

GESTION D'UN GROUPE DE PAIRS

Gestion d'un Groupe de Pairs

François Raineri, Michel Arnould, Pascale Arnould

Le Groupe de Pairs se déroule suivant une méthode proposée par la SFMG et dont le respect permet la labellisation du groupe. La gestion tant immédiate que dans le temps du Groupe de Pairs a été l'objet d'un atelier au cours duquel ont été évoquées les difficultés rencontrées ou redoutées par les participants et proposées des réponses issues de l'expérience accumulée.

Difficultés recensées

Les difficultés recensées se divisent en 6 chapitres : respect de la méthodologie, rôle du modérateur, convivialité, respect mutuel des participants, présence de « leader », le financement.

Le respect de la méthodologie

Le premier temps des Groupes de Pairs, consacré à l'analyse des cas, est source de nombreuses difficultés, consistant principalement en des exposés de cas cliniques trop longs avec une tendance à diverger sur les histoires vécues par chacun.

Le deuxième temps, consacré à l'amélioration du parcours et de la coordination des soins au patient se résume trop souvent à un échange d'adresses.

Le troisième temps, temps libre de discussion d'un cas difficile, de recherche documentaire voire d'audit thématique, mériterait d'être mieux défini et met en évidence les améliorations possibles des capacités à mener à bien les recherches documentaires. Ces difficultés sont susceptibles de provoquer un certain découragement ou désintérêt s'installant progressivement au fil des séances.

Le rôle de modérateur

La plupart des participants expriment la difficulté et la frustration de ne pas participer aux débats lorsqu'ils assument cette fonction en réalité assez mal connue.

L'engagement des participants

Il s'agit là d'une notion nouvelle, développée au cours de l'atelier et peut être en rapport avec l'expansion rapide de la méthode : les pairs se doivent un respect mutuel, indispen-

sable à la relation entre les pairs et le bon fonctionnement du groupe. En cas d'absence, le participant devrait prévenir ses pairs.

L'émergence d'un « leader »

L'émergence d'un « leader » est perçue très différemment d'un groupe à l'autre : pour certains le groupe ne peut fonctionner sans un « leader » si sa principale fonction est de stimuler les autres. A l'opposé, d'autres le perçoivent comme un danger pour le groupe, limitant la libre expression de chacun et la productivité du groupe.

La convivialité

Les Groupes de Pairs se réunissant sur la base du volontariat, une faible convivialité nuit au bon fonctionnement d'un Groupe de Pairs et met en péril sa pérennité. Les groupes semblent mieux fonctionner s'il existe des affinités entre les membres. La production du groupe est limitée en l'absence de plaisir.

L'absence de financement

L'absence de financement est citée de façon récurrente comme une difficulté non négligeable quand les Groupe de Pairs formalisent leur travail pour répondre aux normes de l'EPP et de la Formation Médicale Continue. L'évaluation des pratiques professionnelles, devenue obligatoire depuis la loi d'août 2004, ne fait ce jour l'objet d'aucune indemnisation des médecins pour le temps consacré à ce travail. Même si le fonctionnement d'un Groupe de Pairs est de faible coût pour les participants, il génère des frais de structure non négligeables que « quelqu'un » devra bien assumer. A chacun de voir le type d'évaluation qu'il lui convient de pratiquer.

Discussion et propositions

Quelle dynamique dans un Groupe de Pairs ?

Un Groupe de Pairs répond aux principes de fonctionnement et à la dynamique des groupes restreints (D. Anzieu, J-Y Martin) : quand de nombreux échanges interindividuels peuvent avoir lieu au sein du groupe, chaque participant développe une perception individualisée de chacun des autres et peut être perçu réciproquement par les autres. Les membres de ce groupe poursuivent en commun et de façon active les mêmes buts. Rapidement des relations affectives (sympathies, antipathies...) se créent, cependant il existe une forte indépendance des membres. Un sentiment de solidarité lie le groupe. Peu à peu des normes propres au groupe se constituent.

Un groupe restreint vit dans un système de tensions contraires :

- tension positive en relation avec la progression du groupe vers ses objectifs,
- tension négative en relation avec le mécanisme de fonctionnement du groupe et avec ses efforts pour améliorer les relations interpersonnelles entre ses membres, indispensables à l'entretien et à la survie du groupe.

Il possède par ailleurs une énergie latente et une énergie utilisable.

Pour une efficacité optimale du fonctionnement du groupe, on s'attachera à réduire le plus possible les énergies latentes en favorisant l'expression de chacun et en libérant les talents particuliers.

L'énergie utilisable est attribuée d'une part à la fonction de production du groupe (énergie de production), d'autre part au maintien de cohésion du groupe (énergie d'entretien). Pour être efficace un groupe doit avoir une énergie de production plus importante que l'énergie d'entretien : plus un groupe dépense son énergie à maintenir sa cohésion, moins il produit.

Créer un groupe en fonction des affinités des membres, de leurs objectifs communs permet d'assurer au départ une cohésion réduisant l'énergie nécessaire à l'entretien du groupe.

La qualité du travail progresse avec la qualité de la communication : créer son groupe à partir des affinités, des amitiés, des objectifs professionnels des futurs membres réduit les obstacles à la communication (cadre de référence, statut socioprofessionnel...).

La production d'un groupe est d'autant plus efficiente que l'ambiance au sein de ce groupe est conviviale et que chacun trouve du plaisir à participer.

L'intégration d'un nouveau membre à un groupe préexistant déstabilise la cohésion du groupe limitant sa productivité, et nécessite un nouvel effort de communication. Ces 2 difficultés peuvent expliquer les craintes à modifier la composition d'un groupe préexistant fonctionnant correctement.

La fonction de modérateur

Le modérateur a une fonction indispensable au bon déroulement de la réunion. Il veille aux horaires et à l'expression de chacun, gère les conflits, assure la cohésion du groupe. Il reformule, à la fin de chaque exposé, les problèmes soulevés et les recherches documentaires à effectuer si nécessaire. Pour assurer cette fonction, il ne doit pas prendre part au débat.

Quelle méthode ?

Les difficultés ressenties par les pairs sont essentiellement dues à l'absence de respect de la méthodologie.

La séance se déroule en 3 temps qui sont tous d'importance, à défaut de durée égale. Le premier temps est un temps d'analyse, de comparaison et de confrontation des pratiques ; il a également une fonction cathartique qu'il faut cependant savoir modérer. L'analyse des pratiques est plus efficiente quand les participants utilisent la grille de recueil du cas proposée par la SFMG. Le pair qui l'a remplie avant la réunion a pris un temps pour réfléchir aux déterminants de ses décisions. Il a structuré sa présentation et l'a en règle centrée sur l'essentiel : quel est le problème posé ? Le

temps consacré à chaque cas ne devrait « idéalement » pas dépasser 10 à 15 minutes. Ce respect de la méthode permet :

- de rester dans la cadre de l'analyse et de l'évaluation des pratiques,
- d'éviter les discussions sans fin sur les préférences et histoires personnelles,
- d'aboutir, avec l'aide du modérateur, à la formulation des problèmes à résoudre avant de lancer une recherche documentaire.

Les 2^e et 3^e temps ne sont en général pas respectés en raison, d'une part, du manque de temps, et d'autre part de la méconnaissance du contenu et de la forme de ces autres parties de la réunion. Deux ateliers du 3^e symposium des Groupes de Pairs ont été consacrés à cette réflexion.

L'application d'une méthode rigoureuse et la présence d'un modérateur sont indispensables au bon déroulement des réunions. L'absence de méthode aboutit rapidement à l'absence de résultats et à la lassitude des pairs, mettant le groupe en péril.

Peut-on et doit-on éviter les meneurs de groupe, les « leaders » ?

Un des critères fondamentaux de la méthodologie des Groupes de Pairs est l'absence de relations professionnelles hiérarchiques au sein du groupe, raison du choix de la parité. Le modérateur, fonction tournante à chaque réunion, n'est en aucun cas un leader : il ne fait que veiller au bon déroulement de la séance, maintenir le cap. Dans le cadre de la méthode, la position de « leader » ne pourrait que renvoyer à un savoir que les autres n'auraient pas. Or la loi de répartition des cas amène le groupe à appréhender toutes les facettes du métier, et chaque pair, dans les domaines dans lesquels il est à l'aise pourra donc, à son tour jouer un éphémère rôle de leader.

Quelle pérennité pour un groupe ?

Deux écueils ont été relevés : l'absence de suivi de la méthode peut mettre en difficulté

un Groupe de Pairs en limitant la qualité de son travail, en diminuant la satisfaction de ses membres et en générant des relations conflictuelles durables - elles peuvent néanmoins exister en elles-mêmes - qui vont menacer l'existence du groupe, l'énergie mobilisée à maintenir la cohésion de ce dernier grevant l'énergie consacrée à sa production.

Le vécu des groupes existant depuis plus de 10 ans révèle que l'entente, la convivialité, la productivité du groupe peuvent être également altérées par une trop grande complicité entre pairs, les solutions aux problèmes les plus courants et les réactions de chacun étant parfaitement connues. Peut-être ces groupes « vétérans » devront-ils se scinder en de nouveaux groupes ou songer à se renouveler en introduisant de nouveaux membres ?

