

# Conception du rôle d'un animateur-leader chez des professionnels ayant déjà des acquis en ce domaine

Aurèle St-Yves

Volume 7, numéro 2, printemps 1981

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/900333ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/900333ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (imprimé)

1705-0065 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

St-Yves, A. (1981). Conception du rôle d'un animateur-leader chez des professionnels ayant déjà des acquis en ce domaine. *Revue des sciences de l'éducation*, 7(2), 299–306. <https://doi.org/10.7202/900333ar>

Résumé de l'article

Cette recherche vise à vérifier si des personnes initiées à l'animation et agissant occasionnellement comme animateurs-leaders perçoivent comme également important chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe (contenu, procédure et socio-émotif). Un questionnaire composé de vingt-sept énoncés, soit neuf énoncés se rapportant à chacun des niveaux, a été distribué à une centaine de professionnels de l'information scolaire et professionnelle du Québec. L'analyse des résultats révèle que les répondants privilégient également ces trois niveaux de fonctionnement.

# Conception du rôle d'un animateur-leader chez des professionnels ayant déjà des acquis en ce domaine

Aurèle St-Yves\*

**Résumé** — Cette recherche vise à vérifier si des personnes initiées à l'animation et agissant occasionnellement comme animateurs-leaders perçoivent comme également important chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe (contenu, procédure et socio-émotif). Un questionnaire composé de vingt-sept énoncés, soit neuf énoncés se rapportant à chacun des niveaux, a été distribué à une centaine de professionnels de l'information scolaire et professionnelle du Québec. L'analyse des résultats révèle que les répondants privilégient également ces trois niveaux de fonctionnement.

**Abstract** — The goal of this research consists of verifying if, in organizers-leaders, said to be democratic, the three levels of operation of a group, as well as their specific function, are considered under the same heading. The levels are those of content, procedure and the socio-emotive level. A questionnaire composed of twenty seven statements, that is, nine statements relating to each of the three levels, was distributed to fifty one professional guidance counselors. The analysis of the results revealed that the three levels are equally favored by the respondents.

**Resumen** — La finalidad de esta investigación es la de verificar si en los animadores líderes supuestamente democráticos, son considerados de igual manera los tres niveles de funcionamiento de un grupo, así como su función específica. Esos niveles son los de contenido, los de procedimiento y el socioemocional. Un cuestionario compuesto de veintisiete enunciados, nueve enunciados por cada nivel, fue administrado a cincuenta y un profesionales de la información. El análisis de los resultados obtenidos revela que esos tres niveles fueron igualmente privilegiados por los respondientes.

**Zusammenfassung** — Mit dieser Untersuchung soll festgestellt werden, ob unter den sogenannten «demokratischen» Gruppenführern die drei Ebenen des Zusammenspiels in einer Gruppe und ihre spezifische Funktion in gleicher Weise beachtet werden. Diese drei Ebenen sind: Inhalt, Verfahren und sozioemotives Verhalten. Ein Fragebogen mit siebenundzwanzig (27) Punkten, i.e. neun (9) für jede der drei Ebenen, wurde einundfünfzig (51) Fachleuten aus dem Gebiet der Information vorgelegt. Die Untersuchung der Ergebnisse zeigt, dass die drei Ebenen in den Antworten in gleicher Weise berücksichtigt werden.

Au Québec, notamment au cours de la dernière décennie, on a introduit dans les programmes de formation des éducateurs, des professionnels de l'information, des conseillers en orientation, des psychologues et autres, des cours visant à la préparation à l'intervention auprès des groupes dont le groupe de travail (équipe de travail)<sup>1</sup>.

---

\* St-Yves, Aurèle : professeur, Université Laval.

S'inspirant spécialement des recherches de Lewin, Lippitt et White (1939)<sup>2</sup>, ces cours se sont donné comme objectif d'apprentissage la formation de leaders dits démocratiques par opposition à autoritaires et laissez-faire. Selon Aubry et Saint-Arnaud (1975), il est convenu de qualifier de démocratique, le leader qui est non-directif sur le contenu, mais directif sur la procédure, et ce, en tenant compte des sentiments du groupe.

