

- Foyers d'accueil

Les foyers Saint-Hubert s'adressent à des personnes qui ne peuvent plus vivre dans le milieu ouvert suite à des problèmes de santé par maladie ou accident.

◆ Moyens éducatifs

- L'activité professionnelle



Fondation
Hubert

St-

LE CONCEPT GÉNÉRAL DE RÉINSERTION

MQ 1.2

12.11.2014

Le travail permet à nos clients internes :
→ de développer leur propre identité par le biais d'une activité professionnelle pleinement reconnue

CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT (*suite*)

◆ **Moyens éducatifs** (*suite*)

● L'activité professionnelle (*suite*)

- de s'intégrer dans la société par participation à la vie associative
- de faire des apprentissages au niveau professionnel et/ou social
- de compléter leur revenu de rente AI
- de disposer d'un large éventail d'activités professionnelles

● Les activités extra-professionnelles

- de répondre au mieux aux aptitudes et aux intérêts des personnes
 - loisirs et animations de groupe
 - soirées ludiques
- de pouvoir prendre en compte les éventuelles fluctuations des aptitudes dues à la maladie.

● L'encadrement

La Fondation s'adjoit du personnel compétent et qualifié.

La responsabilité des ateliers est confiée à des personnes de métier qui maîtrisent les techniques professionnelles. La plupart de nos responsables sont aussi formés aux responsabilités sociales par l'obtention du diplôme de maître socio-professionnel.

Chaque foyer d'accueil est dirigé par un responsable. Il est aidé dans sa tâche par la présence d'un remplaçant. Le personnel d'encadrement est, en principe, titulaire d'un diplôme d'éducateur social.

Un psychologue-conseil offre son appui à l'ensemble de la Fondation. Régulièrement la Fondation ouvre ses structures à des personnes désireuses de faire des stages.

La Fondation encourage et soutient la formation continue. Cette dernière doit permettre à l'institution de couvrir des besoins réels, de pallier les déficiences qui se font jour. De ce fait, elle doit être ciblée et développer des compétences directement



Fondation
Hubert

St-

LE CONCEPT GÉNÉRAL DE RÉINSERTION

MQ 1.2

12.11.2014

applicables. Elle concourt donc à préserver et développer le savoir-faire de l'entreprise. Les demandes en la matière doivent être motivées.

- La mobilisation d'intervenants extérieurs

Selon les besoins de la personne, ses désirs, ses demandes, nos responsables collaborent avec l'entourage de la personne handicapée, c'est-à-dire la famille, le médecin, l'ensemble des partenaires sociaux, et/ou avec les autres structures d'aide existantes.

- Acquisition et consolidation de savoir-faire

Après évaluation, notre action se caractérise par des mises en situations pratiques et répétées, soit dans le cadre du foyer, soit dans le cadre des ateliers, soit dans la communauté afin que la personne puisse maintenir ou acquérir certaines conduites.

◆ Moyens de prévention

SÉCURITÉ

ATELIERS

Dans le contexte des ateliers, il s'agit essentiellement de prévenir les accidents du travail. Pour ce faire, nous nous appuyons sur notre partenaire principal en la matière, la SUVA, à travers :

- ◆ ses recommandations générales d'affichage - tableaux
- ◆ ses contrôles périodiques des nuisances toxiques - niveau de bruit - émanations
- ◆ ses normes de sécurité aux machines - protections
- ◆ son bureau conseil en matière de prévention

FOYERS

Dans les foyers, notre attention se porte d'abord sur la prévention incendie. A ce propos, différentes mesures sont en application

- ◆ interdiction de fumer ou de cuisiner en chambres
- ◆ installation de détecteurs de chaleur ou de fumée
- ◆ installation et raccordement d'alarme aux services d'intervention



Fondation St-
Hubert

LE CONCEPT GÉNÉRAL DE RÉINSERTION

MQ 1.2

12.11.2014

La Fondation mène une action durable de prévention en matière de santé. Ainsi, ses foyers et ateliers cherchent à offrir une structure la plus rassurante possible vis-à-vis de ses CLI. Elle étend son cadre d'action à la vie extra-professionnelle. Elle inculque par exemple à ses CLI des principes d'hygiène de vie et d'hygiène corporelle. Sous cet angle, elle favorise notamment la pratique d'exercices physiques adaptés à leur état; elle les sensibilise aux retombées d'une alimentation équilibrée.

Son action se porte, en parallèle, sur les troubles causés par l'invalidité et sur les séquelles qu'ils engendrent.

