

CONDUITE DE GROUPE ET INTERVENTION

Zahia Kessar

ERES | « Connexions »

2015/2 n° 104 | pages 103 à 118

ISSN 0337-3126

ISBN 9782749248844

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-connexions-2015-2-page-103.htm>

!Pour citer cet article :

Zahia Kessar, « Conduite de groupe et intervention », *Connexions* 2015/2 (n° 104), p. 103-118.
DOI 10.3917/cnx.104.0103

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.

Conduite de groupe et intervention

Praticienne de l'intervention psychosociologique notamment dans le cadre de l'ARIP¹, je me propose dans ce texte d'apporter des pistes de réflexion sur ce que peuvent être les particularités de la conduite de groupe dans le cadre d'une intervention psychosociologique. Dans une intervention, la conduite de groupe ou des groupes ne peut se penser qu'en rapport au dispositif global qui prévoit différentes centrations de travail : sur le rapport des professionnels entre eux, sur l'histoire institutionnelle, sur le projet, les valeurs et les référents qui fondent les pratiques, sur le fonctionnement et les dispositifs de travail, sur la pratique spécifique de telle ou telle fonction, et sur l'articulation des fonctions dans le fonctionnement d'équipe.

Dans une intervention, les professionnels vont faire l'expérience de plusieurs groupes, à travers le passage d'une centration de travail à l'autre ; ils seront, en fonction du dispositif, tantôt réunis tous ensemble, tantôt par équipes ou unités, tantôt par fonctions. Enfin, dans le meilleur des cas, progressivement, les professionnels feront l'expérience d'une ré-institution de groupes dans le fonctionnement de leur structure. En effet, une intervention, si elle peut durer un certain temps – le temps de l'élaboration par l'équipe ou l'institution des difficultés et que s'opèrent le changement et les réaménagements nécessaires –, n'a pas pour vocation de se pérenniser, mais bien au contraire d'amener à ce que s'instituent dans le fonctionnement régulier de l'institution les instances de groupe nécessaires au travail d'équipe et à la vie institutionnelle.

L'intervenant, à travers le dispositif, va devoir instituer les conditions d'un travail d'analyse, en tenant compte du cadre institutionnel dans lequel a lieu l'intervention, dans une institution porteuse d'un certain rapport au groupe et au travail de groupe et où il s'agira parfois avant tout de créer ou restaurer une certaine capacité à penser en groupe pour pouvoir travailler en équipe.

1. Association de recherche et d'interventions psychosociologique.

Zahia Kessar, psychosociologue clinicienne ARIP, anthropologue ; zkessar@yahoo.fr

L'objet de l'intervention : le groupe réel

Comme le rappelle Jean Claude Rouchy (1998b), l'intervention psychosociologique se distingue de la formation en ceci qu'elle s'adresse aux professionnels dans leur cadre de travail et qu'elle vise le fonctionnement d'un groupe réel, à la différence de la formation qui s'adresse à des personnes situées individuellement et qui vise un perfectionnement individuel. L'intervention psychosociologique peut ainsi se définir comme un ensemble de pratiques d'accompagnement des groupes et des équipes et de conduite de changements en institutions. Elle englobe divers modes d'interventions : consultations – analyse de l'institution, de l'organisation, et des dispositifs de travail –, action-recherche visant l'élaboration ou la refondation du projet (projet éducatif, projet de soins), supervisions et, dans certains cas, ce qu'on entend par formation-action lorsqu'elle s'adresse à une équipe, ce qui aura donc des effets d'intervention sur le groupe réel.

L'intervention concerne ainsi le fonctionnement de professionnels amenés à travailler ensemble et à interagir dans la prise en charge des publics ou dans la réalisation de la tâche primaire. Elle s'adresse, dans des institutions, à des équipes réelles, voire – quoique plus difficilement – à des gros établissements².

L'intervention confronte d'emblée au groupe réel, c'est-à-dire un groupe de personnes qui travaillent ensemble, qui avait une existence avant l'intervention, dans un système organisé, dans lequel les personnes ont des relations de travail, des places, des statuts, une histoire. La dynamique et la conduite d'un tel groupe seront, de ce fait, distinctes de celles d'un groupe dont les membres n'ont pas d'histoire commune avant et qui a été institué par l'intervenant. Les échanges qui se déploieront dans ces groupes réels seront dans un premier temps, et pour une durée plus ou moins longue, la répétition, voire la réplique comme sur une scène de ce qui se vit au travail, ce qui constituera d'ailleurs l'objet même du travail. L'enjeu de la conduite des groupes institués dans le cadre du dispositif d'intervention sera, entre autres choses, d'amener les professionnels à faire d'autres expériences d'échanges et à prendre conscience de ce qu'ils répètent de leurs fonctionnements, pour envisager de faire autrement.