Pareille assertion fait ressortir l'existence de différents niveaux de fonctionnement dans un groupe. La personne appelée à être leader à un moment donné, pour mieux dire animateur-leader, perçoit-elle les trois niveaux de fonctionnement d'un groupe ? Ces niveaux sont, selon Simon et Albert (1975), et Saint-Arnaud (1978), le contenu, la procédure et le socio-émotif.

Ayant été confronté à l'existence de ces trois niveaux de fonctionnement d'un groupe ainsi qu'aux fonctions spécifiques à chacun de ces niveaux, lors de sa formation universitaire, le professionnel qui anime certaines réunions pense-t-il qu'il doit accorder autant d'importance à chacun de ces niveaux de fonctionnement pour amener un groupe à prendre une décision ? La présente recherche vise donc à répondre à cette question.

Notre démarche consistera dans un premier temps à situer notre notion d'animateur-leader dans l'évolution du concept de leadership. Puis, après avoir distingué les niveaux d'échange d'un groupe de travail (équipe de travail), nous nous arrêterons aux fonctions remplies par un animateur-leader dans une réunion de décision.

### *L'évolution du concept de leadership*

Les premières recherches portant sur le leadership se sont focalisées sur les traits de personnalité du leader, c'est-à-dire qu'elles se sont penché, selon Enriquez (1959) et Castellan (1970), sur l'essai de mise en évidence d'un trait ou d'une configuration de traits de personnalité caractérisant les chefs. L'hypothèse qui soutenait ces recherches consistait à vérifier si certains traits retrouvés constamment dans certaines situations étaient communs à certains types de leaders. Stogdill (1948), un des principaux critiques de cette approche, qui a le mérite d'avoir passé en revue cent vingt-quatre auteurs qui ont étudié le leadership, conclut que les recherches en ce domaine ne peuvent s'arrêter aux traits de la personnalité qui soutiennent la théorie du leader-né, mais doivent s'adonner à l'examen de la tâche, aux fonctions que le chef doit assumer pour remplir un mandat donné. Dans le même ordre d'idées s'inscrivent Gibb (1947) et Goulnier (1950) lorsqu'ils affirment que le leadership ne se situe pas au niveau des traits de la personnalité, mais qu'il se veut une qualité du rôle que l'individu joue à l'intérieur d'un système particulier et spécifique. Pour ces derniers notamment, la personnalité du leader ne peut plus être considérée comme la somme des traits qui la composent mais bien comme une organisation dynamique.

Influencé par la théorie de la forme (gestalt-psychologie) invitant à considérer les phénomènes dans leur totalité (principe selon lequel un ensemble est plus grand que la somme de ses parties), Lewin (1935, 1948) a élaboré et appliqué sa théorie du champ<sup>3</sup> dans laquelle il ne récuse pas la notion de configuration significative d'éléments que constitue un ensemble, mais dont le principe stipule que le tout est considéré comme

différent des parties qui le composent. Pareille vision l'amènera à voir le groupe humain (un tout) comme différent de chacune de ses parties (les membres). Selon Schützenberger (1972), le groupe, cet ensemble dynamique, si nous le considérons dans une perspective lewinienne « change en restructurant les rapports du partiel au global, pour en faire une nouvelle configuration » (p. 37). Et ce, parce que cet ensemble est constitué de membres non seulement en interdépendance dans la poursuite de leurs objectifs personnels, mais aussi en inter-relation (interaction) directe (face à face) en ce sens où le comportement de chacun peut être directement influent sur le comportement des autres et être influencé par eux. Partant, un changement qui affecte cet ensemble dynamique va agir sur chacun de ses membres. Du reste, au nombre de ses membres, nous retrouvons le leader dont la personnalité est en interaction avec la situation groupale. La dynamique de la personnalité du leader doit tenir compte de la dynamique du groupe, afin de permettre l'émergence d'un climat satisfaisant. Lewin (1951) n'affirme-t-il pas que le bon leader est doté d'une perception sociale telle qu'il est apte et prêt à sentir les changements les plus subtils dans l'atmosphère sociale.

Il appert donc que la vision lewinienne, sans minimiser l'importance des qualités personnelles et de la personnalité, fait du leadership l'attribut du groupe et dès lors, elle le considère comme une résultante de forces partageables qui émanent, surgissent du groupe potentiel. Il revient au groupe d'accorder pour ainsi dire le leadership à l'un ou à l'autre de ses participants.

