

## MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE DE GROUPE DANS LA PERSPECTIVE DE L'ARIP/TRANSITION

Philippe Chevetzoff

ERES | « Connexions »

2015/2 n° 104 | pages 19 à 34

ISSN 0337-3126

ISBN 9782749248844

Article disponible en ligne à l'adresse :

---

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2015-2-page-19.htm>

---

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Philippe Chevetzoff

## **Méthodologie de conduite de groupe dans la perspective de l'ARIP/Transition**

Quoi de commun entre une réunion d'équipe, une séance d'analyse des pratiques dans un établissement, une session de formation ou un groupe thérapeutique ?

Peut-on parler de conduite de groupe au singulier pour désigner des contextes et des natures de travail aussi divers ? Oui, dans la mesure où, d'une part, on a affaire à des groupes et, d'autre part, parce qu'il s'agit dans tous les cas d'y exercer les fonctions de la conduite de groupe ayant une visée d'élaboration.

Par contre, la manière de mettre en œuvre ces fonctions et la conception du dispositif de travail dépendront, certes, de l'objectif, mais aussi de l'analyse que l'on a du contexte organisationnel et institutionnel et de la dynamique du groupe avec lequel on travaille. La conduite de groupe n'est donc pas un outil duplicable, une technique qui une fois maîtrisée serait applicable uniformément, mais un ensemble de savoir-faire méthodologiques, théorico-cliniques reposant sur sa propre capacité à analyser le contexte ainsi que les processus groupaux à l'œuvre.

Par exemple, lors d'une supervision d'équipe centrée sur les pratiques, à quel moment est-il pertinent d'ouvrir un espace de régulation pour « crever l'abcès » ? À quel moment cela s'avère-t-il un évitemen t à parler de ses pratiques en donnant du blé à moudre à l'analyste, un peu de souffrance au travail fera l'affaire ? C'est donc bien l'analyse que l'intervenant a de tous ces niveaux qui va déterminer sa conduite du groupe et sa centration.

La conduite de groupe est très liée à la représentation que l'intervenant se fait du groupe en général.

Par exemple, si ce dernier est vu comme un agrégat de personnes, cela ira à l'encontre d'une élaboration en groupe, voire à l'encontre de

---

*Philippe Chevetzoff, psychosociologue, intervenant de l'ARIP ; philippe.chevetzoff@numericable.com*

la coopération. Si le groupe est vu comme une entité en soi, le conducteur risque de séparer le groupe des personnes en ignorant la dimension interpersonnelle. On dira alors que le groupe veut, le groupe souffre, le groupe résiste, indépendamment des personnes qui le composent et des places qu'elles occupent.

Si on se situe dans la perspective d'un tout interdépendant travaillé par des processus, il sera alors possible d'entendre ce que chacun dit dans la dynamique groupale. Une écoute groupale permet une mise en lien de ce qui se dit avec les processus à l'œuvre. Les prises de paroles individuelles prennent alors sens dans ce qui se joue globalement.

L'approche de l'ARIP et de Transition, théorisée principalement par Jean Claude Rouchy, emprunte à divers courants. Parmi les apports principaux, il est à noter la théorie du « champ de force » de Lewin (1951) avec la notion d'équilibre homéostatique dans les groupes. De Lewin est aussi reprise la notion de dynamique de groupe ainsi que l'importance de la verbalisation dans la perspective du changement. Un autre apport majeur concerne les recherches de Bion (1965) sur le groupe de travail. Ce groupe est caractérisé par l'existence d'un espace d'échanges produisant une transformation des sensations et des pulsions en sentiments et en pensées. Dans le groupe de travail peuvent se développer la pensée, l'élaboration des affects et le groupe peut se centrer sur son objet (la tâche) de manière consciente et rationnelle.

Ce groupe de travail n'est pas une réalité acquise ni stable. À tout moment, le groupe est susceptible de basculer dans ce que Bion nommait « groupe de base ». Ce « groupe de base » est une situation dans laquelle le groupe est pris par les états émotionnels que Bion appelle « hypothèses de base » entre lesquels oscillerait la vie émotionnelle des groupes : la dépendance, l'attaque-fuite, le couplage :

– la dépendance : quand le groupe fonctionne sur ce présupposé, il demande à être protégé par le leader<sup>1</sup> dont il dépend pour sa nourriture intellectuelle. Cet état ne se maintient que si le conducteur accepte le rôle qu'on lui attribue ainsi que les pouvoirs et les devoirs que cela implique.

Le résultat peut alors n'être pas mauvais en apparence, mais le groupe ne fonctionne pas foncièrement. Il se complaît dans l'euphorie et la rêverie et néglige la réalité. Si le conducteur refuse, le groupe se sent frustré et abandonné. Un sentiment d'insécurité s'empare des participants ;

– l'attaque-fuite : Le refus du présupposé de dépendance par le conducteur constitue un danger pour le groupe qui croit alors ne pas pouvoir subsister. En face de ce danger, les participants, en général, s'allient soit pour lutter, soit pour fuir. En ce sens, l'attitude combat-fuite est un signe de solidarité du groupe. Le danger commun rapproche les membres ;

---

1. Il y aurait beaucoup à dire sur l'utilisation du mot « leader » pour désigner à la fois le conducteur du groupe dans ses fonctions et la figure qui personnifie un phénomène de groupe. Cela produit de graves confusions qui indifférencient l'autorité légale et le « porte-parole » du groupe.

– le couplage : ce type de schème mental se développe souvent au début d'un groupe et se manifeste par la formation de paires et de relations d'intimité au sein du groupe ; alors que les émotions liées au schème précédent étaient à base de colère et de haine, elles sont ici de l'ordre de l'amour et de l'espérance. La formation de paires ou de petits groupes manifeste l'attente d'un « sauveur », capable de transformer le groupe.

Un élément-clé à articuler à cette topique est la notion de « protomental ». Pour Bion, il s'agit de cette partie de la psyché qui demeure indifférenciée, en deçà des pensées et des émotions, J.C. Rouchy décrit le protomental comme « la matrice de laquelle jaillissent (la pulsion), naissent, surgissent les sensations qui n'ont pas encore de forme et aux-quelles les tonalités émotionnelles de base pourront donner une forme psychologique<sup>2</sup> ». En effet, lorsque l'une de ces tonalités de base est manifestée, les deux autres sont comme confinées dans le protomental de chacun des membres du groupe. Pour autant, elles n'en sont pas moins actives.

Par conséquent, l'analyse de ces processus ne se borne pas à les nommer quand ils se manifestent ; en effet, chaque fois qu'un des trois états devient manifeste, le moteur réel est un des deux autres. Par exemple, si la dépendance apparaît de manière évidente, le véritable état à l'œuvre est soit le couplage soit le combat-fuite. L'analyse consiste alors non pas à insister sur l'état manifeste – ce qui ne ferait que le consolider – mais à rendre analysable l'état sous-jacent qui travaille souterrainement le groupe.

Si ces processus ne sont pas traités, ils peuvent envahir l'espace d'échange et entraîner la perte de la capacité du groupe à transformer les éléments archaïques et les pulsions, et donc la disparition de la pensée.

C'est là qu'intervient la conduite : permettre au groupe de se dégager des tonalités émotionnelles et d'être au travail.

## La conduite de groupe

Le terme de conduite de groupe est pour le moins passé de mode. Le terme d'animation s'y est souvent substitué. Les termes d'animation et d'animateur sont même présents dans le fil des écrits de D. Anzieu (1968). Pourtant, il s'agit de perspectives bien distinctes :

- dans l'animation (donner de l'âme), l'animateur est le moteur du groupe, que ce soit par le charisme personnel ou par la participation à la production. Cela induit une représentation dans laquelle le conducteur « tire » le groupe, ce qui peut induire une dépendance envers l'animateur chargé de sortir le groupe de sa difficulté ;
- la conduite de groupe renvoie à tout autre chose : c'est avant tout l'ensemble des participants qui en est le moteur. Le conducteur faisant certes partie du groupe, mais à une place particulière à partir de laquelle

2. J.C. Rouchy, *Le groupe, espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, érès, 1998, p. 159.

il garantit les fonctions de la conduite de groupe. Il s'agit des fonctions internes au travail de groupe. Ces fonctions sont la production, la facilitation et la régulation.

### **Les fonctions externes des groupes de travail**

Il y a trois fonctions externes :

#### *Traitement de l'information*

Cette fonction qui consiste à faire circuler l'information est la plus évidente et pourrait aujourd'hui être remplacée par des outils informatiques.

#### *Transformation de l'information*

Voici assurément le parent pauvre de la vie des établissements aujourd'hui. À mesure que croissent les flux d'informations jusqu'à la saturation, la capacité de la transformer est en recul jusqu'à l'indigence. Concrètement, la transformation de l'information est la mise en lien des données permettant d'arriver à une compréhension. Par exemple, dans une séance d'analyse des pratiques dans un CHRS, parvenir à dégager du sens sur le comportement d'un hébergé à partir d'anecdotes insignifiantes prises isolément mais chargées de sens lorsqu'elles sont mises en perspective.

#### *Régulation ou traitement des conflits dans le groupe*

C'est-à-dire permettre que les éléments conflictuels puissent se parler, pouvoir nommer et entendre ce qui pourrait perturber la vie du groupe.

### **Les fonctions internes à assurer dans la conduite d'un groupe<sup>3</sup>**

#### *Fonction de production*

Ce sont les échanges et les interactions sur le sujet qui assurent une production dans un groupe. Par exemple, dans un groupe centré sur la tâche, la production est l'ensemble des idées et des informations apportées par les membres du groupe. L'action consiste à réunir et à transformer de l'information d'une façon orientée vers l'objectif. Dans un groupe thérapeutique, la production sera plus les évocations et la verbalisation de ce qui est vécu *hic et nunc*. La production ne peut se maintenir si la facilitation n'est pas assurée, elle devient anarchique ou se tarit.

---

3. Cette formalisation à l'origine a été établie par Guy Palmade mais a connu ensuite des évolutions. G. Palmade, *Réunions et formations*, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 27-36.

### *Fonction de facilitation*

La facilitation est constituée de tout ce qui organise et permet de maintenir la production. De manière opératoire, elle prend de multiples formes :

- l'ouverture par l'énonciation de la nature de travail et des consignes. Dans une réunion d'équipe, il peut s'agir de l'objectif et de la méthode. Cela peut comporter une présentation du plan de travail. Ce temps d'ouverture est extrêmement important sur le plan symbolique puisqu'il ouvre l'espace de travail et fait entrer les participants dans le dispositif ;
- le recentrage. Il s'agit de maintenir le groupe sur la tâche à l'intérieur de la méthode et du plan de travail pour une réunion. Dans un groupe thérapeutique, il s'agit de recentrer sur la nature de travail et sur les consignes lorsqu'on s'en éloigne ;
- la circulation de la parole : faire entrer des personnes effacées dans le cercle de la parole et modérer des prises de paroles envahissantes. La circulation de la parole est très liée à la nature de travail ; par exemple, lors d'une réunion à prise de décision, chaque personne doit donner son avis. On n'imagine pas un tel interventionnisme dans un groupe de soutien dans lequel les silences ne peuvent être traités par une injonction de réponse ;
- les reformulations. Il s'agit là d'une caractéristique fondamentale du travail de groupe. Après un temps d'écoute plus ou moins long, la reformulation permet de reprendre des éléments épars formulés par des participants différents à différents moments et de les mettre en lien. La grande différence avec la reformulation des entretiens individuels est qu'elle n'est pas ciblée sur la personne qui vient de parler mais s'ouvre à l'ensemble. Ce type de reformulation est un des éléments cruciaux qui va permettre de passer de la juxtaposition de prises de parole à un véritable travail de groupe en favorisant les chaînes associatives. Lors d'une réunion centrée sur la tâche, par exemple une prise de décision, la reformulation permet de faire valider, par l'ensemble, une proposition formulée par un participant. Cela évite au conducteur de se poser en évaluateur, toujours en renvoyant au groupe tout en permettant à chacun d'être entendu. En cas de blocage lors d'une réunion, la reformulation peut éventuellement permettre d'obtenir aussi une nouvelle formulation du problème, une nouvelle perspective ou un nouveau mode d'approche (à condition que d'autres enjeux ne soient à l'œuvre). Enfin, la reformulation implique que le conducteur reprenne de manière égale les idées qu'il approuve comme celles qu'il désapprouve, faute de quoi il devient de fait stratège en orientant la production ;
- les synthèses intermédiaires et finales. Lors d'une réunion, ces synthèses intermédiaires ont pour but de faire prendre conscience des progrès réalisés dans l'élaboration. Lors d'une réunion centrée sur la tâche, les synthèses permettent aussi de clôturer un temps pour passer à un autre point, ce qui évite de rediscuter d'un point déjà traité. Là encore, la nature de travail et le contexte vont déterminer la forme de

ces synthèses, forcément bien marquées dans une réunion d'équipe et plus subtiles lors d'un groupe de soutien.

L'absence de facilitation de la production révèle ses effets à moyen terme. Au fil du temps, la confusion s'installe, l'espace peut devenir menaçant ou purement convivial, faisant disparaître le travail du groupe au profit des tonalités émotionnelles. La discussion fonctionne alors « à l'envers » : au lieu d'approcher de la solution, plus on discute, plus on s'en éloigne... Néanmoins, même lorsqu'une facilitation suffisante est à l'œuvre, dans bien des situations, le groupe n'est pas au travail. C'est alors qu'intervient la régulation.

### *Fonction de régulation*

Le terme de régulation est emprunté à la métallurgie et désigne le fait de rectifier un objet dans sa forme initiale. Ce terme renvoie aussi à la gestion des flux (irrigation, trafic routier, mouvements de capitaux...) ; d'où la fréquente confusion avec la facilitation. De ce point de vue, la pratique de l'ARIP et de Transition a beaucoup évolué depuis l'époque de G. Palmade<sup>4</sup> qui classait le recentrage comme une forme de régulation, tout comme le fait d'exiger du calme, voire d'apporter une touche d'humour. Dans notre approche actuelle, la régulation vise à traiter les obstacles émotionnels qui bloquent le travail du groupe, à rétablir l'espace de pensée.

Le plus souvent, il s'agit de tensions interpersonnelles, cela peut amener à verbaliser ce que les gens vivent dans la structure ou ce qu'ils déplacent sur l'intervenant. Concrètement, la régulation consiste à permettre de verbaliser ces affects et émotions, cela peut prendre deux formes :

- la régulation comme un temps particulier dans un travail de groupe. Il s'agit alors de suspendre ce qui est en cours, quelle que soit la tâche, et de centrer le groupe sur lui-même en invitant chacun à verbaliser ce qu'il ressent. Lorsque ces affects ont été suffisamment parlés et que le climat émotionnel est apaisé, la tâche en cours reprend là où elle a été suspendue ;
- la régulation énoncée comme la tâche centrale du groupe ; dans ce cas, les personnes savent d'avance que la réunion portera sur la vie du groupe, les relations et représentations mutuelles.

Dans tous les cas, la régulation comporte une dimension d'analyse et ne peut se borner à un simple déversement d'affects. La régulation est donc aussi une élucidation partagée de ce qui se passe dans le groupe.

Il est à remarquer que le conducteur ne peut « faciliter » ou réguler que si le groupe coopère. Une participation du groupe aux fonctions de facilitation et de régulation est donc nécessaire.

---

4. *Ibid.*, p. 32-36.

## Conduite de groupes de travail et conduite de réunion

### Les types de réunions

Notre approche est dans la filiation directe des travaux de Guy Palmade sur les études de problèmes et la conduite de réunion. La grande évolution a été le croisement avec l'analyse de groupe, ce qui a donné naissance aux groupes d'évolution tels qu'ils sont pratiqués aujourd'hui à Transition. Un premier point consiste à rappeler que la conduite de réunion n'implique pas de se représenter le groupe. Beaucoup de consultants en ont fait une méthodologie technique, voire une procédure. D'où l'illusion de nombreux responsables qui pensent avoir la maîtrise de cet « outil ». Or leur absence de représentation du groupe les entrave pour mettre des groupes au travail. Si l'on peut considérer que les groupes de travail sont des formes de réunion, à l'inverse, toutes les réunions ne sont pas des groupes de travail et il est utile de revisiter les réunions pour situer les choses.

#### *Réunion conversationnelle*

Ce type de groupe naît spontanément, il n'y a pas d'organisation ni répartition du travail. Dans les faits, beaucoup de réunions, quelle qu'en soit la dénomination, sont des réunions conversationnelles, faute de facilitation minimale.

#### *Groupe coopératif*

Un mode d'organisation est dégagé, quelqu'un est chargé de conduire le travail. Dans ce cas, le conducteur du groupe continue à participer à la production au même titre que les autres, il est en plus conducteur et assure la facilitation. Les groupes coopératifs peuvent fonctionner comme des groupes de travail au sens où nous l'entendons.

#### *Les réunions d'information*

Ces réunions ont pour caractéristique de faire circuler l'information de manière centralisée autour du conducteur. Que ce soit sur un mode descendant (le conducteur donne de l'information) comme dans un cours ou une conférence, ou sur un mode ascendant où il vient prendre de l'information comme dans un staff hospitalier lorsque le médecin-chef demande son rapport à chacun. La réunion se clôture quand toute l'information a été fournie. Le point important est que, dans des réunions informatives, il n'y a pas de transformation de l'information dans l'espace du groupe. Par exemple le hiérarchique qui a reçu l'information de ses subordonnés transforme seul l'information (dans le cas où il y a une transformation) après coup et décide sur la base de ce qu'il a entendu sans que les subordonnés ne soient associés à cette transformation, d'où le sentiment chronique de ne pas être entendu propre aux

structures bureaucratiques. Dans beaucoup de structures, les réunions qui sont censées être des groupes de travail sont en fait des réunions d'informations.

### *Les groupes de travail à proprement parler*

Dans ce cas, la transformation de l'information a lieu dans l'espace même du groupe. Il peut s'agir de groupe à résolution de problème, de réunions à prise de décision, de groupes de soutien, voire de groupes thérapeutiques. Quels que soient l'objet et la centration, il s'agit d'un groupe de travail quand les échanges permettent de penser les choses ensemble. Les interactions sont multiples et non centralisées sur le conducteur.

### *Les réunions à stratégie*

Les personnes présentes ont des enjeux contradictoires et utilisent l'espace du groupe pour avancer sur leurs objectifs avec des tactiques, alliances... Dans certains cas, la réunion est d'emblée posée comme à stratégie comme lors d'une négociation syndicale. Dans d'autres cas, il arrive que certaines personnes soient stratèges et d'autres non, ce qui crée une distorsion dans le groupe. Le conducteur peut aussi être stratège et pas les participants, comme dans le cas d'une réunion d'équipe où le hiérarchique cherche à amener les membres de l'équipe à son point de vue tout en leur laissant croire qu'ils décident. Les réunions à stratégie peuvent parfois produire une certaine réflexion mais ne peuvent fonctionner comme de véritables groupes de travail provoquant une transformation des éléments pulsionnels en pensée.

### **Les centrations des groupes de travail**

La centration est posée par le conducteur en début de séance de travail. Elle va déterminer l'angle d'attaque de la tâche. Il y a trois centrations possibles ; centration sur la tâche, sur le groupe et enfin sur le rapport du groupe à la tâche.

#### *Groupe centré sur la tâche*

Le conducteur se consacre à la facilitation, il ne participe pas à la production. Cela lui évite de faire deux choses à la fois, supprime la contradiction qu'il peut y avoir entre le rôle de conducteur et celui de participant qui le mènerait à être pour certains et contre d'autres, et le met dans de meilleures conditions de communication pour assurer la facilitation et la régulation s'il y a lieu.

Toutefois cela représente certains inconvénients : le groupe est privé d'un participant et la centration sur la tâche ne permet pas de prendre en compte le fonctionnement du groupe et a pour effet une objectivation du travail. Le conducteur ne peut influencer les échanges et proposer

des solutions, ni exercer de pressions, les participants peuvent se sentir frustrés de ne pas avoir pas l'avis du conducteur.

#### *Groupe centré sur sa propre dynamique*

Le conducteur du groupe n'accomplit ni la fonction de production ni celle de facilitation. Il ne définit pas le problème, n'indique ni méthode ni plan de travail, ne maintient pas le groupe centré sur le problème. Il ne fait que réguler. Ce n'est pas une réunion conversationnelle car il ne participe pas au fond de la discussion. Il ouvre l'espace d'échanges, reprend ce qui se passe dans le groupe et aide à prendre conscience de ce qui s'y passe (dynamique interne, sous-groupes, conflits, évitements, tensions, divisions...). D'une certaine manière, le conducteur ne conduit pas le groupe en tant que tel mais il conduit l'analyse du groupe. Il est alors garant de la fonction d'analyse même si l'analyse est partagée dans le groupe. Les groupes thérapeutiques sont dans cette configuration.

#### *Groupe de type intermédiaire, centré sur la relation du groupe à la tâche*

La fonction du conducteur est de travailler à la fois sur le problème et la façon dont il est traité par le groupe (par exemple, décalage entre les propos tenus et le fonctionnement réel du groupe : on discute de la participation à un travail sans que beaucoup y participent...). Il y a un apport du groupe quant à la facilitation qui reste partiellement aussi l'affaire du conducteur du groupe, si des problèmes se posent quant au plan et à la méthode de travail. Cette centration sur le rapport du groupe à la tâche est caractéristique des analyses de pratiques et des conduites de groupes lors des interventions.

#### **Travail de groupe et dispositif**

Les travaux de J.C. Rouchy et de M. Soula Desroche<sup>5</sup> sur le dispositif ont constitué un apport considérable au travail de groupe, qui est à concevoir au sein d'un dispositif qui a une visée. Qu'il s'agisse de dispositifs thérapeutiques ou de dispositifs d'intervention, la question du changement est toujours centrale. Le dispositif peut être vu comme ce qui va contenir et organiser les relations dans le groupe. Tout dispositif a une visée et sa mise en œuvre doit y tendre. Dans son aspect externe, le dispositif comporte trois dimensions :

- le temps : il s'agit des horaires mais aussi des fréquences, s'il y a une régularité dans les séances de groupe ;
- l'espace : le lieu où se fait le travail, le choix du lieu a une importance ; par exemple le bureau du directeur ou la cuisine vont induire des effets évidemment différents. La disposition est aussi importante (aménagement de l'espace, comptage des sièges avec le nombre de participants...) ;

5. J.C. Rouchy, M. Soula Desroche, *Institution et changement*, Toulouse, érès, 2004, p. 62-66.

– les consignes : comme la discréction, le non-jugement, la présence. Ces consignes donnent une orientation au travail et en déterminent la nature. Elles sont destinées à induire des types de relations différents des modes de communication habituels. Les consignes n'ont rien de procédural ; dans le contexte actuel, elles ont souvent pour objet de permettre de sortir des automatismes bureaucratiques.

De manière plus analytique, le dispositif existe au départ comme une réalité interne au conducteur de groupe. Ce dispositif est graduellement intériorisé par les participants, de sorte qu'il va être porté par chacun mais aussi contenant pour l'ensemble. C'est précisément cette fonction contenante du dispositif<sup>6</sup> et par là même du groupe de travail qui va permettre de dépasser les angoisses archaïques faisant obstacle au processus de changement. Le dispositif sera donc le cadre de travail du groupe. La notion de cadre peut être associée à une volonté de stabiliser les personnes et les groupes, et peut renvoyer également à la hiérarchie et correspondre davantage au fonctionnement habituel de l'organisation.

Le dispositif est davantage vu comme dynamique, permettant de contenir et d'accompagner l'évolution des personnes plutôt que les maîtriser. En ce sens, un dispositif diffère d'un programme qui est plus un enchaînement de contenus juxtaposés, ce qui ne fait pas en soi dispositif.

### **Dispositif de travail de groupe et changement**

La question du changement est très liée au travail de groupe ; en effet, ainsi que l'a découvert Lewin (1951), le groupe est le vecteur par excellence du changement. Les changements y sont à la fois plus profonds et plus durables. Cinquante années d'expérience de travail de groupe à l'ARIP ont pleinement confirmé cette hypothèse et ont permis de perfectionner « l'animation » des groupes depuis les ménagères de la Croix-Rouge, c'est au niveau du groupe restreint que se produisent les processus de changement les plus profonds, c'est aussi là que peut se tisser l'individuation de chacun. Autrement dit, le travail de groupe développe à la fois le lien et la différenciation. De ce fait, le groupe restreint, vu comme une réalité vivante et organique et non comme une masse anonyme ou une succession d'individualités, est un puissant levier de changement, d'évolution et de socialisation.

Pour que le dispositif permette au groupe de fonctionner en tant que groupe de travail et donc en tant qu'espace de transformation, trois dimensions sont indispensables :

– René Kaës (1986) a montré les caractéristiques des processus contenant (exerçant une contention) et conteneur (ayant un rôle transformateur) dans les groupes. Deux fonctions essentielles du groupe sont sa capacité à contenir la vie émotionnelle et pulsionnelle des sujets, et sa capacité à favoriser les processus de changement et de transformation

6. J.C. Rouchy, *Le groupe, espace analytique*, op. cit., p. 102-104.

des représentations. Les diverses facettes de la fonction maternelle peuvent être représentées et assurées imaginairement dans le groupe. Contenir et transformer, ces deux fonctions du groupe sont particulièrement utiles avec les patients violents ou très régressés, le groupe offrant un cadre plus favorable à la contention des projections et des pulsions (Vacheret et coll., 2002) ;

– en donnant des repères aux participants. De ce point de vue, il peut rassurer et donc limiter les résistances. Il est essentiel que le dispositif soit contenant, c'est-à-dire rassurant, protecteur. Cette fonction contenante doit aussi être présente chez le conducteur du groupe. Au bout d'un moment, le groupe lui-même peut devenir contenant pour les participants. C'est uniquement lorsque les participants perçoivent cette dimension contenante que les changements peuvent subvenir.

À partir du moment où le dispositif est contenant, il peut devenir un espace transitionnel, c'est-à-dire un lieu où les représentations, les valeurs et les expériences de vie des uns et des autres peuvent se confronter sans danger ni conflits stériles.

À partir du moment où fonctionne un espace transitionnel, les personnes vont développer de nouvelles identifications, c'est-à-dire évoluer dans l'image d'elles-mêmes, s'autoriser à de nouveaux modes de communication et de nouveaux projets.

## Travail de groupe et structures d'organisation

Le travail de groupe est un dispositif qui s'inscrit dans un contexte de pratiques et d'une culture propres à chaque organisation. Le groupe est traversé par les valeurs et les conflits dont sont porteuses les structures d'organisation. L'analyse du contexte organisationnel et institutionnel du groupe est d'autant plus importante que les personnes intérieurisent les structures, ces dernières constituent des éléments incorporés à l'insu des personnes. De ce fait, les situations de groupe de travail vont être des espaces où vont se rejouer des fonctionnements organisationnels.

Nous allons ici donner quelques clés pour identifier la structure d'une organisation.

Selon E. Enriquez (1983<sup>7</sup>), il est possible de distinguer quatre modes de structuration d'une organisation : les structures charismatiques, bureaucratiques, technocratiques et coopératives. On peut considérer que les structures en réseau en constituent une cinquième.

### Les structures charismatiques

Elles sont caractérisées par une organisation en étoile autour d'une personnalité charismatique. Les liens de dépendance sont régis par

7. E. Enriquez, « Structures d'organisation et contrôle social », *Connexions* n° 41, 1983. Cette typologie a été reprise et développée par J.C. Rouchy et M. Soula Desroche (1999).

l'affectivité (amour, admiration...), par identification au dirigeant présentant des capacités « extraordinaires ».

Ces structures restent floues, les fonctions peu définies et les rapports d'autorité aléatoires et personnalisés, chacun étant en compétition avec les autres pour être reconnu et apprécié par cette personne. Les délégations de fonction et d'autorité restent implicites. Les décisions sont prises en conformité avec l'identification aux choix imaginés du leader charismatique. Les critères d'évaluation ne sont jamais explicités.

L'utopie de base est celle de « l'individu exceptionnel », du génie. Par voie de conséquence, il est difficile d'ouvrir de véritables groupes de travail dans de tels contextes. En effet, si le groupe est conduit par la figure d'autorité charismatique, il en résulte une forte dépendance à son égard avec une centralisation des interactions sur lui, ce qui fait obstacle à la transformation. Si le groupe est conduit par quelqu'un d'autre, se pose aussitôt la question de sa légitimité et le groupe va sans cesse être traversé par une rivalité constante impossible à réguler en interne.

### **Les structures bureaucratiques**

Sans doute en réaction à l'arbitraire de la structure précédente, elles sont conçues sur un mode mécaniste. Les règles et les normes de fonctionnement définissent de manière stricte chaque fonction.

L'autorité est hiérarchique et la structure de forme pyramidale. L'organigramme situe les rapports hiérarchiques dans une division stricte du travail. L'organigramme représente l'organisation hiérarchique souhaitée, mais ne décrit ni la réalité de ces liens, ni la forme que prennent les rapports d'autorité.

Cela peut conduire à des blocages par la prise de « petits pouvoirs » personnels.

Pour répondre à de nouveaux problèmes ou à de nouvelles questions, les consignes ne peuvent être modifiées, actualisées ou créées que par la voie hiérarchique. Ce n'est jamais à l'échelon où le problème se pose qu'il peut être traité, du fait du cloisonnement des fonctions et des différents services. Ces lourdeurs de fonctionnement rendent difficile le changement ou même l'adaptation à de nouveaux objectifs.

C'est la fonction qui compte et non la personne qui remplit cette fonction. Contrairement à la structure charismatique, les relations sont codifiées et les dimensions affectives n'ont pas à être prises en compte.

La progression de carrière n'est pas en rapport avec le travail effectué. Malgré le principe du « *right man at the right place* », il s'avère que le concours ou le titre ne sont pas toujours en rapport avec la compétence requise par la fonction.

La représentation de l'organisation comme une machine est à la base de l'utopie des structures bureaucratiques. Par la division du travail et les consignes régissant chaque fonction, les différents rouages devraient fonctionner sans heurts et sans conflits.

Les inconvénients des structures bureaucratiques apparaissent au plan des communications interservices, inter-fonctions ou interdisciplinaires.

Les relations sont le plus souvent duelles et les réunions ont une fonction d'information.

Il n'existe pas de groupe de travail, mais des réunions ayant une fonction d'information ou de recueil de données. Ce n'est pas un lieu d'élaboration des informations comme les professionnels de terrain pourraient le faire. Il s'agit le plus souvent de réponses objectivées et fragmentaires données par les instances hiérarchiques à des problèmes complexes. Dans la réalité, la plupart des espaces de groupe sont en fait à stratégie. Les personnes y défendent des positions bien rodées, chacun joue son personnage presque comme dans un jeu de rôle. Les aspects réellement importants sont traités en amont ou en aval de la réunion. D'une part, les groupes de travail sont étrangers au fonctionnement dominant, d'autre part, les structures bureaucratiques induisent une telle dépendance à la consigne qu'une conduite non dirigiste est souvent vue comme défaillante.

D'autres formes d'organisation se sont alors développées mettant l'accent sur la compétence et sur les communications inter-fonctions.

### **Les structures technocratiques**

Elles sont fondées sur l'autorité de compétence et non sur l'autorité statutaire. Un peu comme si les fonctionnels avaient pris le pouvoir aux hiérarchiques. La notion de manager est attachée à ce type de structure : si les objectifs sont déterminés par les experts, une grande autonomie est donnée quant aux moyens et aux techniques à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs, d'où le terme de direction par objectif.

La direction est le plus souvent collégiale et l'organigramme est plat (et non plus pyramidal), afin de solliciter l'initiative et la participation. L'évaluation du personnel portera à la fois sur la réalisation des objectifs et sur les compétences mises en œuvre tant dans ses fonctions que dans le rapport aux autres fonctions.

Ces structures sont caractérisées par :

- un pouvoir fort : le véritable pouvoir revient aux experts en gestion qui fixent les objectifs ;
- la rationalité et la technicité dans la gestion ;
- la participation aux décisions et la capacité d'initiative dans le choix des techniques et des moyens.

C'est un type de structure « dure » qui renforce la compétition entre ses membres.

L'utopie, dans ce cas, est liée à la croyance en un savoir équivoque et impersonnel auquel chacun devrait se soumettre sans interroger ou même sans soupçonner l'existence des valeurs qui le fondent.

Les groupes de travail deviennent fondamentaux dans ce type de structures. Ils sont le lieu d'échange et de transformations des

informations, d'étude des problèmes et d'élaboration des décisions. La dimension groupale du travail, par projet ou par objectif, la constitution des groupes hétérogènes par fonction et par niveau hiérarchique instaurent, de fait, un nouveau mode de gestion des rapports humains au sein de l'organisation. La limite est que ces groupes de travail ne sont centrés que sur la tâche. Il s'agit typiquement de groupes à résolution de problèmes objectivables. On y imagine mal un questionnement sur les valeurs, le sens du travail où la vie affective de l'équipe... Les formes d'élaboration et de transformation restent purement opératoires et doivent aboutir à des solutions opérationnelles. D'autre part, la légitimité du conducteur est difficile à faire reconnaître si elle ne s'appuie pas sur une expertise reconnue au moins égale aux autres.

### **L'autogestion et les structures coopératives**

Elles sont fondées sur des valeurs assez radicalement différentes, issues des utopistes du XIX<sup>e</sup> siècle. La participation aux décisions, tant sur les objectifs que sur les moyens, s'oppose à la conception traditionnelle de la division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Des expériences d'autogestion ont eu lieu dans le domaine de la production en entreprise. Dans le secteur social, l'existence de structures coopératives est souvent affirmée, même si elle n'est pas reconnue explicitement.

Les groupes de travail sont essentiels au fonctionnement et à la régulation de l'organisation. Car les structures coopératives ne sont pas d'une gestion facile. Si tous désirent participer à la détermination des objectifs et des projets, il faut ensuite réaliser ces projets et évaluer les résultats. Ces deux derniers points sont essentiels à la survie des structures coopératives. Leur mise en œuvre nécessite que les dispositifs des groupes de travail soient rigoureux et respectés afin qu'il y ait échange et transformation de l'information. Sinon comment le système pourrait-il être régulé ? En quoi un collègue serait-il autorisé à juger du travail d'un autre ?

L'autocontrôle nécessite des groupes de travail contenus, des espaces transitionnels et une fonction permanente d'analyse des processus et de régulation de la conflictualité liée à l'interdépendance.

L'utopie sous-jacente aux structures coopératives est celle d'une fratrie a-conflictuelle où existerait l'égalité des compétences et des investissements personnels. Les principaux risques auxquels sont exposées les équipes fonctionnant sur ce mode sont, d'une part, la fermeture sur elles-mêmes, avec projection à l'extérieur des mauvais objets et des fantasmes de persécution, et, d'autre part, une « fusionnalité » entraînant l'indifférenciation des fonctions, et correspondant à un état « d'illusion groupale » (Anzieu). Également la tendance à l'indifférenciation des fonctions entraînant un brouillage des places (compétences, responsabilité).

Le travail de groupe fait partie de la culture du monde associatif. Dans le même temps, les tendances à l'indifférenciation ont tendance à délégitimer les fonctions de la conduite au nom de l'égalité et de l'autonomie : « On n'a pas besoin de chef. »

### Les structures en réseau

Elles sont une mise en relation de structures indépendantes dans leur quotidien mais interdépendantes face à un problème commun. Par exemple, la mise en place sur un territoire d'un réseau entre la police, la gendarmerie, l'hôpital, les services sociaux, des associations et des juristes pour travailler auprès de personnes victimes de violences familiales vise à instaurer des partenariats avec d'autres organismes. Chaque partie ou chaque établissement, tout en gardant sa propre structure, met l'accent sur l'articulation aux autres structures poursuivant des objectifs complémentaires. Le partenariat nécessite, de fait, une démarche de confrontation des représentations mutuelles et d'évolution des identités professionnelles.

Dans de tels contextes, il y a tout en travail à faire sur les attentes et représentations mutuelles avant la mise en place de groupes de travail centrés sur le rapport du groupe à la tâche.

Dans les faits, ce sont souvent des structures composites qui prédominent. Par exemple, dans les établissements hospitaliers, une structure bureaucratique peut coexister avec un service médical structuré de façon charismatique autour d'un « patron ». Cette coexistence générant des conflits difficiles à gérer pour les cadres placés à l'articulation des deux modes de fonctionnement.

L'observation des organisations peut révéler une « stratification » de différentes structures mises en place à différents moments de l'histoire et portées différemment selon les personnes.

La mise en situation de groupe de travail va rendre manifeste les structures que les personnes ont intériorisées. Cela se manifestera tant dans le rapport au conducteur que dans les rapports entre elles. Quelles que soient la nature de travail proposé et les consignes posées, en un premier temps, les participants vont mettre en scène leur fonctionnement habituel, le rendant du coup analysable. Ce phénomène sera, bien sûr, beaucoup plus massif s'il s'agit d'une équipe réelle. Dans le cadre d'un travail de groupe, la mise en évidence des éléments organisationnels intériorisés et l'expérimentation d'autres modes de relation constituent le processus de changement.

Enfin, la prise en compte de ces structures concerne tout autant le conducteur lui-même. Quelles que soient sa visée et les valeurs qu'il revendique, il conduira le groupe de travail en rapport à ce qu'il a intériorisé lui-même, parfois à son insu.

## Bibliographie

- ANZIEU, D. 1984. *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.
- ANZIEU, D. 1968. *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Puf.
- BION, W.R. 1961. *Experience in Groups*, Londres, Tavistock Publications ; *Recherche sur les petits groupes*, Paris, Puf, 1965.
- ENRIQUEZ, E. 1983. « Structures d'organisation et contrôle social », *Connexions*, n° 41.
- KAËS, R. 1994. *La parole et le lien. Processus associatifs dans les groupes*, Paris, Dunod.
- LECOURT, E. 2008. *Introduction à l'analyse de groupe*, Toulouse, érès.
- LEWIN, K. 1951. *Field Theory in Social Sciences*, New York, Harper and Brothers.
- LIPIANSKY, E.-M. 1996. *L'influence du groupe sur l'apprentissage et les processus cognitifs*, Paris, Éditions DEMOS Sciences humaines.
- MAISONNEUVE, J. 2014. *La dynamique des groupes*, Paris, Puf.
- NINANE, P. 1980. « Du groupe et des individus, étude du groupe comme objet de l'expérience humaine », *Connexions*, n° 31.
- PALMADE, G. 2007. *Réunions et formations*, Paris, L'Harmattan.
- PETIT, F. 2003. *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod.
- ROUCHY, J.C. 1998. *Le groupe, espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, érès.
- ROUCHY, J.C. 1999. « Groupe et institution », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 32.
- ROUCHY, J.C. 1990. « Identification et groupe d'appartenance », *Connexions*, n° 55.
- ROUCHY, J.C. 1981. « Frontières fluides entre individus et groupes dans les organisations », *Connexions*, n° 33.
- ROUCHY, J.C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement. Processus psychique et organisation*, Toulouse, érès.
- TROGNON, A. 1998. *La psychologie des groupes*, Paris, Puf.
- VACHERET, C. 2002. *Pratiquer les médiations en groupes thérapeutiques*, Paris, Dunod.