Dans une intervention, le plus souvent, la centration première porte sur le groupe au sens des relations entre les professionnels. Dans un second temps, elle concerne le rapport du groupe à la tâche primaire, c'est-à-dire les missions et les pratiques, pour permettre ensuite, dans

2. La question du périmètre d'une intervention se pose d'ailleurs de façon essentielle dans les grandes structures, comme les groupes hospitaliers, ou des structures éducatives appartenant à de grosses associations avec la question de la « pérennité » des changements dans un établissement lorsque le siège de l'association dont dépend l'établissement n'a pas ou peu été mis au travail, et que le changement dans un des établissements suscite secondairement des effets inattendus au siège de l'association.

le meilleur des cas, à ce groupe réel de pouvoir réinvestir en équipe la tâche primaire, non sans avoir pris conscience de la nécessité, après l'intervention, de se doter d'instances d'échanges centrées sur le rapport du groupe réel à la tâche pour réguler le fonctionnement d'équipe et maintenir ainsi les conditions nécessaires au travail en équipe.

L'intervention psychosociologique : une visée de changement par le travail de groupe

L'intervention repose essentiellement sur des dispositifs faisant du travail de groupe un moyen et un support d'élaboration de l'histoire, du changement, des représentations et des pratiques. Le groupe, comme le rappelle J.C. Rouchy (1998a), constitue un espace intermédiaire entre l'individu et l'organisation, l'espace où peut s'élaborer le changement, lieu d'étayage permettant une élaboration des pratiques et de la conflictualité, de confrontation des logiques et d'évolution des représentations. Le travail de groupe réunissant l'ensemble des acteurs incarnant des logiques différentes permet de trouver un équilibre qui fasse sens entre les différentes logiques (administrative, éducative, thérapeutique, gestionnaire, etc.) qui ont chacune une légitimité mais peuvent être en tension et vouloir s'annuler mutuellement.

La conduite d'un groupe réel nous donne à voir, dès les premières rencontres, les tensions relatives aux places, aux fonctions, et entre les logiques qui traversent l'institution et l'équipe.

Pour Jean-Pierre Vidal, « formuler une demande d'intervention revient, selon toute apparence, à solliciter l'entremise ou le concours d'un tiers, dont la démarche clinique consiste invariablement à ordonner ou à provoquer les conditions d'une réunion par la convocation d'un groupe... Et sans doute faut-il prendre garde d'oublier que ce qui se donne à première vue comme recours à un tiers est subordonné préalablement à un recours au groupe » (Vidal, 1984). Le groupe fait tiers et pour Jean-Pierre Vidal la demande de groupe serait première par rapport à celle d'un analyste. Celui-ci est attendu pour instituer un dispositif de groupe qui permettra que des échanges aient lieu entre les membres d'une même équipe, ce que, d'une certaine façon, l'institution ne parvient plus à faire. Pour autant, il semble que l'absence de représentation et d'expérience même du travail de groupe conduise à d'autres demandes ou d'autres représentations de ce que pourrait être l'intervention en réponse à une situation de crise ou de difficulté à fonctionner dans une équipe.

Nous avons ainsi pu constater qu'en l'espace d'une vingtaine d'années, à l'hôpital, les espaces d'élaboration en groupe se sont réduits, ce qui a des effets sur les capacités des professionnels à élaborer et à penser en groupe. Capacités que l'intervention aura à restaurer. L'expérience d'être en groupe et en équipe peut être à la fois souhaitée et attendue mais aussi redoutée et évitée, ce qui ne permet pas, y compris dans les espaces institués, d'élaborer la conflictualité.

Cette perte d'habitude de fonctionner en équipe et d'élaborer en groupe aura un impact sur l'engagement dans un dispositif d'accompagnement d'équipe reposant sur le travail de groupe. Du reste, la représentation que le dispositif d'intervention requerra un travail de groupe ne va pas toujours de soi. Il arrive que les personnes se représentent le dispositif comme des entretiens individuels, en référence parfois aux démarches d'audit ou relevant de la prévention des risques psychosociaux qu'ils ont vécues. Il nous est régulièrement fait part d'une demande de parler des difficultés mais pas ensemble, ce qui évidemment ne permettra pas de s'écouter, s'entendre et penser ensemble. La conception du groupe comme lieu de transformation de l'information est absente avec l'idée que c'est l'intervenant qui fera le tri et transformera l'information, c'est lui que l'on voudra mettre au travail en lieu et place du groupe³, ce qui, évidemment, serait de peu d'effets sur le groupe réel et sur l'évolution des relations.

L'impact des structures sur le travail d'élaboration en groupe

L'intervenant aura aussi à tenir compte des structures d'organisation et du rapport au groupe dont elles sont porteuses. Ainsi, dans les structures bureaucratiques, les groupes sont centrés sur la transmission ou le recueil d'informations.

Dans des situations de crise au sein de structures bureaucratiques, nous avons plusieurs fois observé, dans un premier temps, que les professionnels avaient tendance à concevoir le travail de groupe comme une juxtaposition de « prises de parole » pour « que chacun s'exprime », et non comme une élaboration à partir de ce qui a pu être dit par un autre. Ces fonctionnements peuvent être en partie mis sur le compte des manifestations récurrentes de rivalité, d'annulation de l'autre en ignorant ce qui est dit, pour opposer sa perception ou sa « version » des difficultés, en nous sollicitant comme arbitre. Ils sont davantage, nous semble-t-il, en rapport avec l'intériorisation de la structure bureaucratique, cette juxtaposition étant à l'image du fonctionnement de la structure dans laquelle exercent les professionnels. Ce qui nous est donné à voir dans cette succession de prises de parole, dans quelque chose qui nous évoque parfois un dialogue de sourds, n'est que le reflet du fonctionnement bureaucratique cloisonné qu'ils vivent.