Les démarches de notre personnel s'opèrent en étroite collaboration avec le corps médical, notamment en ce qui concerne

- ◆ l'aide/le contrôle de la prise des médicaments
- ◆ l'aide/le contrôle du suivi des visites médicales

SOINS MÉDICAUX

Annexe II : Grille d'entretien MSP

Grille d'entretien

MSP

Questions	Répondu	Temps
<u>Isolement</u> : Comment travaillez-vous avec une personne qui cherche à s'isoler ?		
Comment se comporte les autres personnes avec ce collègue ?		
<u>Contradiction dans la communication</u> : Comment les personnes se comportent quand elles ne veulent pas perdre la face ?		
<u>Mise en position d'infériorité</u> : Lorsqu'un participant se met en position d'infériorité ou se dénigre, comment faites-vous pour le valoriser ?		
Comment ses collègues se comportent-ils avec lui ?		
<u>Stress dans la communication</u> : Comment réagissez-vous lors d'un comportement agressif d'un participant ?		
Comment les participants communiquent-ils avec lui ?		
<u>Attire l'attention</u> : Par quel signe voyez-vous qu'une personne désire attirer l'attention sur lui ?		
Comment cette personne influence le travail au quotidien ?		
<u>Etouffe ses collègues</u> : Lorsqu'une personne prend beaucoup de place dans l'atelier comment font les autres pour exister ?		
Comment les autres participants font pour s'exprimer ?		
<u>Interprète les propos à son avantage</u> : Constatez-vous des conflits récurrents dans l'atelier ?		
D'après vous pourquoi ces conflits apparaissent ?		
<u>Rompt la confiance du groupe</u> : Lorsque vous constatez qu'un participant a menti, comment cela modifie votre approche ?		
Constatez-vous un changement de comportement de ses collègues ?		
Quel sont les signaux qui montrent un problème dans la dynamique de votre atelier ?		

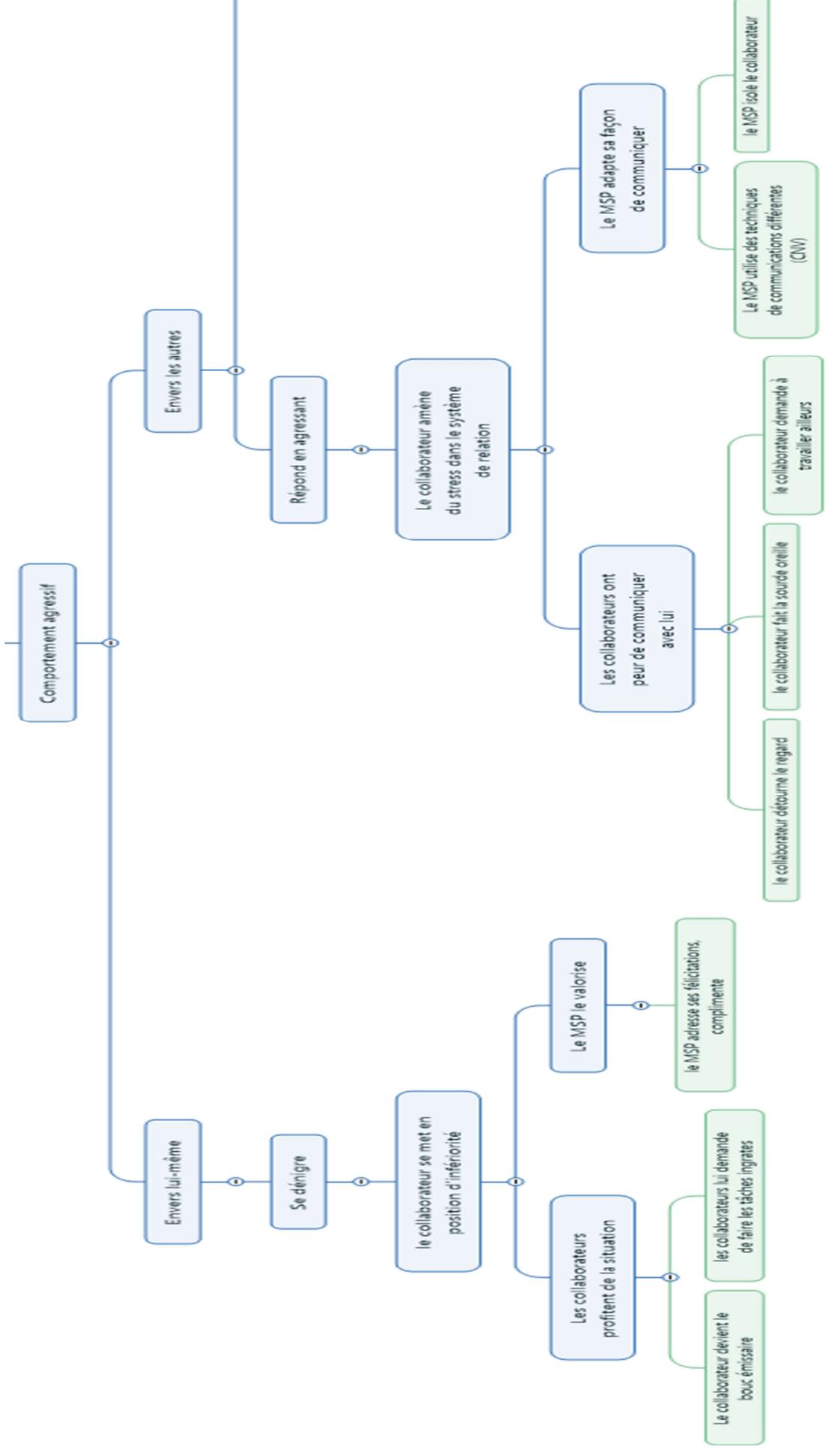
Annexe III : Grille d'entretien Collaborateur

Grille d'entretien

Collaborateurs

Questions	Rép.	Temps
<u>Isolement</u> : Quelle est votre réaction face à un collègue qui reste dans son coin ?		
Quels signes vous montrent que la personne ne veut pas communiquer ?		
<u>Contradiction dans la communication</u> : Y a-t-il des moments où vous ne comprenez pas vos collègues ?		
Si un collègue vous dit qqch et en fait une autre, comment réagissez-vous ?		
<u>Mise en position d'infériorité</u> : Lorsqu'une personne se dévalorise que se passe-t-il pour elle ?		
Comment ses collègues se comportent-ils avec lui ?		
<u>Stress dans la communication</u> : Comment réagissez-vous lors d'un comportement agressif d'un collègue ?		
Comment faites-vous pour communiquer avec lui ?		
<u>Attire l'attention</u> : Comment réagissez-vous face à qqn qui veut prendre toute l'attention ?		
Comment cette personne influence votre travail au quotidien ?		
Comment faites-vous pour communiquer avec lui ?		
<u>Etouffe ses collègues</u> : Comment réagissez-vous face à qqn qui étouffe ses collègues ?		
Avez-vous toujours la possibilité de vous exprimer ?		
Comment faites-vous pour dire ce que vous voulez ?		
<u>Romp la confiance du groupe</u> : Si un collègue vous ment une fois comment travaillez-vous avec lui ?		
Comment faites-vous pour régler le problème ?		
Que doit faire cette personne pour retrouver votre confiance ?		

Annexe IV : Extrait de la construction de la problématique



Annexe V : Extrait de la grille de dépouillement des entretiens

	Entretien Cli			Entretien MSP
	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 8
<u>Isolement</u>				
Éloignement physique	non	non	oui, pour se protéger vis-à-vis de sa situation	non
Évite de lui parler	non, sensation désagréable, manque de motivation, trop peu d'échange, cherche à communiquer. Préfère travailler quand il y a une bonne communication. 1 min 38 s	non, cherche la communication. Mais ne va pas forcer le contact. 3 min 30 s	non, en fonction de son état d'esprit, préfère rester en retrait pour garder sa concentration. 2 min 30 s	oui, quand une personne se met en marge les autres la laissent tranquille. S'il n'y a pas un besoin immédiat à communiquer. Les attitudes de cette personne font que les gens viennent moins vers elle et renforcent l'isolement.
Travaux de groupe				le MSP ne fait pas forcément de travaux de groupe, mais favorise la communication par des discussions ouvertes, la personne isolée aura des difficultés à s'exprimer dans ce genre de contact. 1 min 25 s
Intérêt commun				Le travail en atelier devient l'intérêt commun et « force » les personnes à échanger et trouver des terrains d'entente. 3 min 59 s
<u>Contradiction dans la communication</u>				
Adapte leur réponse	non	non	non	

