

Conceptualisation et étude dans le domaine des réunions

G. Palmade

Citer ce document / Cite this document :

Palmade G. Conceptualisation et étude dans le domaine des réunions. In: Bulletin de psychologie, tome 12 n°158-161, 1959. Psychologie sociale III : groupes. pp. 347-351;

doi : <https://doi.org/10.3406/bupsy.1959.7995>;

https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_1959_num_12_158_7995;

Fichier pdf généré le 11/09/2023

G. PALMADE

CONCEPTUALISATION ET ÉTUDE DANS LE DOMAINE DES RÉUNIONS

La recherche d'éléments pour une théorie de groupe sortirait largement du cadre d'un court article. Nous voulons simplement dans le texte qui suit, présenter quelques remarques qui semblent importantes en ce qui concerne nos connaissances de la vie des groupes.

Cependant, les idées que nous présentons viennent d'une expérience particulière, et doivent être pensées en fonction de cette expérience particulière. Nous avons travaillé avec des groupes du type " séminaire " ou du type " session " de perfectionnement, et les réflexions ci-dessous ont été pensées pour ces groupes.

Dans la mesure même où un séminaire n'est pas un séminaire pur d'évolution, mais où l'on cherche aussi à faire acquérir une conceptualisation sur la vie des groupes, conceptualisation qui doit être intégrée aux expériences du groupe, il convient bien de penser et de présenter celle-ci d'une certaine manière. Si l'on veut se référer à ce qui serait une théorie des groupes nous vous présentons des éléments pour une pré-synthèse inductive — au sens où Destouche définit la synthèse inductive.

i. — Une première remarque à faire est une remarque de définition. En fait, nous ne voulons pas parler ici des « groupes » mais des « réunions ». Sur ce point, le vocabulaire n'est généralement pas précis et de nombreuses confusions s'établissent. Le concept de groupe et le concept de réunion ne recouvrent pas les mêmes réalités. Il peut exister des groupes et plus précisément des groupes de travail, dans lesquels on ne tient pratiquement pas de réunions. Il existe aussi d'évidence des réunions qui ne correspondent pas à des groupes.

Une réunion est constituée par une assemblée de personnes qui échangent de l'information, cet échange d'information formant au moins les activités principales de cette assemblée.

Lorsqu'un avion commence les évolutions qui précèdent l'atterrissage, les manœuvres d'approche amènent bien des échanges d'informations entre les membres de l'équipage mais on sera d'accord pour reconnaître qu'il n'y a pas réunion dans la mesure où cet échange reste très subordonné à une activité essentielle par laquelle on vise à bien atterrir. D'une manière qui nous intéresse ici directement les sessions de perfectionnement se présentent à l'origine comme des réunions ; le problème est

de savoir si la répétition de ces réunions conduit à la constitution d'un groupe, ce groupe est un groupe particulier dans la mesure même où il est lié tout entier à la succession des réunions. Dans cet esprit, il y a quelque inexactitude à dire que les groupes-réunions permettent d'étudier l'essentiel des phénomènes de groupe. Ils sont en tout cas bien différents des groupes que nous avons déjà évoqués et qui sont des groupes qui ne se réunissent jamais dans leur ensemble.

ii. — Cependant, les réunions peuvent être étudiées dans leurs rapports avec le fonctionnement des groupes. Plus particulièrement on peut s'interroger sur la fonction des réunions dans les groupes de travail, dans les entreprises et administrations.

A ce sujet, on remarquera combien l'approche fonctionnaliste, souvent analysée et présentée au niveau d'une conceptualisation théorique générale reste peu utilisée, au moins sous un aspect systématisé, en ce qui concerne l'étude des groupes.

On peut distinguer trois dimensions fonctionnelles d'existence des réunions dans les groupes de travail :

— une fonction communication

- une fonction traitement de l'information
- une fonction conduite.

Ces trois fonctions doivent définir le rôle des réunions dans la vie des entreprises. La fonction communication est évidente. Elle nous a du reste servi à donner une définition minimum. Si l'on considère que la réunion commence à partir du moment où nous avons plus de deux personnes ensemble, on distinguera facilement, en ce qui concerne les communications verbales, entre, d'une part, les entretiens (deux personnes) et d'autre part, les réunions ci-dessus définies.

Une remarque frappante est que, dans la vie industrielle les réunions sont souvent interservices ; dans ce cas, loin qu'il leur corresponde un groupe spécifique, elles sont essentiellement des modes de coopération, d'échanges ou d'affrontements entre les groupes. La fonction de traitement de l'information est le plus typiquement illustrée par l'étude de problèmes en commun. Dans ce cas, le travail du groupe consiste essentiellement à traiter de l'information d'une façon orientée vers la solution. La fonction de conduite peut être introduite en constatant que dans les réunions ce sont des hommes qui communiquent, qui traitent l'information en commun et que la conduite de ces hommes aura donc des effets décisifs sur la façon dont ces activités seront réalisées.