Il arrive, dans ce type de situations, lorsque nous invitons les participants à réagir à ce que vient de dire l'un des membres du groupe, qu'un participant revienne à ce qu'il avait dit quelques minutes avant, comme s'il avait été absent à ce qui s'était dit depuis sa dernière prise de parole. Dans ce modèle de la transmission et du recueil d'informations, le souci premier sera d'« avoir dit tout ce qu'on a à dire », de « n'avoir rien oublié », et non d'élaborer ensemble. Bien entendu, la force du groupe et du travail de groupe conduit à une évolution, mais cela pourra

3. On lui demandera même après les séances une synthèse, des comptes rendus...

prendre un certain temps et il est utile à l'intervenant d'avoir à l'esprit l'impact des structures et des modes d'échanges en groupe expérimentés par les professionnels – réunions d'information, succession de prises de parole et pas de travail *in situ* d'élaboration et de transformation qui sont caractéristiques de la structure bureaucratique – pour comprendre leurs difficultés à entrer dans le travail de groupe proposé.

L'élaboration commence souvent d'ailleurs à partir d'une prise de conscience de ce qui se répète dans le groupe des fonctionnements institutionnels, comme l'évoque Jean Claude Rouchy, d'une représentation des structures et de leur intériorisation.

Nous avons pu observer, par exemple, qu'un mode d'échange en duel d'informations sur le modèle des transmissions ciblées, où l'on transmet le plus rapidement possible des informations factuelles sur les soins prodigués au patient à l'équipe qui prendra la suite, se répétait dans les groupes de soignants que nous conduisons dans le cadre de dispositif d'intervention ou d'analyse de la pratique. Invitant, lors d'une séance où cela se produisit, le groupe à analyser son fonctionnement et ses modes d'échanges, une infirmière fit le lien entre les modes d'échanges aux réunions de transmission et ceux répétés dans le groupe : « Il faut qu'on transmette le plus vite possible les informations pour pouvoir partir, on a parfois l'impression d'y aller au forcing pour ne rien oublier, et même de crier car tout le monde parle en même temps, deux à deux, c'est ce qu'on fait là, ici [...] Le problème avec ces transmissions, c'est que quand je les reçois comme cela, je sais ce qu'on a fait au patient, mais je ne sais pas comment il va... »

Conduite du dispositif et conduite des groupes

Toute demande d'intervention fait l'objet d'une analyse de la demande (on passe de la commande à la demande), puis l'analyse de la demande va mettre au jour ce qui est à travailler.

Le dispositif déterminera l'objet du travail, les étapes ou phases à envisager, les espaces et groupes à instituer et leur centration, la conduite mais aussi le registre de l'analyse. René Lourau disait régulièrement dans ses séminaires que le champ de l'analyse est infini, d'où l'importance d'identifier les centrations et le registre d'analyse. Dans une conduite de groupe, il y a les fameuses centrations⁴ : sur la tâche, sur le rapport à la tâche et sur le rapport du groupe à la tâche, que l'on retrouve aussi dans les interventions.

Le dispositif revient en somme à répondre aux questions : qu'est-ce qu'on va travailler ? Qui est concerné ? Et comment va-t-on le travailler ?

4. Méthodologies de l'ARIP issues de divers travaux : G. Lapassade, J. Maisonneuve, J.C. Rouchy.

Il s'agit d'instituer un dispositif d'analyse qui soit différent et suffisamment en décalage avec ce que vivent les professionnels dans l'organisation, et qui tienne tout à la fois compte du cadre institutionnel.

Dans la plupart des interventions et accompagnements d'équipes et d'institutions, nous passons souvent par un temps préalable que nous appelons « groupes d'échanges et d'analyse » ou par un temps de « consultation » qui réunit en principe l'ensemble de l'équipe, sauf lorsque l'état de crise est tel que la communication est, dans un premier temps du moins, impossible. Ainsi, lors du conflit entre direction et soignants dans l'exemple du service de soins évoqué plus loin, l'élaboration se fera séparément avant un temps de plénière où pourra s'échanger ce qui a pu être élaboré dans chacun des groupes, l'objectif étant de parvenir à un certain constat partagé sur les questions à travailler. Dans un second temps, un dispositif d'accompagnement sera proposé. Il pourra prendre la forme d'une action-recherche lorsqu'il apparaît nécessaire de retravailler le projet, d'un dispositif d'accompagnement institutionnel centré sur le fonctionnement, d'une supervision des pratiques en équipe, ou encore de temps d'analyse des pratiques par fonctions. Les temps par fonctions centrés sur la pratique spécifique dans l'accompagnement des publics pourront alterner avec des temps en inter-fonctions centrés sur les articulations et le fonctionnement d'équipe.