Parallèle à ce courant lewinien<sup>4</sup> issu de Béthel et focalisé surtout sur la croissance groupale, le courant rogérien<sup>5</sup>, issu de Chicago et d'abord préoccupé par la croissance personnelle opérée dans une situation groupale, s'arrêta notamment à considérer les interventions personnelles des membres d'un groupe, vues comme des tentatives d'influence. Les résultats de l'effort conjugué de ces deux courants amenèrent les chercheurs intéressés par le leadership à le considérer comme un processus interpersonnel d'influence en groupe et à s'axer sur l'analyse de l'acte de leadership. Ce qui conduira Kemp (1964) à constater que le mouvement de recherche sur le leadership s'est vraiment déplacé du leadership vu comme simple attribut d'une personne à l'acte de leadership qui, tout en étant la propriété<sup>6</sup> du groupe, fait néanmoins appel aux capacités personnelles d'être influencé et d'influencer les autres.

Située dans l'évolution du concept de leadership, la notion d'animateur-leader, que nous utilisons dans le cadre de cette recherche, tient compte de la dynamique du groupe (faisant émerger notamment le leadership vu comme résultante de forces), de la dynamique des personnalités qui le composent et de l'interaction entre ces deux dynamiques. L'animateur-leader est porteur non seulement d'un mandat, mais il est également le plus apte à porter le leadership partageable dans une situation groupale. Pareil intervenant est mandaté<sup>7</sup> pour poser un acte d'influence sur le fonctionnement du groupe au niveau du contenu, de la procédure et du socio-affectif.

#### ***Les niveaux d'échange du groupe de travail (équipe de travail)***

Étant donné que la communication est le processus premier par lequel notamment un animateur-leader influence un ou des individus, il importe de bien distinguer trois

niveaux d'échange dits de fonctionnement du groupe, à savoir le contenu, la procédure et le socio-émotif. Le contenu comprend ce sur quoi porte l'animation : les idées, les opinions, etc... Fait à signaler, ce contenu est toujours déterminé par la nature des objectifs généraux (intentions de l'équipe de travail) et des objectifs spécifiques (actions concrètes que le groupe de travail pose pour atteindre les objectifs généraux). La procédure, pour sa part, s'arrête au comment le groupe doit s'y prendre pour notamment structurer<sup>8</sup> sa tâche et atteindre ses objectifs, alors que le socio-émotif réside dans le comment le groupe se sent alors qu'il est centré soit sur lui, soit sur l'un ou l'autre des participants qui le composent<sup>9</sup>.

Ainsi un animateur-leader conscient de l'importance de suivre le processus du groupe, à ces trois niveaux de fonctionnement, et capable de remplir les fonctions inhérentes à la facilitation de ce processus sera qualifié de compétent. Un tel intervenant a, selon Arpin (1973), à utiliser ses ressources humaines pour aider spécialement le groupe à atteindre ses objectifs.

#### *Les fonctions remplies par un animateur-leader dans une réunion de décision*

Les fonctions assumées par l'intervenant lors d'une réunion d'information étant différentes de celles que remplit l'intervenant lors d'une réunion de décision, il nous incombe d'abord d'établir une distinction entre ces deux types d'équipe de travail qualifiés de socio-groupes par opposition aux psycho-groupes<sup>10</sup>.

Selon Gordon (1980), les réunions d'information<sup>11</sup> sont prévues pour recueillir, entre autres, de l'information sur les activités des membres du groupe (y compris le leader). Dans de telles réunions, on peut, selon lui, « poser des questions ou faire des commentaires, mais il est important de n'aborder aucune solution de problèmes, et, bien sûr, de ne prendre aucune décision » (p. 140). D'autre part, toujours selon Gordon, on dénombre plusieurs types de réunions destinées à la résolution de problème ; chacun de ces types pouvant s'apparenter à l'une ou l'autre des six étapes<sup>12</sup> du processus de résolution d'un problème. Cette réunion de décision comporte bien entendu des moments de discussion, ingrédients nécessaires à l'éclosion de la décision.

Dans le cadre d'une réunion de décision qui fait, entre autres, l'objet de notre étude, interrogeons-nous maintenant sur les trois fonctions qui correspondent à chacun des niveaux où s'établissent les échanges, les influences.

La fonction d'élucidation du contenu exige de la part de l'animateur-leader, notamment l'habileté à reformuler<sup>13</sup> le contenu d'un message et à établir des liens avec les autres opinions émises. La fonction de contrôle invite surtout à susciter la participation de façon à permettre aux autres d'occuper leur place en s'assurant de l'efficacité de la démarche choisie pour l'atteinte des objectifs. Pour sa part, la fonction de facilitation<sup>14</sup> amène l'animateur-leader à être soucieux de la charge émotive dont tout le groupe est porteur, et à aider chacun des participants à être conscient de ses émotions et de ses sentiments. De plus, cette fonction amène l'intervenant à être attentif à l'état de tension du groupe à tout moment. Une telle tension selon Rousseau (1977), si elle est contrôlée, favorise un équilibre de vie pour une réunion de travail en équipe.

Après avoir fait état de la conception actuelle d'un animateur-leader et présenté les fonctions que cet intervenant doit assumer lors de l'animation d'un groupe, cela nous amène maintenant à vérifier dans quelle mesure ces intervenants considèrent ces fonctions comme importantes dans un processus de groupe de décision. Nous formulons donc l'hypothèse suivante : un animateur-leader d'une réunion de décision ayant reçu lors de sa formation universitaire des notions d'animation de réunion percevra comme également importants chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe de décision, c'est-à-dire le contenu, la procédure et le socio-émotif et chacune des fonctions inhérentes à ces niveaux.

### *Méthode*

**Sujets :** Les sujets retenus devaient répondre au critère suivant : ils devaient avoir reçu une formation en animation de groupe. Les professionnels de l'information en milieu scolaire répondaient à ce critère. Des questionnaires furent acheminés à cent de ces professionnels choisis au sein de toutes les commissions scolaires régionales et locales de la province. Cinquante et une personnes : vingt femmes et trente et un hommes ont répondu et retourné le questionnaire. Ce sont les sujets que nous avons retenus pour la suite de la recherche. L'âge moyen des répondants est 35,6 ans et l'écart-type est 7.

**Instrument :** Un questionnaire<sup>15</sup>, construit spécialement pour les fins de cette recherche, comprenait deux sections distinctes. La première visait à identifier les répondants (âge, sexe état de vie, profession et degré de scolarité). La seconde partie visait à connaître l'importance accordée, par chaque répondant, à chacun des trois niveaux de fonctionnement d'un groupe. Chacun de ces niveaux était représenté par neuf énoncés formulés à partir de la littérature relative à ce sujet. Ainsi vingt-sept énoncés étaient présentés, de façon aléatoire, aux répondants. Chaque répondant devait indiquer par un chiffre l'importance de chacun des énoncés pour lui (3-forte importance, 2-moyenne importance, 1-faible importance, 0-aucune importance).

**Procédure :** Les questionnaires ainsi construits furent acheminés par la poste à chacun des individus choisis au hasard parmi les professionnels de l'information scolaire et professionnelle de chacune des commissions scolaires régionales et locales de la province. Ils devaient répondre au questionnaire et le retourner dans un délai de 15 jours. Pour les fins d'analyse des résultats, nous nous en tiendrons aux résultats se référant aux deux dernières cotes (2,3) utilisées lors de l'évaluation des énoncés du questionnaire.

**Résultats :** L'ensemble des répondants semble accorder la même importance à chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 1.

Après avoir regroupé les fréquences attribuées aux cotes 2 et 3 pour chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe (tableau 2) et appliqué un  $X^2$ , nous sommes en mesure d'affirmer qu'il n'existe pas de différence significative entre l'importance accordée à chacun d'eux ( $X^2 = 1,4$  ; d.l. = 2 ;  $\alpha = 0,05$ )

**Tableau 1**  
Fréquences de mention des différentes cotes pour  
l'ensemble des énoncés relatifs à chacun des trois  
niveaux de fonctionnement d'un groupe

Cote	Niveau		
	Procédure	Contenu	Socio-émotif
0	16	5	11
1	59	38	52
2	188	114	187
3	191	299	208

**Tableau 2**  
Fréquences cumulées pour les cotes 2 et 3 pour  
l'ensemble des énoncés relatifs à chacun des  
3 niveaux de fonctionnement d'un groupe

	Niveau		
	Procédure	Contenu	Socio-émotif
	413	379	395

Mentionnons maintenant pour chacun des trois niveaux de fonctionnement d'un groupe les énoncés qui ont obtenu les résultats les plus élevés, c'est-à-dire ceux qui se sont révélés les plus importants.

1. Niveau du contenu

- il importe de ne pas déformer les opinions émises
- l'animateur doit faire le point et synthétiser l'opinion des participants de façon à faire le lien avec celles des autres

2. Niveau de la procédure

- il revient à l'animateur de sensibiliser les participants au temps qu'ils ont prévu pour l'atteinte de leur objectif
- l'animateur doit intervenir si un participant fait des apartés, de la digression

3. Niveau du socio-émotif

- il importe d'amener les participants à verbaliser leurs sentiments et à exprimer leurs réactions personnelles
- il importe d'être sensible aux participants qui connaissent des résistances à s'écouter et à écouter les autres

Discussion : Il se dégage de la littérature parcourue qu'un animateur-leader compétent perçoit comme aussi important chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe : le contenu, la procédure et le socio-émotif, et chacune des fonctions inhérentes à ces niveaux. Les résultats indiquent que les répondants au questionnaire sont sensibles à cette réalité. Pareils résultats semblent confirmer que le nombre de cours et que la nature des cours inscrits au programme de formation de ces professionnels seraient suffisants pour les sensibiliser à l'importance de chacun de ces aspects du fonctionnement d'un groupe de travail.

Une interrogation surgit alors. Ce niveau de sensibilisation est-il imputable à l'acquisition d'un bagage universitaire ou est-il tributaire de la pratique, de l'expérience de ces professionnels dans leur milieu de travail ? De plus, il serait sans doute profitable de vérifier dans quelle mesure ce niveau de conscience de l'importance des fonctions spécifiques de chacun des niveaux de fonctionnement d'un groupe s'actualise dans le comportement d'animation de chacun de ces intervenants.

#### NOTES

1. Nous empruntons et faisons nôtre cette appellation de Mucchielli (1975) qui tient compte à la fois de ce qui se passe dans le groupe au niveau socio-émotif et de la bonne conscience de l'efficacité dictée par la rationalité.
2. Le prolongement de ces recherches se fit surtout dans une perspective de « recherche-action » introduite par K. Lewin lui-même.
3. La théorie du champ lewinien, d'après Luft (1968), « n'est pas une théorie dans le sens habituel, mais une méthode d'analyse des relations causales et d'élaboration des construits scientifiques ».
4. L'historique de ce mouvement inspiré par la pensée de Lewin est décrit par Bourdin (1971) et Mucchielli (1973).
5. L'historique de ce mouvement inspiré par la pensée de Rogers est décrit par Rogers (1973) et Colin et Lemaître (1975).
6. Cette propriété, selon Durkin (1973), dérive de la relation entre la personnalité du leader, les membres et les conditions dans lesquelles ils travaillent ensemble.
7. L'animateur mandaté est, selon Limbos (1975), celui qui est placé à la tête du groupe et ce, quelle que soit la manière dont il est nommé.
8. La structuration de la tâche est, selon Fiedler (1972) ce qui peut, dans l'objectif fixé au groupe, être programmé et décomposé en phases bien distinctes.
9. Cette distinction entre la centration sur le groupe ou sur les individus est clairement établie par Lobrot (1975).
10. Filloux (1961) réserve au psycho-groupe un but purement affectif, alors qu'il qualifie de socio-groupe une réunion dont le but est d'abord orienté vers une opération rationnelle, par exemple, faire générer des informations, prendre une décision.
11. Le lecteur désireux d'en connaître davantage sur les réunions d'information est invité à consulter Robert (1969), Gourgand (1969), Mucchielli (1967, 1974).
12. Ces étapes sont présentées dans Gordon (1977, 1979). Elles consistent à définir le problème, énumérer toutes les solutions possibles, évaluer les solutions, choisir la (les) solution(s) la (les) plus satisfaisante(s), établir les moyens d'appliquer la décision, réévaluer la solution adoptée et les résultats obtenus.
13. Pareille reformulation ne consiste pas à répéter mécaniquement le message, mais à aller, si c'est opportun, au-delà d'une simple verbalisation en se focalisant sur les sentiments qui ne sont pas toujours explicités.

14. Selon Rogers (1973) qui lui a attaché son nom, cette fonction consiste à créer un climat psychologique de sécurité dans lequel on voit peu à peu croître la liberté d'expression et diminuer les défenses, les résistances.
15. Sur demande, l'auteur fera parvenir un exemplaire de ce questionnaire.

#### RÉFÉRENCES

- Arpin, Roland, L'animation, *Prospectives*, vol. 9, no 4, oct. 1973, p. 221-249.
- Aubry, Jean-Marie et Yves Saint-Arnaud, *Dynamique des groupes*. Montréal : Les Éditions du CIM et Les Éditions de l'Homme, 1975.
- Bourdin, Alain, Kurt Lewin, La théorie des groupes, *Revue psychologie*, avril 1971, p. 8-15.
- Castellan, Yvonne, *Initiation à la psychologie sociale*, Paris : Armand Colin, 1970.
- Colin, Lucette et J. M. Lemaître, *Le potentiel humain*, Paris : Éditions Universitaires, 1975.
- Durkin, Helen E., *Le groupe en profondeur*, Paris : Épi, 1973.
- Enriquez, E., Problème de commandement dans les entreprises industrielles, *Revue hommes et techniques*, no 169, 1959, p. 53-70.
- Fiedler, Fred E., Une question de personnalité ou de circonstances. Comment devient-on un leader ? *Revue psychologie*, mars 1972, p. 27-31.
- Filloux, J. C., Les petits groupes de travail. Structure du groupe, méthode, leadership, *La Nature — Science Progrès*, sept. 1961, p. 375-380.
- Gibb, Cecil A., The principles and traits of leadership, *Journal of abnormal and social psychology*, 42, 1947, p. 267-284.
- Gordon, Thomas, *Parents efficaces*, Montréal : Éditions du Jour, 1977.
- Gordon, Thomas, *Enseignants efficaces*, Montréal : Éditions du Jour, 1979.
- Gordon, Thomas, *Leaders efficaces*, Paris : Belfond, 1980.
- Gouldner, A. W., *Studies in leadership*, New York : Harper, 1950.
- Gourgand, Pierre, *Les techniques de travail en groupe*, Toulouse : Privat, 1969.
- Kemp, C. G., *Perspectives on the group process*, Boston : Houghton-Muffin, 1964.
- Lewin, K., *A dynamic theory of personality*, New York : Mc Graw-Hill, 1935.
- Lewin, K., *Field theory in social sciences*, New York : Harper, 1951.
- Lewin, K. et al., Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of social psychology*, 10, 1939, p. 271-299.
- Lewin, K., *Resolving social conflicts*, New York : Harper, 1948.
- Limbos, Édouard, *Mises en situations et exercices pour les animateurs de groupes*, Paris : Éditions Fleurus, 1975.
- Lobrot, Michel, *L'animation non-directive des groupes*, Paris : Payot, 1974.
- Luft, Joseph, *Introduction à la dynamique des groupes*, Paris : Édouard Privat, 1968.
- Mucchielli, Roger, *La conduite des réunions*, Paris : Librairies techniques et al., 1967.
- Mucchielli, R., *La dynamique des groupes*, Paris : Librairies techniques et al., 1973.
- Mucchielli, R., *L'interview de groupe*, Paris : Librairies techniques et al., 1974.
- Mucchielli, R., *Le travail en équipe*, Paris : Librairies techniques et al., 1975.
- Robert, M. A., *Psychologie du groupe*, Bruxelles : Éditions Vie Ouvrière, 1969.
- Rogers, Carl R., *Les groupes de rencontres*, Paris : Dunod, 1973.
- Rousseau, G., *Les réunions dans la vie des groupes*, Toulouse : Privat, 1977.
- Saint-Arnaud, Yves, *Les petits groupes*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal et Les Éditions du CIM, 1968.
- Schutzenberger, A. A., *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie*, Paris : Épi, 1972.
- Simon, Pierre et Lucien Albert, *Les relations interpersonnelles*. Montréal, Agence d'Arc, 1975.
- Stogdill, R.M., Personal factors associated with leadership, *Journal of Psychology*, 25, 1948, p. 35-71.