Des conduites individuelles, on peut passer facilement aux phénomènes de conduites spécifiquement liés à la réunion en tant que telle ou si l'on préfère à ce groupe dont nous avons souligné la spécificité qui est le groupe-réunion.

On observera aussi que les phénomènes de conduite qui peuvent se tenir à l'intérieur des réunions ont une importance vis-à-vis des autres phénomènes de conduite. Ces autres phénomènes de conduite concernent la vie générale du groupe à l'intérieur duquel se tiennent les réunions, y compris la vie des sous-groupes inclus dans ce groupe et les relations qui existent entre eux.

III. — La mise en évidence des différentes fonctions que peuvent réaliser les réunions permet d'éclairer la façon dont celles-ci sont utiles à la vie de l'entreprise. Elle permet aussi d'aboutir à une classification des différents types de réunions qui peuvent être ou sont réalisées. Une telle catégorisation est alors le contraire d'une catégorisation formelle fondée sur des descriptions externes, car en effet elle se réfère à ce qui se passe d'important dans les réunions du point de vue du groupe total.

On peut distinguer ainsi :

1°) LES REUNIONS DE COMMANDEMENT

a) les réunions de transmission d'ordres.

Les ordres vont du conducteur du groupe vers les participants ;

b) les réunions d'informations.

L'information va du conducteur de groupe vers les participants.

c) les réunions de sondages.

L'information va des participants vers le conducteur de groupe. C'est par exemple, le rapport.

Dans toutes ces réunions, le lieu de l'élaboration et de la prise de décision est toujours le conducteur de groupe.

Dans les réunions de transmission d'ordres il est bien évident qu'il en est ainsi. Dans les réunions d'informations ou de sondages, ou bien le conducteur de groupe se renseigne avant d'élaborer ou de prendre sa décision (sondage) ou bien il informe les membres du groupe et leur indique ce qu'il faut penser et faire. Dans tous les cas, c'est bien le conducteur de groupe qui élaborera la décision et la prendra.

Il est intéressant de se demander si des réunions de ce type peuvent être remplacées par des séries d'entretiens. Plus précisément, une réunion de ce type peut-elle être considérée comme une simple somme d'entretiens ? En fait, il n'en est rien et le problème est plus complexe : des phénomènes de nature différente se produisent qui font que l'on ne peut pas admettre qu'une réunion soit la simple somme d'une série d'entretiens.

2°) LES REUNIONS DE DISCUSSIONS DE GROUPE

Dans ces réunions, le lieu de l'élaboration et de prise de la décision tend à devenir ou devient le groupe.

Distinguer :

— la discussion de groupe centrée sur le problème :

le conducteur de groupe donne alors la méthode et le plan de travail.

— la discussion de groupe centrée sur le groupe :

le conducteur de groupe ne donne ni le plan, ni la méthode de travail, c'est le groupe qui le fait.

On appelle encore cette discussion de groupe non-directive

— la discussion de groupe centrée sur la relation entre le groupe et le problème : C'est une modalité mixte.

Dans ce cas, c'est le groupe qui aura à déterminer la méthode et le plan de travail. Cependant, le conducteur de groupe va aider le groupe à choisir la méthode et le plan de travail, il sera coopératif à ce niveau et non pas à celui du problème traité.

— la discussion de groupe coopérative :

Dans les types précédents, le conducteur de

groupe n'intervient pas sur le fond du problème. Au contraire, il participe à l'étude et donne son avis dans le cas d'une discussion coopérative.

— la discussion de groupe non dirigée :
Il n'y a pas de conducteur de groupe.

A distinguer soigneusement de la discussion de groupe non directive qui est la discussion de groupe centrée sur le groupe et dans laquelle le conducteur de groupe a un rôle important à jouer.

Si l'on considère qu'un groupe doit organiser son propre travail pour être productif, la discussion de groupe non dirigée est très exactement une discussion non organisée. Dans ce cas, en effet, il n'y a aucune spécialisation du travail, ni distribution des tâches entre les participants.

Dans tous les types de réunions présentés ci-dessus, il y a un but commun ou des valeurs communes. Cependant, dans certains cas, le conducteur et les participants peuvent poursuivre des buts différents ou se référer à des valeurs différentes. Dans ce cas, on est en face des réunions à stratégie.

3") LES REUNIONS A STRATEGIE

Un type important de la réunion à stratégie est la réunion dans laquelle le conducteur est le stratège.

Ceci se produit lorsque le conducteur, possédant une solution à un problème veut faire adopter « sans en avoir l'air » cette solution par le groupe qu'il conduit.

La discussion de groupe est alors apparente et il y a en fait une réunion à stratégie.

Il est cependant à retenir que des réunions à stratégie peuvent avoir une fin pédagogique.

Dans un tel cas, le conducteur de groupe sait bien où il veut en venir, c'est-à-dire enseigner quelque chose aux participants en utilisant une méthode active et interrogative, c'est le maïeutique socratique.

Mais dans la mesure où il veut faire apprendre une vérité dont le caractère indiscutable est retenu par tous, on ne peut plus véritablement le considérer comme un stratège, au sens où on l'envisage, en général, dans les réunions à stratégie.

On notera que les dimensions fonctionnelles principalement utilisées dans cette classification ont été :

- la fonction communication
- la fonction préparation de la décision.

Une telle façon de faire devrait amener deux remarques que nous ne pourrions pas développer longuement ici mais que nous devons signaler.

- Le concept de communication est plus

général que le concept de transmission d'information. Il implique en effet que les conduites spécifiquement liées à cet échange d'informations peuvent apparaître et se développer. Dans cet esprit la communication correspondrait à des émissions et transmissions d'informations par lesquelles se réaliseraient des phénomènes de conduite. Dans une extension complète, il serait possible d'englober les phénomènes de traitement en commun de l'information dans le concept de communication. Nous n'avons pas retenu ce point de vue dans la présente analyse.

— Dans notre présentation des différents types de conférences nous ne nous sommes pas explicitement référés à la fonction « conduite ». En ce qui concerne les réunions de commandement et les réunions de discussions de groupe, il est bien évident que, du point de vue individuel, ce n'est pas la même chose d'être commandé ou de préparer une décision en commun et du point de vue de la conduite des groupes que cette conduite n'est pas la même dans les deux cas. Cependant, dans les réunions de commandement, comme dans les réunions de discussion, le but poursuivi par les différents participants peut être pratiquement considéré comme commun, il constitue le but de la réunion. En adoptant le concept de réunion à stratégie on considère des réunions dans lesquelles les buts des différents participants, ou de différents sous-groupes de participants ne sont plus communs.

Les réunions de commandement ou les réunions-discussions, peuvent admettre une conduite commune au niveau des buts : dans ce cas la réunion n'est pas à stratégie. Dans la mesure où il n'y a pas d'unité de conduite suffisante au niveau des buts, chacune des conduites organisera des stratégies particulières : on sera en face d'une réunion à stratégie.

On peut aussi et probablement d'une façon meilleure exprimer que les réunions à stratégie sont des groupes dans lesquels des conduites de confrontations de conflits se réalisent. Eventuellement elles se réalisent en se modifiant et la conduite fondamentale des réunions à stratégie serait une recherche de compatibilité et surtout cette complémentarité pouvant éventuellement, alors se manifester dans une nouvelle conduite. (1)

IV. — Utilisons le mot action dans son sens le plus général. Un homme est actif quand il fait quelque chose, pense quelque chose, quand il est le lieu de conduites internes et externes, etc..., cette action peut alors se diviser en deux secteurs ; d'une part l'action qui porte sur des

(1) Sur ces différents concepts (compatibilité et complémentarité des conduites) consulter : PALMADE (G). — *Contributions à une théorie unitaire des sciences de l'homme*.

opérations, d'autre part l'action qui porte sur de l'information. Si je marche, j'en conclus une certaine opération qui est de marcher, si je réfléchis, je transforme de l'information.

Nos conduites peuvent être généralement définies comme des organisations d'opérations. Mais il est de multiples cas dans lesquels l'organisation de l'information réclame un autre concept que le concept de conduite. Par exemple si j'ai tendance à percevoir et ressentir autrui d'une certaine manière j'organise l'information donc je dispose d'autrui d'une certaine façon ; il ne s'agit pas d'une organisation d'opérations, il ne s'agit pas d'une conduite.

Dans ce cas, nous dirons qu'il s'agit de « caractérisation », de même que la conduite est organisation d'opérations, la caractérisation est organisation d'informations.

Cette distinction prend toute son importance lorsque l'on considère des méthodes d'interventions psychologiques comme la psychanalyse. A un niveau explicite on se trouve bien, en effet, devant des phénomènes de caractérisation. La psychanalyse est d'abord réorganisation de la caractérisation.

Sans doute l'action sur l'information, en ce qui concerne par exemple la psychanalyse peut-elle essayer d'émerger comme action par l'information. D'une façon générale, une propriété importante du monde humain sera justement que certaines opérations sont en fait réalisées au moins indirectement par de l'action sur l'information.

Dans tous les cas que nous envisageons actuellement, l'élément le plus caractéristique est que nous nous trouvons en face de phénomènes mixtes qui participent à la fois de la conduite et de la caractérisation (1).

En ce qui concerne les réunions nous nous trouvons justement en face d'un tel domaine. Nous avons vu en effet que les réunions avaient comme fonction essentielle l'échange et le traitement d'informations. Nous sommes donc bien dans le domaine de la caractérisation. Mais d'autre part, ces actions dans le domaine de l'information réalisent éventuellement de véritables contraintes et pressions qui reportent au monde opératoire. Une étude complète et approfondie des réunions exigerait donc qu'on les envisage du point de vue de leur réalité mixte : caractérisation et conduite. Nous devons en tout cas signaler que lorsque nous parlons d'une fonction de conduite nous nous référons à un concept élargi qui réunissait à la fois la conduite au sens strict du terme et la conduite de caractérisation ou caractérisation.

V. — Pour terminer, signalons que l'analyse fonctionnelle que nous avons utilisée en ce qui concernait les réunions en général, peut être utilisée d'une façon plus particularisée en ce qui concerne les réunions discussions.

(1) cf. PALMADE (G.) ; ouvrage déjà cité.

Nous n'envisagerons ici que les réunions discussions dans lesquelles on essaie de trouver la solution d'un problème. Ceci ne veut nullement dire qu'il n'existe pas des réunions-discussions d'un autre type. Par exemple, dans les groupes de psychothérapie, on ne se soucie en rien de trouver la solution à quelque problème que ce soit. Le but est alors d'obtenir une amélioration de l'état mental des participants.

Dans ce cas, la fonction production que nous présentons immédiatement ci-dessous n'est plus de trouver un ou des éléments de solution.

Trois grandes fonctions peuvent être distinguées en ce qui concerne les réunions-discussions ayant pour but d'apporter solution à un problème :

- la fonction de production
- la fonction de facilitation
- la fonction de conduite.

— **La fonction de production** correspond au fait que l'on doit trouver une ou des solutions, ou des éléments de solutions ou avancer vers une solution et les réaliser en réunissant et en transformant l'information d'une manière orientée vers la solution. Il s'agira plus précisément de trouver une stratégie optimum dans la façon dont on diminue les intervalles qui séparent de la solution.

— **La fonction de facilitation** correspond à tout ce qui doit être réalisé pour permettre à la fonction de production d'être remplie le mieux possible. A l'intérieur de cette fonction de facilitation on peut distinguer un certain nombre de sous-fonctions composantes. A savoir :

- Obtenir un but, une fonction dominante, une méthode et un plan de travail,
- Maintenir le groupe à l'intérieur, le maintenir sur le problème.
- Obtenir une intervention active de tous les participants.
- Faire prendre conscience des progrès accomplis, tirer les conclusions intermédiaires, éviter ainsi les discussions oscillantes ou cycliques (utilisation du tableau).

● Lorsque le groupe n'avance plus, lorsqu'il est « coincé », trouver de nouveaux modes d'approche, de nouvelles perspectives, une nouvelle méthode pour sortir de cette difficulté.

— **La fonction de conduite** consiste à réaliser dans le groupe les conduites, qui par les effets d'induction qu'elles produiront, induiront justement la conduite que l'on cherche à réaliser étant donné le but que l'on s'est fixé : trouver une solution au problème posé.

Cette analyse permet d'aborder d'une manière opératoirement claire le problème des relations entre le conducteur de groupe et le groupe. On peut alors présenter les choses sous

l'aspect d'un problème de division du travail. Quelles sont les fonctions accomplies par le groupe? Quelles sont les fonctions accomplies par le conducteur de groupe?

En se reportant au texte situé plus haut (distinction entre les différents types de réunions-discussions) on verra que nous avons

utilisé les dimensions fonctionnelles de la discussion pour classer les différents types entre lesquels nous avons distingué.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des fonctions entre le groupe et le conducteur de groupe dans différents types de réunions discussions.

FONCTIONS D'UNE DISCUSSION DE GROUPE

Types de discussion	Fonctions de		
	Production	Facilitation	Régulation
Coopérative	GC	C	C
Centrée sur le problème	G	C	C
Centrée sur la relation groupe-probl.	G	GC	C
Centrée sur le groupe	G	G	C
Conversationnelle	G	G	G

On notera que pour certains de ces types de réunions-discussions, la fonction de production devient toute différente, comme nous

l'avons déjà signalé, par exemple la production de discussions centrées sur le groupe peut être uniquement thérapeutique.