Modifie la façon de travailler	non, ne change pas sa façon de travailler, tente de discuter, puis il s'énerve, tolérance limitée. 3 min 11 s	non	non, aucune modification dans sa façon de travailler, constate, mais n'intervient. pas 7 min 54 s	non, mais les pousser à travailler ensemble les force à s'adapter l'un à l'autre. 6 min
Incompréhension entre collègue	oui, la communication n'est pas possible, les informations contradictoires mènent à l'incompréhension. 3 min 11 s tolérance limitée	oui, énervement, évitement.	oui, mais ne cherche pas à communiquer, se met en marge.	oui, les différents handicaps péjorent la communication et accentuent les incompréhensions. 5 min 52 s
<u>Mise en position d'infériorité</u>				
Tâche ingrate	non	non	non	non
Bouc émissaire	non mais a vécu la situation en tant que bouc émissaire.	non	non	non
Valorisation				Encourage, minimise l'erreur essaie. Valorise les réussites même petites.
<u>Stress dans la communication (réponse agressive)</u>				
Demande à travailler ailleurs	non	oui	non	non
Détourne le regard	non	non	non	
Sourde oreille	Oui. 6 min 38 s	non	oui	

Communication différente	oui, tente de le calmer, en fonction de l'intensité de l'agressivité, après l'événement il y a du stress qui apparait, la personne est sur la défensive. 6 min 50 s	oui, répond en agressant, montée en symétrie, si concerné. Tente de calmer si pas concerné. 1 min 17 s. Après événement stress 14 min 15 s	oui, constate une ambiance différente entre collègues	oui, le groupe a une attitude de retenue vis-à-vis de la personne agressive. Le MSP informe la hiérarchie et fait un entretien avec une mise en garde.
Distance physique	oui, va isoler la personne pour se protéger. 10 min 34 s	non, énervement, confrontation. 13 min 30 s	oui, évite la personne ne veut pas communiquer.	oui, distance physique observée.
Acquiesce aux demandes	non 10 min 11 s	non	non	non
Isole le cli				non, favorise la communication entre les personnes afin de comprendre la situation. Le comportement du MSP envers la personne fait qu'elle sera plus retenue. La communication entre cli ne change pas toujours aussi difficile. L'isolement pris comme une punition, amélioration sur une très courte durée.

Annexe VI : Extrait des tableaux de synthèse des données

	Références théoriques	Synthèse indicateurs	Synthèse
<u>Isolement</u>			
Éloignement physique	<p>La cohésion du groupe. Les facteurs socio-affectifs, socio-opératoires et contextuels définissent la cohésion d'un groupe. Le fait de s'ignorer influence négativement l'échange d'informations et donc la cohésion et la productivité du groupe et ses émotions collectives (Oberlé, la dynamique des groupes p60-63). Les troubles de la personnalité caractérisés par un comportement anxieux et peureux, favorisent l'éloignement physique (Nevid, J. S., Rhatas, S. A., & Greene, B. A. (2009) psychopathologie p.290)</p>	<p>L'éloignement physique se fait chez les personnes qui veulent se protéger des conflits. L'éloignement physique se fait uniquement lorsqu'il y a de la violence (verbale, physique).</p>	<p>Les éléments ressortis dans les entretiens confirment les références théoriques. Tant que la personne n'entrave pas la marche du groupe vers le but commun, la personne qui s'isole ne modifie pas significativement les communications du groupe, donc ses prises de décision et son chemin vers le but fixé. Les personnes qui s'isolent modifient légèrement les rapports interpersonnels et ont donc une influence limitée sur la dynamique de groupe.</p>
Évite de lui parler		<p>Le MSP, comme les cli vont chercher à communiquer au début, mais si la personne préfère s'isoler, il n'insistera pas. Une personne préfère rester en retrait et ne cherchera pas à communiquer. L'attitude renforce l'isolement.</p>	
Travaux de groupe	<p>Principe de locomotion du groupe. Dans la dynamique des groupes selon Martin et Anzieu le groupe restreint est caractérisé par une poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumé comme buts du groupe, répondants à divers intérêts des membres, et valorisés. Le contexte</p>	<p>Le MSP ne fait pas forcément des travaux de groupes (confort de la personne) mais tente de favoriser le contact par des discussions ouvertes. La personne aura également des difficultés à s'exprimer dans le groupe.</p>	

Intérêt commun	est également important (Dynamique des groupes restreints p.36).	Le contexte atelier fait que les contacts professionnels deviennent obligatoires, car chacun poursuit un but commun (production).	
<u>Contradiction dans la communication</u>			-
Adapte leur réponse		Les cli en général disent ce qu'il pense, avec quelques exceptions.	
Modifie la façon de travailler	Adaptation, normalisation et conformisme (Dynamique des communications p.88). Dans la normalisation, il existe une réduction des différences, et l'interaction débouche sur un consensus. Le conformisme, par un système de sanctions et valorisations les individus minoritaires sont amenés à accepter les règles.	Les cli ne modifient pas consciemment leur façon de travailler, les différents seuils de tolérance peuvent amener des conflits. Le MSP en les faisant travailler ensemble cherche les compromis pour qu'ils avancent vers le même but en collaborant.	Peuvent être positives dans un deuxième temps quand le MSP a fait la démarche d'expliquer et de trouver les compromis. Le MSP par son pouvoir sur le groupe (leadership) a les moyens d'effacer les incompréhensions et garantir la bonne communication dans le groupe. En cas de laisser aller, les incompréhensions vont s'aggraver et mener à des conflits plus à même de mettre en péril le bon fonctionnement du groupe.
Incompréhension entre collègue	Les incompréhensions entre collègues favorisent la recherche de consensus entre les parties. Il est démontré par les entretiens qu'ignorer les incompréhensions mènent à des conflits.	Les incompréhensions péjorent la communication, car les cli n'ont pas toujours les compétences pour trouver la bonne communication.	

Annexe VII : Valorisation des rôles sociaux

La valorisation des rôles sociaux

Origine de la VRS : La VRS est apparue dans le domaine des services aux personnes handicapées en Amérique du Nord et en Europe dans les années 1980. Elle fut précédée par un autre principe, celui de la *normalisation*, qui apparut comme un des concepts des services humains vers la fin des années 1960 en Scandinavie et en Amérique du Nord.

« La théorie de la VRS s'inspire du principe scandinave de normalisation qu'elle est censée étoffer ou remplacer. Wolfensberger constate que dans le monde occidental plusieurs catégories de personnes [handicapées, délinquantes, pauvres, illettrées...] sont perçues de manières dévalorisées. Elles sont cantonnées à des rôles correspondant à des représentations négatives qu'elles finissent par intégrer dans leur comportement : si "les attentes de l'entourage sont négatives, la personne est alors susceptible d'agir de même, et d'adopter un rôle négatif" [Wolfensberger].

Il s'agit donc pour la VRS d'utiliser "des moyens culturellement valorisés pour établir, développer ou maintenir autant que possible des expériences, des comportements, des apparences, des perceptions et des rôles sociaux qui soient valorisés sur le plan culturel." "Pour cela la VRS visera l'amélioration de l'image sociale et le développement des compétences des personnes dévalorisées. Ainsi, l'image sociale sera d'autant plus positive que les structures d'accueil sont agréables et bien décorées, que le personnel est qualifié, que les activités quotidiennes sont normales, attrayantes et structurées dans le temps et dans l'espace, que l'apparence physique et l'hygiène sont soignées ou encore que les personnes dévalorisées bénéficient de fonds publics destinés à tous et non d'appel dramatique à la pitié, etc. Le développement des compétences favorisera, à condition que les besoins soient correctement définis et les programmes bien individualisés, une amélioration de l'autonomie personnelle et économique ainsi que l'élévation de l'intégration sociale et professionnelle ; de ce fait et en retour, une tolérance collective supérieure sera obtenue."

En résumé

La VRS compte donc faire évoluer les regards portés sur les personnes en situation de handicap et à réduire les frontières entre les personnes handicapées et la communauté. La VRS fonde ainsi son action sur une éthique d'écologie biopsychosociale et une compréhension intégrée des processus naturels du développement de la vie, elle souscrit au respect de la vie et en particulier à celle de l'être humain. Elle a une vision de l'homme et de la société qui replace la personne dans sa dignité et qui redonne sens à sa dimension existentielle, communautaire et spirituelle.

Considérant les personnes comme des sujets-citoyens, elle vise avant tout une valorisation de leurs capacités et de leurs ressources individuelles et environnementales.

La VRS défend l'accès aux personnes handicapées et à leurs proches à l'information et à la formation et leur droit à des activités valorisantes et socialement reconnues. Elle ambitionne une amélioration du statut et de la participation des personnes concernées par le handicap.

Et comme le dit Albert Jacquard :

"Nous sommes ce que le regard des autres fait de nous ; quand le regard des autres nous méprise, nous devenons méprisables et quand le regard des autres nous rend merveilleux, eh bien ! Nous sommes merveilleux. L'important, c'est de se voir merveilleux dans le regard des autres."