Centration sur le groupe et l'institution

L'objet premier étant souvent de rétablir le dialogue ou de communiquer sur ce qui est vécu au travail dans le rapport des professionnels entre eux et dans le rapport à l'histoire, la centration première porte sur le groupe et l'institution.

Ainsi dans diverses équipes éducatives, notamment des MECS (Maison d'enfant à caractère social) traversant une crise finissant par avoir des effets majeurs sur le travail d'équipe et les suivis éducatifs, des séances réunissant l'ensemble des professionnels et centrées sur l'histoire ont lieu. Il s'agit d'élaborer ce que font vivre les changements. Dans une équipe que nous avons accompagnée, le passage d'un fonctionnement fondé sur la pédagogie institutionnelle en référence à la psychanalyse à un fonctionnement vécu comme strictement « organisationnel » a entraîné un sentiment de perte de sens et de bouleversement devant l'apparition de nouvelles valeurs en rupture avec les valeurs fondatrices et de vide en termes de projet. Les temps réunissant toute l'équipe au départ ont ainsi eu pour objet d'élaborer les vécus difficiles et de réguler les tensions qu'ils suscitaient entre professionnels, tensions qui souvent apparaissent comme des conflits interpersonnels alors même qu'elles s'originent dans une histoire institutionnelle traversée par des changements de valeurs. Ce travail préalable qui a des effets de régulation permet de comprendre ce qui oppose le passé au présent et à l'avenir en confrontant les vécus et perceptions de l'ensemble des

professionnels appartenant à des générations différentes, exerçant des fonctions différentes, porteurs de conceptions parfois antagonistes du travail.

Tout changement requiert un travail d'élaboration par les professionnels de leurs propres vécus, ainsi qu'une identification des modèles et des valeurs intériorisés et de ce que le changement vient perturber et remettre en question. Un changement d'organisation et de pratiques confronte à de nouvelles valeurs qui, pour faire sens, doivent pouvoir être pensées et mises en lien avec le passé.

Bien souvent, c'est un événement, révélateur, qui déclenchera l'intervention. Nous engageons un travail avec l'ensemble d'une MECS, à la suite d'événements difficiles qui ont conduit au licenciement brutal du directeur. Il s'agit, dans un premier temps, de rétablir la communication pour pouvoir élaborer individuellement et collectivement les difficultés et leurs effets dans l'équipe. L'équipe est divisée, comme c'est souvent le cas dans de telles situations, entre les partisans de l'ancien directeur et ceux qui souhaitent son départ ; au-delà de ce licenciement, il s'agit d'entendre la perception de chacun et de faire un travail de compréhension de ces événements et de ce qu'ils révèlent du fonctionnement.

Dès la première séance, des affrontements qui seront qualifiés quelques mois plus tard avec un certain humour par les protagonistes eux-mêmes de « combats de coqs » se donnent à voir entre deux éducateurs, dans un duel viril où c'est à qui parlera le plus fort. Le ton monte vite et les attitudes corporelles de défi se manifestent sous le regard apeuré ou las de jeunes éducatrices, et celui entendu d'autres éducateurs, comme au spectacle, et, bien sûr, sous notre regard, nous défiant nous aussi dans une démonstration de force. L'une des éducatrices, désignant ce qui est en train de se passer, revient aux consignes⁵ que nous avons énoncées au démarrage de ce travail, dit sa lassitude de ces modes d'échange qui « lui font violence » et exprime des doutes quant au fait que cela puisse changer. Les échanges s'engagent alors sur les consignes du travail et sur la possibilité ou non de se parler, la crainte de le faire, le climat qualifié de « paranoïaque » par un professionnel qui a pu s'installer rendant toute parole dangereuse ou violente ; crainte que la parole soit utilisée non pas pour élaborer ce que l'on vit et ce que l'on pense, mais pour faire mal, ce qui a pu être le cas dans les réunions d'équipe que l'on évite de plus en plus et où on va avec la peur d'en « ressortir encore plus mal ». S'exprime la lassitude de voir se reproduire les mêmes scènes. Tous se disent épuisés des conflits et de ce climat et avouent ne plus pouvoir continuer comme ça, tout en émettant des doutes quant à leur capacité à faire autrement. Les deux éducateurs qui s'étaient invectivés agréent à ce qui se dit en ajoutant

5. Consignes habituelles d'écoute, d'expression pour soi-même et de sa place, de non-jugement, de non-reprise dans un autre registre de ce qui est dit ; règle de discrétion et de restitution auxquelles nous avons ajouté une règle touchant les usages de la parole et les modes d'échanges.

qu'entre eux cela a le mérite d'être direct et que des formes d'échange plus sournoises peuvent faire bien plus de mal, ce à quoi un éducateur, perspicace, répondra que ces affrontements répétés empêchent qu'il se passe autre chose et que d'autres s'expriment.

Au cours de ces séances avec toute l'équipe, la centration sur le groupe nous amène à le conduire avec une visée d'évolution des modes de communication et des relations. Lors de l'exploration de la demande, la crainte de la violence que les professionnels reconnaissent se faire subir dans les réunions internes, les avait conduits à souligner ce besoin que les espaces du dispositif d'intervention soient « sécurisants » et ne soient pas détournés de leurs finalités et utilisés pour « régler des comptes ». Nous avons pu observer que la présence de la nouvelle directrice et des chefs de service n'empêchait en rien la violence verbale. La fonction « protectrice » (Jaques, 1965) et de « pare-excitation » (Anzieu, 1994) de l'organisation et des fonctions d'encadrement était absente ; les registres de l'excitation et de la provocation étaient dominants. Nous avons particulièrement à assurer une fonction de « pare-excitation » pour que les modes de communication évoluent et qu'un réel travail d'élaboration devienne possible. Cela passera par un travail sur la violence, dans l'histoire, entre professionnels, dans la relation avec les jeunes accueillis et entre eux. Viendra ensuite la possibilité pour le groupe d'entendre et reconnaître les différents vécus et l'histoire de chacun dans l'institution.

La conduite de ces séances d'élaboration de la crise exige une vigilance à l'égard de la régulation de la parole, notamment la parole victimaire, persécutrice, accompagnée d'une jouissance qui conduit à opposer à l'autre sa souffrance dans une surenchère stérile. Nous aurons à arrêter sans brutalité, mais avec fermeté, des prises de parole interminables dans le registre de la plainte et de l'accusation, rééditions dans le groupe de scènes habituelles, devenues insupportables depuis longtemps pour l'équipe. La conduite consiste aussi, lorsque le moment de l'analyse des processus à l'œuvre n'est pas encore venu, à intervenir, ce qui signifie, parfois, arrêter des prises de parole qui empêchent le travail d'élaboration. À une participante qui, refusant de laisser la parole, annonça qu'elle souhaitait dire tout et jusqu'au bout, je dus rappeler que nous étions là dans un travail qui devait laisser la place au groupe et aux réactions et élaborations. Ce qui suscita un vif soulagement du groupe, qui accepta pour la première fois de réagir à ce qui, dans ses propos, était en rapport avec ce qui se travaillait à ce moment-là, ce qui n'avait jamais été le cas auparavant. Conduire, c'est aussi intervenir, susciter une élaboration en invitant à réagir et cela signifie assurer les fonctions de facilitation et de régulation. Lorsque le groupe commence à élaborer, que les fonctions de facilitation et de régulation sont davantage portées par le groupe, cela permet de conduire davantage dans le sens de l'analyse, c'est-à-dire d'amener le groupe à analyser ses propres fonctionnements.

C'est au travers d'une évolution des modes de communication qu'un changement est perceptible. Les éducateurs évoqués plus haut noteront avec humour les duels qu'ils répètent : « Ça y est, nous voilà repartis. »

Viendra ensuite la confrontation des différentes représentations de la pratique liées à l'histoire, aux formations et aux générations de professionnels, mais aussi aux différences de fonctions, maîtres de maison, éducateurs, veilleurs, chefs de service, psychologues...

La conduite consistera à soutenir, accompagner, amener à analyser les modes d'échanges et ce qu'ils révèlent : conflits entre anciens et nouveaux autour d'enjeux de reconnaissance par exemple pour des jeunes diplômés, notamment des jeunes femmes dont la parole, dans les réunions ou les synthèses, est systématiquement dévalorisée par les plus anciens, qui eux-mêmes ne se sentent pas non plus reconnus, si ce n'est pour « jouer les gros bras » quand il faut contenir des jeunes, ce qui leur est ensuite reproché. Ces éléments qui mettent en évidence des questions relatives aux compétences et aux conceptions du travail éducatif seront retravaillés dans le cadre du projet.

Accompagner consistera là à contenir, à traverser et à analyser ensemble, le moment venu, les mécanismes d'affrontement entre fonctions, de hiérarchisations, de surenchère victimaire, de clivage, d'attaque au lien, de violence, d'intimidation, et les déplacements dans l'équipe de problématiques des publics, notamment les phénomènes d'homologie fonctionnelle (Pinel, 1991). Il s'agira d'accompagner le travail du négatif, la dépression, d'entendre les pactes dénégatifs (Kaës, 2008) tenus par les plus demandeurs au départ de ce travail, et d'analyser ce que cela nous fait vivre dans un groupe de pairs avec d'autres intervenants psychosociologiques.

Centration sur le rapport à la tâche

C'est dans un second temps, lorsque la communication redevient possible, que le travail centré sur le rapport à la tâche, et notamment sur le projet et les fonctions, intervient. Il est question des pratiques et des fonctions dès le début, mais l'enjeu premier était de pouvoir se parler de « ce qui nous arrive » dans l'institution. Dans un second temps, il sera plus directement question des pratiques et du projet.

Évidemment les choses ne suivent pas un cheminement linéaire et des moments de tensions nécessitant une régulation reviendront, mais à la différence qu'avec une nouvelle phase et centration de travail, ces conflits seront davantage en lien avec les pratiques.

Les théorisations de Jean Claude Rouchy et de Monique Soula Desroche les amènent à soutenir l'importance que le dispositif différencie les centrations de travail et de ne pas passer de l'une à l'autre dans un même espace. « C'est donc aussi en rapport aux résistances qu'il est utile de centrer le travail sur la consultation institutionnelle ou sur la

supervision. Le passage de l'un à l'autre indique le déplacement d'une situation à une autre, et l'évitement ou la fuite de ce qui fait problème. L'analyse de la résistance n'est possible que si le dispositif est suffisamment rigoureux » (Rouchy, Soula Desroche, 2004). De ce point de vue, parler de l'histoire institutionnelle, du fonctionnement ou de la relation à la hiérarchie dans l'espace prévu pour l'analyse des pratiques éducatives exprimerait une résistance.

Plutôt d'accord avec ce repère méthodologique, on peut cependant constater qu'il nous est de plus en plus difficile, dans des organisations de moins en moins stables, soumises à d'incessantes réorganisations, de stabiliser un travail d'élaboration des pratiques centré sur le projet ou d'analyse des pratiques. Les professionnels sont envahis de façon récurrente par cette instabilité et empêchés d'investir la tâche primaire. Cela nous amène à revenir à un temps de régulation pour tenter de recréer les conditions d'un réinvestissement d'un travail sur les pratiques d'accompagnement des publics⁶.

Lorsque la communication est rétablie, dans l'exemple évoqué de cette MECS, un accompagnement centré sur le projet éducatif peut s'engager. Bien des crises mettent au jour la nécessité d'un travail de refondation autour du projet éducatif, après un moment de rupture de la transmission et de changement.

Centration sur les fonctions

Des groupes organisés par fonctions pourront avoir comme objet d'élaborer ce qui fait la spécificité de leur pratique par exemple d'éducateurs, de maîtresses de maison, de psychologues, de chefs de service avec un étayage par les pairs. Comme le notent Jean Claude Rouchy et Monique Soula Desroche (2004), il s'agit de « restaurer l'identité professionnelle du groupe par l'appartenance à des groupes secondaires ». Ces groupes secondaires sont organisés autour d'une relation d'objet. Les situations de crise, dans lesquelles le fonctionnement institutionnel est fragilisé, exposent plus fortement à la reproduction et au déplacement dans les équipes de fonctionnements qui sont ceux du groupe primaire ; les vécus émotionnels et la personnalisation des conflits mobilisent des vécus du groupe familial, notamment des rivalités autour des places. L'étayage par fonctions autour de l'élaboration de repères communs et partagés du travail dans le cadre du projet éducatif permet un dégagement de ces vécus. J'ai pu montrer dans un article précédent (Kessar, 2009), à propos de conflits dans un service de pédiatrie, que « moins les repères touchant les pratiques professionnelles sont explicites, plus interviennent d'autres critères liés à d'autres appartenances qui font référence le plus souvent de façon implicite ». Dans ce service,

6. Ceci soulève la question des conditions même de possibilité d'une intervention, quand le cadre institutionnel et le fonctionnement sont si défailants et qu'ils ne sont pas en mesure de soutenir l'intervention elle-même.

les pratiques de soins aux enfants étaient référées aux usages personnels de chacun, à défaut d'un projet élaboré ensemble qui puisse faire référence dans les pratiques.

Le passage à un travail par fonctions est essentiel car conflictualiser autour des pratiques entre pairs est parfois évité. Les enjeux autour de l'absence de formation de certains « qui ont appris sur le terrain » vis-à-vis des autres, diplômés, créent un évitement à s'engager dans ce travail d'élaboration des pratiques éducatives et du projet. La prolongation, voire la relance des conflits, peut avoir pour finalité d'éviter de conflictualiser sur les pratiques, les valeurs et les référents du travail : ce que l'on fait ? Comment on le fait, en référence à quelles conceptions du travail éducatif ? À partir de quelles représentations des publics et de leurs difficultés ? Etc.

La démarche d'accompagnement du projet consiste donc à instituer des groupes par fonctions, conduits au départ par l'intervenant, puis les professionnels devront s'organiser par fonctions pour se voir et produire une réflexion en dehors de la présence de l'intervenant. Cette démarche permet d'initier un processus de changement en devenir et d'accompagner l'évolution des pratiques et des modes de fonctionnement des professionnels ; les effets de changement résident en partie dans le fait que du travail de groupe s'institue ou se ré-institue dans l'établissement.

Le dispositif d'intervention pourra ensuite alterner des temps par fonctions et des temps en équipe centrés sur les articulations et le fonctionnement d'équipe. Les séances par fonctions et en inter-fonctions sont centrées sur le rapport du groupe à la tâche. Il s'agira notamment d'analyser comment les groupes et l'équipe ont fonctionné ensemble entre les séances, ce que cela donne à voir comme évolutions, changements de leur fonctionnement, et ce qui reste difficile et à travailler.

L'articulation des groupes dans le cadre du dispositif : d'un groupe à l'autre

Le point précédent fait référence à un élément essentiel que nous évoquions dans notre introduction, à savoir l'articulation des divers groupes dans un dispositif d'intervention. Le dispositif d'intervention comprend plusieurs centrations, donc prévoit le passage d'un groupe à un autre.

L'élaboration par fonctions modifie la dynamique d'équipe. Dans les séances en équipe pluridisciplinaire, lorsque chaque fonction peut, parce qu'elle l'a élaborée, soutenir ce qui fait la spécificité de sa pratique, de sa contribution à la prise en charge, la dynamique d'équipe change. Les articulations et les complémentarités pourront se penser dans une reconnaissance mutuelle.

Ainsi, dans la MECS dont il a été question plus haut, les relations entre certains psychologues et éducateurs étaient difficiles ; les éducateurs estimant que les psychologues ne « servaient à rien ». Au cours du travail d'accompagnement autour du projet, nous avons pu noter des

évolutions, les éducateurs plus étayés mutuellement étaient plus enclins à reconnaître le besoin qu'ils avaient d'un appui des psychologues et à envisager le travail avec eux et réciproquement. La façon dont les instances de travail dans lesquelles ils étaient censés travailler ensemble la clinique avaient pu fonctionner auparavant avant d'être désinvesties a pu être travaillée et leur fonctionnement repensé.

La dimension clinique du dispositif réside précisément dans le fait de pouvoir faire des liens entre ce que vivent les professionnels dans les différents espaces du dispositif. Par exemple de repérer comment le fait de travailler par fonction modifie la relation aux autres fonctions et plus globalement au cadre institutionnel.

Ce qui a émergé lors des séances en équipe pluriprofessionnelle circule et peut être repris dans les séances par fonctions, sans en modifier la centration. Les professionnels eux-mêmes finissent par discerner dans quel espace du dispositif il serait opportun d'aborder tel ou tel sujet.

Toute intervention amène à réinterroger non seulement les dispositifs de travail dans l'accompagnement des publics mais aussi à repenser le fonctionnement en adéquation avec le projet. Une intervention vise une reprise dans le fonctionnement de l'établissement de ce qui a pu être travaillé ; progressivement, les choses se traitent dans le fonctionnement institutionnel (missions, rôles, places, fonctions, organisation, etc.) que l'intervention a contribué à clarifier. Chacun peut repérer et investir l'instance dans laquelle chaque dimension du travail peut être traitée.

Accompagner en groupe les fonctions d'encadrement et de direction

Dans la conduite d'une intervention, les cadres, chefs de service, directeurs et autres professionnels exerçant des fonctions d'encadrement sont réunis selon l'objet du travail, tantôt dans un groupe centré sur la fonction d'encadrement, tantôt avec l'équipe qu'elles encadrent lorsque l'objet du travail est le fonctionnement de cette équipe, et participeront aux séances réunissant plusieurs équipes (cf. séances plénières institutionnelles).

Les professionnels exerçant des fonctions d'encadrement auront à être accompagnés pour élaborer leurs propres fonctions, la place de chacun, les articulations, et penser de façon opératoire le fonctionnement institutionnel. Cela passe très clairement par le fait de penser les instances de travail (réunions) nécessaires à la vie institutionnelle et au travail (instances de régulation du fonctionnement, instances d'élaboration clinique...), de les réinstaurer et d'en assurer la conduite. Il s'agit en l'occurrence de travailler les questions suivantes : quelles réunions ? Pour traiter quoi ? Qui les conduit ? De quelle place ? Comment ? Dans quel registre ? (appui technique ou encadrement hiérarchique...).

L'intervention aura à accompagner la constitution d'une équipe d'encadrement élargie, à l'amener à travailler en groupe et à faire équipe pour soutenir ensemble un fonctionnement institutionnel sur

lequel chacun pourra étayer sa pratique. Sans ce travail avec un groupe d'encadrants, le transfert dans le fonctionnement des effets de l'intervention sera quasiment nul.

À l'occasion d'une intervention dans un centre hospitalier à la suite d'une grave crise dans un des services, nous avons été amenée à prendre toute la mesure de la nécessité, mais aussi de la difficulté, à accompagner la constitution d'une équipe d'encadrement, là où il était attendu que l'on pallie l'absence d'encadrement.

Ce groupe était constitué d'une directrice des soins, de la DRH, du médecin-chef du service, de la cadre supérieure du pôle auquel appartient ce service, de la cadre du service, et de la psychologue du travail. Chacun, dans ce groupe, était concerné de sa place par le traitement du problème et l'accompagnement de ce service. Vu la gravité de ce qui s'était passé, la direction avait été interpellée et avait pris une sanction ; les cadres du service et le médecin, sans contester la sanction, exprimaient le sentiment d'un abandon récurrent de ce service par les différentes directions qui s'étaient succédé. La DRH et la directrice des soins mandatées par la direction de l'hôpital pour traiter le problème percevaient ce service comme un « territoire » au sein de l'hôpital où il était difficile d'entrer.

Les responsables du service exprimeront le besoin que ce service, en difficulté, soit rattaché à l'institution et que la direction s'en préoccupe et la crainte des modes d'intervention de la direction jugés inadaptes et autoritaires, et risquant d'aggraver la situation. Tous concluent à la nécessité de fonctionner ensemble, de « faire équipe » et d'élaborer ce qui a pu faire problème dans les fonctionnements passés, en reconnaissant que le service a pu s'installer dans un fonctionnement « en dehors des clous », entretenu par tous et responsable en partie des dérives qui s'y sont produites.

Ce groupe d'encadrants et de direction constituera un des groupes de travail de notre dispositif, ce à quoi, étant commanditaires, ils ne s'attendaient pas.

Ce groupe de professionnels, appartenant au même établissement, n'était pas un groupe, chacun existait dans la représentation des autres, mais ils ne fonctionnaient pas en groupe ensemble. La visée sera ici d'instituer du groupe et du travail de groupe, de confronter des logiques en tension et de faire ensemble, car ils n'avaient pas le choix dans cette situation de crise pour recréer la confiance et accompagner le service. La tâche sera rude car les interpellations individuelles, en dehors du cadre des séances, tout comme les stratégies visant à éviter que tel ou tel soit présent aux séances, seront légion. Toutefois, à notre grande surprise, ce groupe survivra tant bien que mal à l'intervention et continuera à se réunir pour accompagner et résoudre durablement les difficultés du service en crise.

Conclusion

L'intervention est un processus long, d'une durée d'au moins deux ans, le temps nécessaire au changement des identifications, des représentations, à l'émergence de nouvelles valeurs et de nouvelles pratiques.

La conduite des groupes dans une intervention nous place dans des registres distincts mais complémentaires. Il s'agit d'abord d'intervenir pour instituer notre dispositif d'analyse et d'élaboration des pratiques dans un cadre institutionnel qui tente sans cesse de « récupérer » les espaces du dispositif dans son fonctionnement habituel. Ensuite, la conduite des groupes, de notre point de vue, réside dans un bon équilibre entre le registre psychosocial – au sens d'assurer les fonctions de facilitation et de régulation – et le registre de la clinique institutionnelle et groupale dans une écoute analytique des mouvements, des processus, pour les entendre, les contenir et accompagner leur transformation.

Il s'agit aussi de penser les articulations et les liens dans le passage d'une centration de travail à l'autre, d'un registre à l'autre, de l'accompagnement de l'élaboration des vécus et de l'histoire à l'accompagnement dans l'élaboration de nouvelles pratiques professionnelles et institutionnelles.

Enfin, toute intervention vise, à notre sens, à créer ou restaurer du groupe et du travail de groupe. C'est d'ailleurs un des aspects qui permet « d'évaluer » les effets d'une intervention dans la durée. Lorsqu'après une intervention, un dispositif institutionnel avec des groupes institués dans le fonctionnement régulier de la structure fonctionne et permet un réel travail d'équipe dans lequel peut s'élaborer la conflictualité et se transformer ce que fait vivre l'accompagnement des publics, on peut considérer que l'intervention a eu des effets.

Bibliographie

- ANZIEU, D. 1984. *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Paris, Dunod.
- ANZIEU, D. 1994. *Le penser. Du Moi-peau au Moi-pensant*, Paris, Dunod.
- ANZIEU, D. ; MARTIN, J.-Y. 1968. *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Puf, 2011.
- DUJARIER, M. 2015. *Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- ENRIQUEZ, E. 1992. *L'organisation en analyse*, Paris, Puf.
- FUSTIER, P. 2004. *Le travail d'équipe en institution. Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*, Paris, Dunod.
- GAILLARD, G. 1999. « Restructurations, réorganisations dans le secteur hospitalier : mise en crise des soignants », *Objectifs Soins*, n° 77.
- GAILLARD, G. 2001 « La généalogie institutionnelle et les écueils du travail d'historisation : entre filicide et parricide », *Connexions*, n° 76.
- GAILLARD, G. ; PINEL, J.-P. ; DIET, E. 2009. « Auto-réflexivité et conflictualité dans les groupes institués », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8.

- JAQUES, E. 1965. « Des systèmes sociaux comme défense contre l'angoisse dépressive et persécutoire », dans A. Lévy, *Textes fondamentaux en psychologie sociale*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1999. *Les théories psychanalytiques du groupe*, Paris, Puf, coll. « Que sais-je ? », n° 3458.
- KAËS, R. 2009. *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. et coll. 1996. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. et coll. 1988. *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*, Paris, Dunod.
- KESSAR, Z. 2009. « D'une commande de formation à une démarche d'intervention en milieu hospitalier », *Connexions*, n° 92.
- PINEL, J.-P. 1989. « Les fonctions du cadre dans la prise en charge institutionnelle », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 13.
- PINEL, J.-P. 2004. « Traumatismes en institutions », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 42.
- ROUCHY, J.C. 1990. « Identification et groupes d'appartenance », *Connexions*, n° 55.
- ROUCHY, J.C. 1998a. *Le groupe, espace analytique, clinique et théorie*, Toulouse, érès, coll. « Transition ».
- ROUCHY, J.C. 1998b. « Problématique de l'intervention », *Connexions*, n° 71.
- ROUCHY, J.C. 1999. « Analyse de l'institution et changements », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 32.
- ROUCHY, J.C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement. Processus psychique et organisation*, Toulouse, érès, coll. « Transition ».
- VIDAL, J.-P. 1984. « De la demande d'intervention analytique dans les institutions », *Connexions*, n° 44.

