



HAL
open science

Critique de la thèse de l'intérêt des dispositifs groupaux pour le traitement de la souffrance au travail : Complément à l'intervention de Davide Giannica.

Franck Rexand-Galais

► To cite this version:

Franck Rexand-Galais. Critique de la thèse de l'intérêt des dispositifs groupaux pour le traitement de la souffrance au travail : Complément à l'intervention de Davide Giannica.. Journée mutualisée du Laboratoire CLiPSY. Maison de la Recherche Germaine Tillon., CLIPSY, Oct 2025, ANGERS, France. ⟨hal-05321735⟩

HAL Id: hal-05321735

<https://hal.science/hal-05321735v1>

Submitted on 19 Oct 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License

Critique de la thèse de l'intérêt des dispositifs groupaux pour le traitement de la souffrance au travail : Complément à l'intervention de Davide Giannica¹.

Franck Rexand-Galais²

Davide Giannica vient de proposer un exposé passionnant sur sa pratique. A sa suite, il me semble que l'échange peut se nourrir d'une réflexion sur un point, à savoir inscrire dans une perspective critique l'idée selon laquelle les dispositifs groupaux seraient une sorte de panacée lorsqu'il s'agit de répondre à la question de la souffrance au travail.

Analyste des pratiques depuis 1993, mes plus de trente années d'expérience m'ont souvent conduit à réfléchir à ce point. Au cours de ces trente années, j'ai à la fois pu accompagner des temps majeurs dans l'évolution des pratiques (l'arrivée des 35 heures, la montée en puissance de nouveaux dispositifs proposant des accueils plus courts des patients qui leur a été en partie liée, etc.), l'émergence de nouveaux rapports au travail et, peut-être surtout, ce que l'on peut désigner comme une évolution passionnelle du rapport à soi et à autrui (Ehrenberg, 1998) et donc au travail, que les travaux de Christophe Dejours viennent valider en colorant la métapsychologie d'une dimension passionnelle. *Souffrance en France* (Dejours, 1998) paraît la même année que *La fatigue d'être soi* (Ehrenberg, 1998). L'ouvrage de Christophe Dejours illustre d'une certaine manière ce que celui d'Alain Ehrenberg décrivait. Un an plus tard, le séminaire Jean Laplanche de l'Association psychanalytique de France, auquel je participais, devenait le séminaire Laplanche-Dejours. L'un et l'autre avaient une visée généraliste. Je comprenais le passage laplanchien de la séduction restreinte à la séduction généralisée, la généralisation du paradigme marxiste de l'oppression prolétaire en souffrance généralisée au travail ne me convenait pas et ne m'a jamais convenu. Je dois cependant concéder qu'il est devenu, au fil des ans, une forme répandue d'expression de soi au travail. Le groupe de parole au travail est-il pour autant un espace permettant la prise en charge de cet objet qu'est la souffrance au travail ? Il me semble que des éléments doivent être posés, qui ne remettent pas en cause la pratique mais qui montrent la nécessité de davantage la penser.

¹ Giannica, D. L'analyse de la pratique professionnelle comme dispositif groupal de traitement de la souffrance au travail. Journée mutualisée du Laboratoire CliPsy (15 octobre 2025). Maison de la Recherche Germaine Tillon.

² Maître de Conférences en Psychologie clinique et psychopathologique. Université d'Angers.

1. Critiques conceptuelles

Les approches cliniques du travail, notamment celles de Christophe Dejours, Yves Clot ou Pascale Molinier, ont largement montré la valeur du collectif dans la restauration du sens au travail. Toutefois, cette vision comporte des limites.

Certaines approches tendent à idéaliser le groupe comme espace de restauration du lien et du sens, alors qu'il peut aussi devenir un lieu de domination ou d'exclusion, lorsque les hiérarchies implicites et explicites du travail se rejouent.

Par ailleurs, le concept même de « souffrance au travail » recouvre des dimensions hétérogènes – organisationnelles, symboliques et subjectives – qui ne trouvent pas toujours de réponse dans un dispositif groupal. Les aspirations narcissiques qui se jouent dans la société contemporaine se rejouent par exemple dans la relation de travail. La réalité du groupe contemporain est ainsi de mettre ensemble, dans le cadre de l'analyse des pratiques, des individus qui sont en souffrance, car ils sont venus chercher une complétude jugée par eux (seuls) légitime (« on leur doit ») dans le travail et qu'ils n'ont pas trouvée (ils ne sont pas reconnus à leur juste titre, n'ont pas la promotion que, selon eux, ils méritent... leur souffrance est narcissique), d'autres qui sont effectivement blessés par le travail (en ce sens qu'ils ont pour leur part reçu du travail quelque chose qu'ils n'avaient pas désiré et qui les a dépassé, effracté... leur souffrance est traumatique), d'autres encore qui apportent dans l'espace du travail une souffrance venant d'un lieu tiers (les temps partiels sont fréquents aujourd'hui dans les institutions) et qui vont alors vivre sur le mode de la perte quelque chose qui leur a été retiré ou qui a été agi ailleurs (ils vivent alors dans une autre institution des événements, souvent jugés secondaires par d'autres, selon le mode de la castration), etc. A ces personnes, s'ajoutent au sein du même groupe, des individus qui n'ont pas de souffrance spécifique, voire qui sont heureux au travail (sans que cela ne corresponde à un bénéfice pris aux dépens de l'autre), ou qui sont tout simplement non-concernés par une souffrance qui ne leur parle pas (ils sont en rupture avec le paradigme dominant et perçoivent souvent le mal-être comme une plainte renvoyant à une inadéquation de celle ou celui qui parle). Mettre ces personnes ensemble, maîtriser le cadre qui en résulte est techniquement complexe...

Enfin, on perçoit aisément qu'il y a dans la pratique groupale se voulant régulatrice de la souffrance, un possible glissement du registre politique vers le registre psychique, c'est-à-dire la mise en place d'un accompagnement à l'adaptation des travailleurs plutôt qu'une recherche de la transformation de l'organisation. Cela provoque une tension éthique chez celle ou celui qui pratique. Cela renvoie parfois à une violence symbolique chez ceux qui « subissent » alors ces groupes. On comprend les refus de participation.

2. Critiques méthodologiques

Le terme « dispositif groupal » recouvre une grande diversité de pratiques : groupes de parole, d'analyse de pratiques, de supervision ou d'analyse du travail.

Cette hétérogénéité rend difficile toute évaluation globale de leur efficacité. Les études empiriques sont encore rares et souvent qualitatives.

Par ailleurs, la qualité du dispositif dépend fortement du cadre institutionnel et de la posture du « conducteur » du groupe. Dans ces conditions, le risque est notamment grand de renforcer le sentiment d'échec ou de provoquer un dévoilement non maîtrisé (voir : point suivant).

La formation du « conducteur » est également un point souvent peu souligné. On voit beaucoup de jeunes analystes des pratiques qui se lancent dans ce type de dispositifs avec une expérience très limitée de la relation de travail. Il y aurait beaucoup à dire également de leur expérience du transfert et du contre-transfert. C'est souvent un problème, encore plus lorsqu'ils sont confrontés à des groupes hétérogènes.

3. Critiques cliniques et éthiques

Sur le plan clinique, les dispositifs groupaux peuvent exposer davantage les participants à la honte, la rivalité ou la culpabilité, notamment dans des milieux où la vulnérabilité est dévalorisée. Pour nous, dans certains dispositifs groupaux, c'est même le dispositif groupal qui produit le trauma et non pas son abréaction.

Leur utilisation par les directions à des fins implicites de régulation managériale interroge en outre la frontière entre soin (et autres) et instrument de contrôle.

Enfin, la question du secret professionnel et de la confidentialité reste cruciale : dans le cadre institutionnel, la distinction entre espace clinique et espace hiérarchique est souvent fragile. Constaté que ce qui a été dit en groupe, en dépit des règles posées, a été évoqué auprès de la hiérarchie, d'un syndicat ou même d'un collègue, est une expérience commune pour tout analyste des pratiques. C'est même parfois un fait évident dès la première rencontre : nombreux sont les analystes des pratiques qui voient leurs groupes organisés dans des salles où les murs sont à destination des affichages réglementaires et de l'expression syndicale. Un participant à une analyse des pratiques ayant le statut de membre élu représentant du personnel se voit d'ailleurs légitimement confronté à des tensions parfois intenses entre ce qui devrait être tu et ce qu'il souhaite partager en-dehors.

4. Critiques sociopolitiques

Les dispositifs groupaux peuvent « paradoxalement » renforcer une lecture individualisante de la souffrance : « vous n'êtes pas seul à souffrir », mais le problème reste situé dans le vécu subjectif plutôt que dans l'organisation.

La dépolitisation du travail est également à craindre, lorsque la souffrance est individualisée et traitée sans interroger les conditions structurelles.

En lien, une tension demeure entre visée thérapeutique et visée transformative : si l'espace groupal peut apaiser, il ne change pas nécessairement les causes organisationnelles du mal-être.

En conclusion

Critiquer l'intérêt des dispositifs groupaux ne revient donc pas à les disqualifier, mais à interroger leurs conditions de possibilité, leurs effets réels et leurs visées, lorsqu'ils se saisissent d'une question socio-clinique comme la souffrance au travail ; une question qui dépasse certainement le périmètre de leur maîtrise du cadre.

Leur pertinence dépend du cadre, de la formation et de l'expérience de l'animateur ainsi que de la reconnaissance institutionnelle du dispositif comme espace clinique plutôt que managérial. Ce qui n'est pas une évidence. Par ailleurs, au problème relevé plus avant de l'expérience préalable de la relation de travail de l'analyste des pratiques, on doit ajouter que la théorisation sur les effets de l'action groupale au travail, qui a été transmise à ces jeunes intervenants, a été pensée en un temps qui n'est plus : la théorie a pris corps en une période de plein emploi et en un temps où la formation reposait sur des modèles peu nombreux et très homogènes. Avec ces pairs aux formations quasi identiques, ayant la possibilité de trouver sans problème un emploi dans un autre lieu, on pouvait *simplement* et *pleinement* questionner la dimension désirante (individuelle et collective) et ses effets sur le groupe au travail. En une période de développement du travail à temps partiel (contraint ou choisi), de déploiement de modalités d'intervention libérale en institution, de diversification de la formation (en institution sociale, la présence de l'« intervenant » social à la formation universitaire très plurielle concurrence désormais celle du « travailleur » social à la formation nationalement organisée) et des statuts au sein des institutions, de déploiement du travail en mode-projet (par réponse à appel d'offres) et d'individualisation de la relation du sujet au travail, les outils mobilisables auprès de ces groupes ouverts et diversifiés ne sont certainement plus les mêmes.

Il n'en demeure pas moins que le collectif peut redevenir un véritable espace de symbolisation, de pensée et de transformation du rapport au travail. Mais c'est d'abord une question de mise au travail de la pratique de l'analyste des pratiques.

Bibliographie

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Le Seuil.

Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob.