

Communication organisationnelle et groupe de discussion

Sylvie Parrini-Alemanno

Volume 29, numéro 3, février 2011

Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages II

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1085872ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1085872ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour la recherche qualitative (ARQ), Université du Québec à Trois-Rivières

ISSN

1715-8702 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Parrini-Alemanno, S. (2011). Communication organisationnelle et groupe de discussion. *Recherches qualitatives*, 29(3), 33–56.
<https://doi.org/10.7202/1085872ar>

Résumé de l'article

En analysant des échanges provenant de groupes de discussion formés à l'intérieur d'une entreprise de grande distribution de produits de luxe, nous voulons mettre en évidence leurs effets sur la communication de l'organisation concernée. Plus généralement, nous élaborons une méthode de groupe basée sur la différenciation avec le groupe de diagnostic et sur son rapprochement du *focus group*. Cette méthode revêt un caractère propre à notre intervention en communication, car elle prend en compte la situation de l'organisation (moment ponctuel de l'organisation enraciné à son passé et penché vers son avenir, soit sa culture d'entreprise) et son contexte (espace de l'organisation, économie locale et globale) en activant les fonctions comparative et normative du groupe. Elle révèle le clivage à l'origine des dysfonctionnements de la communication dans une organisation. Mettre en évidence une spécificité des causes et conséquences de ce type de groupes de discussion présente une valeur heuristique quant à la nature même des communications interpersonnelles vécues dans une organisation.

Communication organisationnelle et groupe de discussion

Sylvie Parrini-Alemanno, Maître de conférences

Université de Nice

Résumé

En analysant des échanges provenant de groupes de discussion formés à l'intérieur d'une entreprise de grande distribution de produits de luxe, nous voulons mettre en évidence leurs effets sur la communication de l'organisation concernée. Plus généralement, nous élaborons une méthode de groupe basée sur la dédifférenciation avec le groupe de diagnostic et sur son rapprochement du *focus group*. Cette méthode revêt un caractère propre à notre intervention en communication, car elle prend en compte la situation de l'organisation (moment ponctuel de l'organisation enraciné à son passé et penché vers son avenir, soit sa culture d'entreprise) et son contexte (espace de l'organisation, économie locale et globale) en activant les fonctions comparative et normative du groupe. Elle révèle le clivage à l'origine des dysfonctionnements de la communication dans une organisation. Mettre en évidence une spécificité des causes et conséquences de ce type de groupes de discussion présente une valeur heuristique quant à la nature même des communications interpersonnelles vécues dans une organisation.

Mots clés

GRUPE DE DISCUSSION, *FOCUS GROUP*, GROUPE DE DIAGNOSTIC, COMMUNICATION DES ORGANISATIONS, RECHERCHE-ACTION

Introduction

Pour montrer le potentiel épistémique contenu dans la méthode de certains types d'entretiens de groupe sur le contexte dans lequel ils sont activés, nous présentons une intervention singulière que nous avons menée dans le cadre d'une recherche-action relative à la régulation des relations socioprofessionnelles à l'intérieur d'une organisation, en l'occurrence un magasin de grande distribution. Les groupes de discussion (*focus groups*) que nous avons constitués sont le support de toute l'intervention non uniquement dans les termes d'une méthodologie forte, mais dans le potentiel d'émergence d'une hypothèse après coup sur la communication interne. En effet, ils

s'avèreront révéler le cœur de la problématique organisationnelle et en même temps la production des effets bénéfiques sur les relations socioprofessionnelles. L'objectif commun au manager, aux personnels-acteurs directs et à la chercheuse était au départ de déterminer les modes de « communiquer » des acteurs concernés dans les situations professionnelles qu'ils vivent et les dysfonctionnements qui y sont attachés en vue d'améliorer les communications internes. La technique du groupe de discussion, que nous abordons selon une démarche inductive, permet de mieux comprendre l'influence de ce type de technique sur les communications dans l'organisation mais aussi de déterminer l'impact de la culture d'entreprise sur les relations professionnelles. Pour ne pas relater la totalité de la recherche-action, nous rendons compte d'une sélection de séquences issues des séances de ces groupes de discussion et les phénomènes qui en émergent. Ces derniers permettent de mieux comprendre leur influence sur les communications dans l'organisation et le fort déterminisme de la culture d'entreprise sur les relations professionnelles.

L'étude des dysfonctionnements de communication est le plus souvent pris en charge avec un dispositif de la catégorie « entretiens de groupe » menés par un intervenant extérieur. La complexité de la situation, soit notre double statut de consultante en communication organisationnelle et chercheuse, appelée dans une organisation de grande distribution par le directeur de la formation pour résoudre des « problèmes » de communication repérés entre les membres du personnel de vente, nécessite que l'on s'interroge sur un certain nombre de points. Ces points que nous allons développer portent sur :

- la forme de la recherche-action commandée par un responsable, non pour lui-même ou l'équipe des cadres, mais pour les salariés;
- la teneur des entretiens de groupe particuliers comparativement aux dispositifs de groupe qui existent déjà. Ces derniers sont le contexte de référence à partir desquels nous avons construit des groupes propres aux interventions;
- la réflexion sur le *focus group* et sa proximité avec les groupes que nous animons;
- la présentation d'une section de la recherche-action et l'utilisation des « groupes de communication » que nous avons organisés.

Situation de recherche-action en communication et construction des groupes de discussion

Mise au point sur l'intervention en recherche-action

Au fur et à mesure de la présentation de notre recherche-action, nous allons expliciter les étayages épistémologiques et méthodologiques qui ont justifié la construction de groupes de parole, proches mais encore différents des

entretiens de groupe utilisés lors de recrutement de certaines grandes entreprises, des *focus groups* ou des groupes de discussion bien décrits par Duchesne et Haegel (2008).

Aborder une intervention en milieu réel (non expérimental) signifie « parler du travail qui s'instaure au sein d'un ensemble concret composé d'individus et de groupes en interactions, structuré par le ou les systèmes dont il relève (...) » (Dubost, 1987, p. 15). Nous nous situons donc dans un ensemble réel par opposition à un dispositif expérimental (cf. les travaux de Kurt Lewin). En tant qu'intervenante extérieure, nous avons été appelée par cet « ensemble », mais plus précisément par le manager, à propos de phénomènes qui font problème à l'un ou à tous les acteurs en jeu. Dans les organisations, les dysfonctionnements de la communication apparaissent comme la source majeure des difficultés des équipes à travailler ensemble, or « ...l'efficacité d'une équipe est intimement liée à la capacité d'engagement personnel de chacun de ses membres », dit Cardon (1992, p. 19). Ainsi, il est désormais acquis que tout problème de communication est généralisable à l'ensemble de l'organisation, soit à son système. Pourtant, lorsque l'équipe de direction a assimilé le fait qu'il était devenu nécessaire de résoudre ces problèmes, la prise en charge par un intervenant extérieur est commandée pour les salariés seulement. Nous verrons que la direction s'assimile assez peu au groupe des salariés et ne participe pas à l'action de « formation » en communication qu'elle préconise et commande pour les salariés.

Dans la société de grande distribution où nous intervenions, le directeur du personnel s'était rendu compte de graves distorsions dans les relations des personnels de vente entre eux et avec les chefs d'équipe. Il aura fallu des rencontres régulières avec ce directeur pour faire préciser la situation et la demande. De façon générale, les interventions psychosociologiques se construisent au fur et à mesure que se précise la demande du manager ou tout au moins de celui qui a le pouvoir de décider de l'intervention. Corrélativement, l'intervention prend forme après un certain nombre de réunions. Dans notre cas, elle s'est stabilisée sur la volonté de clarifier, d'identifier, de résoudre des dysfonctionnements dans les échanges professionnels quotidiens pour « améliorer le climat ». Et le moyen d'atteindre ces objectifs est, la plupart du temps, la constitution de petits groupes de salariés qui se retrouvent dans une salle où ils vont échanger et discuter et tisser au fil des échanges un récit collectif sur l'organisation, sur eux-mêmes en tant qu'acteur et les autres coacteurs. Nous sommes dans une double perspective systémique (Mucchielli, 2004) et culturaliste (Hofstede, 1984) selon laquelle les équipes sont des microsystèmes dans le système organisationnel, elles ont une culture renforcée par l'engagement de chacun. Ce point de vue s'inspire

des paloaltiens, mais il est encre dans le début du courant des relations humaines qui suscitera les entretiens de groupe en milieu industriel.

Ce dispositif de l'entretien de groupe existe en effet depuis le tournant méthodologique des recherches, pris dans le milieu industriel avec les travaux d'Elton Mayo à la Western Electric Compagny en 1929 (dite l'expérience d'Hawthorne). Puis, les travaux de Lewin et ses successeurs, installant la dynamique de groupe et le *T-Group* (*basic skills training group*) (1946-1949) – en français *groupe de base*, *groupe de diagnostic* ou *groupe de sensibilisation* –, constitueront le socle des groupes que nous formons lors des interventions que nous menons. Le terme *recherche-action* est d'ailleurs historiquement attribué à Lewin, définissant en même temps l'implication du chercheur dans une action dans un groupe susceptible d'en changer sa réalité, mais aussi de faire émerger des connaissances relatives à ces modifications observées. Ce groupe dit « restreint », relativement à son nombre de participants peu élevé, permet une « expérience de groupe ». Si la procédure lewinienne est essentiellement expérimentale, elle a inspiré néanmoins les modalités des interventions psychosociologiques qui ont suivi. Durant ces mêmes années, Moréno (1965) et Rogers (1973), respectivement psychiatre et psychologue, influenceront la structuration des sessions dans le sens de la non-directivité ou de la « centration sur le client », sachant que l'activité des groupes de diagnostic s'associe à la force de changement.

La théorie lewinienne reste la plus adoptée par les formateurs et consultants. Elle a été suivie de nombreuses applications en tant que méthode de formation. Amado et Guittet (1975) réunissent et synthétisent les différents courants de pensées et de pratiques qui ont créé et installé la dynamique des communications dans les groupes. Ils précisent les différents types de groupes générés par différentes techniques d'organisation et selon les objectifs poursuivis : la conduite de réunions, le psychodrame et le groupe de diagnostic. On constate que les différentes approches ont conditionné l'existence de ces groupes. Sur le plan méthodologique, Amado et Guittet (1975) distinguaient trois façons de procéder relativement aux objectifs :

les groupes centrés sur l'apprentissage de techniques (réunion, entretien...), sur l'exploration, grâce au groupe, des difficultés de l'individu (psychodrame, bioénergie...), sur l'évolution personnelle par l'analyse et le vécu de la dynamique des interactions (groupes de diagnostic, d'évolution, Balint) (p. 151).

Par ailleurs, c'est dans les structures de soins que les groupes de parole sont plus particulièrement utilisés, l'effet thérapeutique par la parole étant

recherché pour le sujet dans et par le groupe (cf. Leboul, 1998; Ruzniewski, 1999).

In fine, les groupes de salariés ou de cadres, compte tenu de l'intervention que je propose, se présenteraient plutôt comme des groupes d'entraînement aux techniques de base (*basic skills training groups*), entre les *skills groups* qui étudient des situations concrètes et leurs solutions ou résolutions, et les *training groups*, plus centrés sur les relations humaines vers certaines modalités de changements personnels et professionnels. Cependant, la modalité de fonctionnement des *basic skills training groups* n'est pas tout à fait de nature à rendre compte des processus de groupe dans l'intervention telle que je la conçois. Voyons donc les différents types de groupes dont le fonctionnement pourrait s'approcher des « groupes de communication ».

Approche différentielle de la nature et du fonctionnement des groupes

Le type d'intervention que nous menons tient compte de quelques affinités avec les groupes de diagnostic mis en place par les psychanalystes de groupe. Le groupe de diagnostic décrit par Anzieu (1975), ou « T. Group, ou groupe de base ou d'évolution ou de sensibilisation ou de rencontre, présente des règles précises qui s'organisent en un système symbolique » (p. 19). Ses règles de verbalisation de l'ici et maintenant, d'abstinence, de restitution et de discrétion sont déjà bien connues. Elles sont le premier fondement du groupe de diagnostic, et c'est à la psychanalyse que le groupe de diagnostic doit leur élaboration. Nous nous y sommes référés sur le plan méthodologique, même si la demande initiale d'intervention que nous avons reçue ne nous permet pas de procéder véritablement selon les règles du groupe de diagnostic. Étayées sur les fonctions de la cure et les obligations qu'elle impose, ces règles se sont affinées grâce à la multiplicité des échanges qu'a eus Anzieu (1975) avec ses confrères.

Le nombre de participants doit être optimal (entre 7 et 15) pour qu'il y ait « une double analogie¹ avec la vie socio-professionnelle où chacun est affronté avec un nombre restreint de partenaires, sur un fond de vie sociale globale et l'inconscient individuel » (Anzieu, 1975). En effet, cette « situation de groupe restreint offre à chacun la possibilité de trouver chez un autre un support sur lequel projeter cette instance, cette pulsion, cette identification, ou un délégué chargé d'en être à sa place le porte-parole » (Anzieu, 1975, p. 23). Cette double analogie que propose Anzieu peut se retrouver dans la situation de groupe en entreprise. Trois unités régissent les petits groupes et participent aux règles de sorte à constituer un cadre efficace. L'espace et le temps de la rencontre génèrent respectivement un espace clos de l'ici que le groupe s'approprie (utopie) et une durée et un rythme des séances (dix à vingt séances, une à deux heures par jour) qui créent un « éphémère intense » (uchronie)

(Anzieu, 1984, p. 24). Pour Anzieu, la structure sociotemporelle fonctionne comme une membrane à deux faces, l'une du côté du social, l'autre du côté des processus psychiques individuels. C'est le fonctionnement d'une médiation. Enfin, une unité d'action impose que la tâche assignée par l'animateur (échanges verbaux, relaxation, prise de rôle...) soit unique. Ces règles concernent aussi les animateurs.

Examinons l'espace et le temps des groupes en entreprise par rapport à ceux du groupe de diagnostic. « Le groupe de diagnostic se présente par la première face comme une mise entre parenthèses de l'espace-temps social. Les participants sont "dans un séminaire" », précise Anzieu (1984, p. 24). Ainsi, lors des séances de formation en communication dans leur entreprise, les participants s'essaient à recréer une « société autre », qui ne sera « autre » qu'en référence aux thèmes inhérents à l'intervention et donc susceptible de générer une « utopie entrepreneuriale » propice à des moments d'illusion groupale. Par ailleurs, Anzieu explique que :

le groupe de diagnostic aide les participants à se dégager non seulement de leur place sociale, mais aussi de la place où a pu les figer le désir inconscient trop pressant de leur entourage familial ou professionnel, il peut aussi les aider à trouver leur place de sujet (1975, p. 26).

L'intervention, telle que nous l'organisons, veut plutôt aider les participants à (re)trouver leur « place » de sujet travaillant, là étant une différence majeure entre l'intervention en entreprise et le groupe de diagnostic. En effet, l'organisation de l'intervention invite plus les participants à réintégrer une place qui leur est due au regard de leur statut de salariés et de la nécessité de l'entreprise. De la même façon, si le temps du groupe de diagnostic est « une mise à l'écart provisoire des rapports sociaux habituels » (Anzieu, 1975, p. 26), le temps du groupe en entreprise n'est pas vraiment une uchronie. L'intervention en entreprise se passe pendant le temps de travail des participants et ce temps leur est rémunéré comme tel. L'investissement de ce temps ne peut que se trouver marqué pour les participants par un caractère d'obligation à être là, et un éventuel vécu de « mise à l'écart provisoire » ne peut venir qu'au fil des séances, d'une façon conditionnelle au vécu quotidien dans l'entreprise. Car ces groupes n'ont pas, comme dans le groupe de diagnostic, un « temps sans passé préalable » (Anzieu, 1975, p. 26). Les participants que nous réunissons se connaissent toujours, ce qui donne au groupe des caractéristiques de « groupe constitué » au préalable.

Cette situation apporte un matériel indispensable pour tenter une investigation sur la relation entre la communication interne et la culture

d'entreprise, ce qui serait impossible avec le groupe de diagnostic où la tâche implicite pour chacun des participants est de « communiquer » une part de sa subjectivité à d'autres participants qu'il ne connaît pas : « il est en un sens anhistorique » (Anzieu, 1975, p. 27). Et se jouant sur trois registres temporels, soit le « temps de la répétition », le « temps du retour aux origines » et le « temps du recommencement », le temps du groupe de diagnostic permet que « la fin du groupe ne se pose plus à lui en termes angoissants » (Anzieu, 1975, p. 27). Il n'en est pas tout fait de même pour le groupe en entreprise car la fin de l'intervention constitue le retour du groupe en entreprise telle qu'il l'a quittée avant les séances, c'est-à-dire occupée par des problèmes communicationnels. Seule une nouvelle façon de communiquer pour l'individu et pour le groupe est à supputer à l'issue de l'intervention.

Si, concernant la fin d'un groupe de diagnostic, « le but de la formation par les méthodes de groupe est un but individuel, de meilleure réalisation pour chacun de ses possibilités » (Anzieu, 1975, p. 27), celui de l'intervention en communication en entreprise y ajouterait l'objectif d'une meilleure réalisation personnelle et professionnelle pour chacun grâce à une communication plus satisfaisante à l'intérieur de l'entreprise. Comme pour un groupe de diagnostic, éviter l'emprise de l'illusion groupale donne à la « fin de la session (...) un autre sens », une plus grande souplesse dans les rapports interpersonnels dans l'entreprise (Anzieu, 1975, p. 26).

Un dernier point nous paraît important à évoquer. Il concerne le contenu des échanges dont l'analyse qui suit va donner un aperçu. Il s'agit des règles de « libres associations (dite encore de non-omission) selon laquelle les participants peuvent tout dire dans l'espace temps de la séance » (Anzieu, 1975, p. 28) et celle d'abstinence qui interdit des relations personnalisées entre les participants et l'intervenant; elles se présentent de façon quasi-analogue dans les groupes de l'intervention en entreprise. Cependant, la règle de libres associations est à relativiser par rapport à la connaissance que les participants ont les uns des autres et à la présentation des thèmes de l'intervention au début de la première séance. L'invitation à parler « librement » demeure relative aux thèmes sur l'histoire, sur l'activité, sur la « place » des individus dans l'organisation, sur les produits vendus, sur la communication, même si à cette occasion du groupe de discussion, les participants parlent de leur expérience personnelle.

Le travail illocutoire des groupes permet ainsi d'émettre des hypothèses sur la nature des liens intersubjectifs et transsubjectifs qui commandent toute l'organisation d'une entreprise. Les modalités de la communication interne y sont nécessairement soumises et la culture d'entreprise y trouve ses origines.

L'observation de ces positions méthodologiques différentielles met en évidence la difficulté de concevoir la méthodologie d'une telle intervention. De façon synthétique, l'on peut dire que les règles d'abstinence et de discrétion sont respectées, mais que les règles de libres associations et de restitution sont dépendantes du cadre précis de l'intervention en entreprise. Ces règles subissent des aménagements, voire des distorsions, car elles sont soumises aux lois propres à la vie institutionnelle, omniprésentes à l'intérieur du protocole même de l'intervention. Par là même nous nous approchons du *focus group*.

Précisions sur le focus group

Nous avons constitué des groupes de discussion très particuliers en entreprise puisqu'ils sont formés à l'occasion de l'intervention, soumis à un thème de discussion, pour atteindre un trio d'objectifs, ceux du manager, ceux de la chercheuse et ceux des participants, qui convergent tous vers le changement et la réduction de tensions propres aux dysfonctionnements communicationnels. C'est une évolution actuellement que nous avons envisagée et conçue pour des groupes « en formation à la communication ». Cette méthodologie présente une parenté évidente à la méthode des *focus group*.

Notre choix méthodologique de constitution des groupes en entreprise s'assimile à un *focus group* en relation avec une démarche inductive de recherche. En effet, ainsi que l'explique Toupin (2001) à l'occasion d'une étude sur le travail des femmes dans les communautés,

comme il s'agissait essentiellement d'une recherche-action exploratoire, dont le but final était d'en arriver à établir une argumentation, nous devons utiliser, dans notre collecte de données, une méthode qui nous permette de découvrir ensemble, chercheuses et interviewées, cette argumentation, ou du moins des pistes d'élaboration de cette dernière (p. 28).

Développé méthodiquement par Krueger (1998), mais aussi par Geoffrion (1992) et Morgan (1997), l'entretien de groupe voit ses méthodologies renforcées par leur utilisation dans les recherches-actions. Nous pensons, comme Gohier, Jutras et Desautels (2007) qui travaillent sur l'éthique dans la pratique enseignante, que le *focus group* permet de

réunir des personnes dans un climat de discussion libre, par ailleurs animée et thématiquement orientée par un animateur/chercheur. Dans ce contexte, la discussion est ouverte et permet la formulation ou l'énoncé d'un large spectre d'enjeux, à partir de quatre ou cinq thèmes déterminés par le cadre théorique, selon un guide d'animation préétabli. Cette formulation ne se fait cependant pas en vase clos, mais dans le contexte d'une discussion

qui favorise l'échange et la réflexion avec des pairs que ne permettent pas, par exemple, des entrevues réalisées sur une base individuelle (p. 4).

Étude de terrain partielle, chronique d'un clivage sous-tendu

L'entreprise d'étude et d'intervention est l'un des représentants locaux d'une multinationale et compte à son service environ 200 personnes. L'intervention a porté sur cinq groupes qui ont participé à dix séances chacun. Ces séances duraient deux fois six heures. Les séances étaient enregistrées avec l'accord des participants. Les données ont par la suite été triées en fonction de l'intérêt de certains échanges significatifs. Dans une entreprise de cette taille, la communication interne est organisée par des réseaux qui régissent les relations à la hiérarchie. Le directeur général exerce un management à distance et assure seul l'interface entre la direction parisienne et les salariés. Appartenant au domaine de la grande distribution, cette entreprise diffuse des produits de luxe qu'elle ne fabrique pas. Pionnière dans ce domaine, cette entreprise familiale à l'origine a conservé une aura indéniable dans son secteur d'activité malgré une rude concurrence, mais se trouve éprouvée par un marasme ambiant préjudiciable au climat général.

L'intervention sur le terrain se fait à ce point où se rejoignent un destin singulier et une histoire collective ou groupale déjà « écrite ». Cette intervention a pour objectif premier de mesurer, ou de faire mesurer à ceux qui y sont confrontés, leur forme d'adhésion ou d'inscription personnelle à ce collectif, sachant que ne pas s'y inscrire, c'est se retrouver en situation d'« exclu » dans l'entreprise même.

Une telle perspective confère à la culture d'entreprise, que nous résumons pour cette occasion « histoire d'entreprise », un rôle déterminant dans la mise en œuvre, l'actualisation et l'évolution des relations humaines. En tant qu'intervenante, confrontée à la fois à ces réalités relationnelles et à la demande institutionnelle, je me propose de travailler à un « ajustement » de la réponse que je peux apporter à cette demande de « formation en communication » qui émane des dirigeants. En prenant en compte la part de parole qui est consacrée à cette histoire-là par les participants durant les séances de groupe de discussion, nous laissons émerger les éléments de compréhension. Nous nous trouvons, de ce fait, dans la nécessité de concevoir une intervention dont les implications étaient tout aussi complexes que celles de la demande initiatrice.

Nous allons présenter un extrait de notre recherche-action dans une organisation qui s'appuie sur une méthode d'entretien de groupe entre le *focus group* pour ce qui est de la liberté des échanges et des communications entre

les participants et le groupe de diagnostic pour ce qui est du suivi d'une procédure rigoureuse, d'une mise en place des éléments qui permettent un recueil des données clair, mais qui n'adopte aucune visées thérapeutiques ni individuelle, ni de groupe.

Méthodologie d'intervention sur le terrain

Il me faut préciser que j'ai mené cette intervention seule et que le « nous » que j'utilise correspond au temps de travail de recherche qui réunissaient des étudiants et moi-même pour réécrire les données enregistrées. Le « nous » correspond au temps de la recherche et le « je » est utilisé pour rendre compte de la réalité des relations sur le terrain qui me plaçait seule en face des participants.

La demande de l'organisation ou le déclenchement de la « situation »

Des entretiens que j'ai pu avoir avec le directeur du personnel, il ressort un mécontentement évident des salariés qui se disent mal rémunérés et peu considérés. Des difficultés financières probables de l'entreprise expliquent ces revendications. De concert avec le directeur de la formation, le directeur du personnel se plaint lui aussi de mauvaises conditions de travail, mais également d'une mauvaise qualité du travail rendu par les vendeuses. C'est sur ce dernier point que doit porter l'intervention :

- « L'accueil est mauvais, les vendeuses s'occupent mal des clients, il y a un vrai problème de motivation dans la totalité du personnel de vente en relation avec la clientèle... Il faudrait voir comment y remédier. Peut-être avec un stage de vente, mais avec un peu de psychologie... C'est nécessaire parce qu'avec toute cette susceptibilité, il y en a certaines à qui il n'est pas question d'apprendre comment on vend », dit le directeur du personnel.

Il précise par ailleurs que :

- « Les vendeuses ne sont jamais contentes... Elles vont mal... Enfin l'atmosphère n'est pas très bonne. Et c'est à cause de certaines d'entre elles... Vous pouvez sûrement savoir ce qui se passe avec votre formation de psycho ».

Les vendeuses s'occupent des produits de la marque que cette entreprise a créée il y a une dizaine d'années, mais aussi des produits dont certaines grandes marques lui confient la gestion, probablement pour des raisons économiques et financières. Le personnel en place est donc divisé entre les vendeuses salariées par différentes marques et les vendeuses salariées par l'entreprise. Les prérogatives accordées par les marques à leurs vendeuses ne sont pas toujours identiques à celles que l'entreprise concède aux siennes, ce

qui provoque un malaise renforcé par le fait que les unes côtoient directement les autres.

- « Les vendeuses ne sont pas très bien payées, mais il y a tellement de chômage que tout le monde reste, enfin surtout l'ancien personnel... Parce qu'au niveau des jeunes, il y a un *turn-over* important », précise le directeur de la formation.

La demande porte donc sur une régulation des communications par des échanges en groupe sur le métier de vente et ses caractéristiques; le directeur pense ainsi que chacune « révisera » ses comportements professionnels et améliorera ses communications.

Le dispositif ou les focus groups ou groupes de discussion

Ce type d'intervention en communication n'existe qu'à partir du dispositif groupal. Les salariés sont réunis pour un temps donné dont les limites précises sont rappelées au début de chaque séance. C'est le même groupe qui se retrouve lors de chacune des deux séances. Cette stabilité dans la composition du groupe doit être maintenue pour favoriser le sentiment d'appartenance au groupe, et non pas à « un » groupe, et assurer l'absence de variations dans sa composition. Cette immuabilité de principe est susceptible de créer, par la répétition de l'identique, de pause en pause ou de séance en séance, une impression de familiarité des visages, des regards et des voix.

Pendant la séance, les membres du groupe sont disposés dans la salle de manière à former un cercle. Le cercle concentre l'espace de paroles et d'échanges en plus de contribuer à créer un sentiment de proximité et d'intimité qui participe à l'instauration d'un climat propice à l'existence du groupe en tant qu'espace « privé ». Parce qu'il en marque la clôture, comme le fait la séance par ses frontières temporelles, le cercle crée un « dedans » et un « dehors » dont les marqueurs matériels (le cercle des chaises ou des fauteuils, des corps et des têtes) peuvent être autant de supports visuels propices à l'observation d'échanges non verbaux. Parallèlement, la disponibilité suscitée ou refusée des échanges de regards fonde la mise en œuvre et l'efficacité de la métaphore du groupe comme miroir de soi et des autres.

Les groupes se composent d'hommes et de femmes dont la moyenne d'âge est aux alentours de 45 ans. Ils sont tous en relation de vente avec la clientèle, soit directement pour les postes de vente, soit indirectement pour les caissières et les chefs d'équipes.

Nous avons travaillé en tout avec soixante-sept personnes, soit cinq groupes d'environ douze à quatorze personnes. En termes de statistiques, je peux évaluer à 80 % le nombre de femmes pour 20 % seulement d'hommes

affectés à la vente. Par ailleurs, c'est une catégorie de salariés qui, en très grande majorité, présente une certaine homogénéité lorsqu'on considère leur milieu socioculturel d'origine : globalement, ils appartiennent à un milieu modeste et ont un faible niveau d'études. Les femmes, dont la moyenne d'âge est de 45 ans (la plus âgée a 59 ans et la plus jeune a 21 ans), sont issues de milieux agricoles et habitent les quartiers les plus anciens de la ville. Les hommes, plus jeunes et ayant un niveau d'études sensiblement plus élevé, occupent en général les postes de techniciens-vendeurs (hi-fi, électroménager...).

La salle de formation vétuste, au dernier étage du bâtiment, reçoit les formations de tous types, mais sert aussi de débarras aux objets inemployés comme des mannequins de fils de fer obsolètes. Les participants échangent dans cette salle pour toutes les séances en plaisantant sur leur propre obsolescence.

Les thèmes de discussions

Comme trame de ces journées, nous proposons au personnel en formation une succession de thèmes. La structure de chacune des quatre demi-journées est identique. Chaque fois, j'indique la méthode utilisée et les objectifs à atteindre. L'intitulé du thème est « lancé » dans le groupe, suivant un découpage un peu artificiel sur le papier, mais beaucoup plus souple dans la réalité : une modification de l'ordre des thèmes ou l'ajout d'un exercice sont toujours possibles. Les thèmes sont précisément 1) la communication professionnelle; 2) la culture d'entreprise et l'histoire du magasin; 3) la culture d'entreprise et la construction de l'image globale de l'entreprise (discussion sur l'adéquation entre perceptions individuelles et collectives de l'image de l'entreprise); 4) l'apport des réflexions de chacun sur le rôle professionnel des membres de l'entreprise et sur le sien propre.

Les discours des participants sont notés; ils participent à cette mise en sens collective que suscitent les groupes de discussion. La récurrence des termes et des thèmes de préoccupations nous a permis de présenter d'interpréter les grandes lignes de sens qui supportent les discours.

Présentation et analyse du discours des participants

De l'histoire de l'entreprise aux histoires singulières

Un intérêt porté à l'évolution de l'organisation du magasin et à ses changements sur le plan architectural apparaît. Les vendeuses les plus anciennes ont pu citer leurs dix derniers directeurs et parler des modifications qui ont marqué l'évolution de l'aménagement des locaux. L'autorité des chefs semble peser particulièrement. Mais, en même temps, nous percevons chez les

vendeuses une sensation d'inconfort peut-être plus imputable à la taille de l'entreprise qui peut susciter chez certains employés la sensation de s'y perdre, de ne pas être reconnus dans leur identité propre.

Les vendeuses reconnaissent comme valorisant pour elles le cachet parisien du magasin local :

- « Il a un côté parisien qui est particulier à E1, une atmosphère...et l'espace »;
- « Moi, j'aime bien ce côté parisien, Paris à X. Ça me plait bien. Mais je n'aimerais pas l'inverse ».

L'évocation du passé de l'entreprise et des traits caractéristiques de l'institution a amené les différents groupes à un travail de remémoration conduisant progressivement chacun des participants à parler de sa propre histoire. C'est ainsi que plusieurs histoires et anecdotes de leur vie professionnelle, drôles ou émouvantes, apportées par les plus anciens, jalonnent cette première demi-journée. Les vendeuses les plus « nouvelles » considèrent avec une certaine envie le passé dont peuvent se réclamer les plus anciennes.

Un échange dans le Groupe 1 (voir ci-dessous) est significatif du mouvement qui s'est opéré en ce sens dans les autres groupes. À un retour sur le passé de l'entreprise, vient faire écho le tracé de l'évolution des normes et des valeurs caractérisant la culture d'entreprise, mais aussi la singularité et la communauté d'une vie passée et présente. C'est ainsi que le thème des différences intergénérationnelles s'est fait jour, progressivement, dans les différents groupes.

- « Ça devait être beau... À ce moment, les vendeuses étaient mieux considérées... Le métier était beau à l'époque... J'aurais préféré travailler à cette époque... Moi, j'ai travaillé en Auvergne comme vendeuse et c'était un peu comme vous le décrivez parce que c'était un vieux magasin qui marche à l'ancienne... », dit une ancienne du magasin.
- « C'était sûrement plus sérieux, mieux organisé... », suggère une jeune femme.
- « Oui, mais c'était plus sévère. Et c'était pas la peur de ne plus avoir de travail qui nous tenait, mais plutôt la fierté et le plaisir de faire bien. C'aurait été la honte de se faire renvoyer... », explique une vendeuse plus âgée.

Les nouvelles vendeuses qui, pour la plupart, disent pourtant ne pas souhaiter « s'enterrer » dans le même lieu de travail, arrivent à concevoir l'activité dans le magasin comme pouvant être intéressante, si ce n'est agréable, ou en tout cas comme source potentielle de plaisir.

Dans le Groupe 4, une jeune vendeuse dit :

- « ... Ben, c'est sûr que si ça avait été comme avant j'aurais essayé de rester même si les chefs étaient des c.... Ça m'aurait pas gêné d'avoir des chefs durs, à condition de comprendre ce qu'ils veulent... Oui, l'injustice elle est partout, mais quand tu travailles dans un endroit de rêve, tu t'en fous... »
- « Ce n'est quand même pas une entreprise de rêve, n'exagérons rien. Mais c'est vrai qu'il vaut mieux travailler ici qu'ailleurs », ajoute une vendeuse plus ancienne.
- « Vous pouvez nous en dire plus? », lui ai-je demandé alors.
- « Je sais pas ... Le magasin est luxueux... C'est agréable d'avoir de la belle marchandise. Les périodes où il faut installer les rayons, c'est très agréable... Enfin il faut voir le bon côté des choses... Alors pour moi, c'est jamais par hasard qu'on travaille dans un endroit, c'est parce qu'on lui ressemble un peu », répond-elle.
- « ... Maintenant c'est partout pareil. Tout le monde s'en fout de qui tu es. Tu peux travailler ici ou là, c'est pareil pour les chefs... Enfin, tu es là, ou ailleurs... C'est pareil... », affirme une autre.

Des raisons « d'être là plutôt qu'ailleurs » ou l'attachement à l'entreprise

Aborder la culture d'entreprise fait apparaître les raisons personnelles qu'a eues chacun et chacune de travailler dans cette entreprise. Plus de 70 % des participants déclarent être originaires de la région d'implantation de l'entreprise. Dans l'entreprise, les femmes constituent la grande majorité du personnel et elles habitent, pour la plupart, la ville depuis assez longtemps et sont issues de milieux socioculturels plutôt modestes.

D'une part, travailler dans cette entreprise représente, pour les salariés, un avantage non négligeable en raison de la proximité de leur lieu d'habitation. L'entreprise reste facilement accessible, centrale, bien desservie.

D'autre part, quand ils ont été embauchés, les participants ont ressenti une fierté notable de travailler dans « le plus beau magasin » de la ville, surtout pour ceux qui appartiennent à d'autres régions de France : « Magasin de luxe (...) De bonne renommée (...) Avec un grand choix (...) Une image de marque forte (...) Magasin avec des marques qu'on ne voit pas ailleurs (...), ont dit les participants dans tous les groupes.

Par ailleurs, si dans ces groupes chacun en vient à parler plus ou moins de lui-même, ce sont les participants du Groupe 3 qui me racontent leur histoire plus facilement :

- « ... Mes parents étaient des paysans dans le quartier où personne voulait habiter parce que c'était trop loin du centre ... »;
- « Moi mon père était un rituel. Et on a eu du mal à se faire accepter ici. Alors, travailler ici, c'était pour leur fille le *must*... et au début, j'étais assez fière »;
- « Quand j'étais petit, nous on habitait juste la rue à côté. Et j'ai toujours dit : "ça serait bien de travailler là..." ».

Dans d'autres discours et au sein des autres groupes, les participants ont pu réaliser que, pour certains venant d'un autre métier et ayant connu une période de chômage, leur recyclage dans le métier de vendeur ou de caissière s'est fait moins difficilement. En effet, l'aura du magasin a pu offrir une réelle compensation par rapport à une réorientation, parfois même un déclassement professionnel. Pour d'autres encore ayant un conjoint dans l'entreprise leur embauche a facilité l'organisation de leur vie de couple et de famille. Ce sont autant de points positifs que la séance met en évidence, ravive, renforce en chacun, et aux yeux des autres. Au fil des propos se font jour non seulement une certaine logique dans les processus de choix professionnel mais, aussi, l'importance du cadre que représente l'entreprise.

Lorsqu'un participant du Groupe 2 dit : « ...Après deux ans de chômage, je suis venu travailler là et je suis drôlement soulagé d'être ici, même comme vendeur », il résume assez bien ce qui s'est passé pour bon nombre de ces salariés. Un autre échange dans le groupe donne un aperçu des effets du contexte socio-économique, et comment l'entreprise sait, d'une certaine façon, tant bien que mal parer à de telles difficultés.

Au cours de cette même séance, il m'a été donné de constater, assez souvent, que les nouvelles vendeuses plus jeunes et récemment embauchées critiquaient davantage l'entreprise que les autres. Et lorsque l'entreprise est ainsi mise en cause, son image est immédiatement restaurée par les anciennes qui la connaissent bien et se réservent, d'une certaine façon, le droit de la juger.

Les participants réagissent, s'agitent, et les commentaires se chevauchent. Je peux alors saisir au vol :

- « C'est un métier comme un autre... »;
- « Qu'est-ce qu'il a ce métier, c'est dégradant? »;
- « Y a pas de sot métier!.. »;

La jeune femme se reprend :

- « Non... enfin... Mais c'est pas un métier que j'ai choisi. Seulement, comme j'avais besoin de travailler, j'ai laissé mon C.V... Et puis

Monsieur X [le directeur du personnel] m'a appelée et, du jour au lendemain, je me suis retrouvée vendeuse... ».

Je peux sentir qu'il y a, dans le groupe, une certaine animosité envers cette vendeuse. Je reformule l'essentiel de sa première intervention :

- « Vous n'aimez pas être vendeuse, mais vous dites que vous n'auriez pas fait ce métier ailleurs, c'est bien cela? »
- « Oui parce qu'ici c'est connu. Et sur un C.V. ça fait bonne impression, si je veux travailler ailleurs un jour ».

Le passé et le présent, les anciens et les nouveaux

Certains participants en viennent à évoquer le rôle que jouait le magasin pendant les fêtes de Noël ou à l'occasion du Carnaval. Lors d'une séance, l'un d'eux présente une photo d'avant.

- « Le hall était superbe et les vitrines pleines de petits arbres de Noël, avec des boules énormes pendues »;
- « Quand j'étais petite, il y avait des vitrines animées et des gens qui défilaient pour regarder. Il y avait aussi des cordes que les gens suivaient pour faire la queue. Il fallait attendre son tour pour regarder... »;
- « À Carnaval, on était autorisés à venir dans le magasin pour voir défiler les cortèges par les fenêtres... ».

À présent, les participants se penchent sur la photographie qui permet d'« entrer » dans le passé. Chacun cherche à retrouver des traces connues. La façade, l'environnement du magasin, la place que l'on voit se dessiner au premier plan sont ainsi examinés avec beaucoup d'attention. Une partie du Groupe 3, dont la majorité est composée des plus anciens, tente de se resituer par rapport au moment de la prise de vue.

- « Moi, je n'y étais pas encore à cette époque... »;
- « Moi, je venais d'y entrer... »;
- « Eh, oui! J'y étais depuis six ou huit mois... »;
- « Ben, moi je n'arriverai que dix ans après... ».

Une ancienne vendeuse se met à raconter :

- « Il y avait une rotonde au milieu du magasin, et les étages étaient en mezzanine. Ça fait que quand on levait la tête, on avait un magnifique plafond de verre, enfin une sorte de vitrail ou plusieurs vitres. C'était très beau et très lumineux... »

L'autre partie du groupe reste en retrait un instant, puis je vois peu à peu les plus jeunes commencer à poser des questions :

- « On entrait par où? »;

- « Il y avait une porte principale ou plein d'entrées comme chez nous maintenant? »;
- « Ah, c'est drôle y avait pas d'immeubles devant, ça fait un magasin moins grand on dirait un hôtel... Tu sais, comme il y en a ici... ».

L'épisode de la photographie a créé dans le Groupe 3 toute une émulation, faisant ressurgir des représentations attachées au passé de l'entreprise. Celle qui a apporté la photo est restée assise et tous les autres participants se sont rapprochés pour voir la photographie. Cet épisode survient à la fin de la séance et les participants se quittent comme à regret.

Ces séances de groupe de discussion pour chacun des cinq groupes se sont terminées dans une certaine euphorie due à cette dernière évocation de moments heureux d'entreprise.

Globalement, cette séance a pu favoriser pour chacun des groupes : une transmission d'informations des « anciens » du magasin aux « nouveaux » sur l'histoire de l'entreprise; un certain plaisir à partager des souvenirs concernant le passé du magasin; une prise de conscience de l'importance du passé de l'entreprise et du choix de travailler dans cette entreprise associé à la possibilité de susciter ou de restaurer un sentiment d'appartenance à un groupe.

D'ores et déjà on peut constater que l'histoire qui fait partie de la culture d'entreprise est un élément dont on peut se servir comme facteur de dynamisation et d'adhésion à l'entreprise.

Première conclusion ou de l'intérêt de la méthode entre *focus group* et groupe de diagnostic

Analyse de la séquence présentée

L'intervention en communication proposant aux salariés d'aborder en groupes la culture d'entreprise permet d'en mettre en relief les caractéristiques. Celles-ci sont susceptibles d'éclairer les facteurs du dysfonctionnement communicationnel interne. Ce qu'il faut souligner en premier lieu, c'est que deux groupes de salariés (les « anciens » et les « nouveaux ») coexistent dans l'entreprise sans véritable reconnaissance réciproque. Et cette séparation (qui n'est pas une opposition) tend à laisser aux plus anciens le sentiment d'être isolés, sans que les plus récents en retirent un quelconque bénéfice ou une source éventuelle de stimulation. Car si tel était le cas, il pourrait s'instaurer un antagonisme susceptible d'avoir certaines vertus dynamiques.

Or ces deux sous-groupes ne font simplement que se côtoyer dans un climat de passivité. Rien n'est aménagé pour que d'une génération à l'autre puissent se transmettre et se créer des valeurs et des normes. Si les mythes, récits et traces du passé (conservation de coupures de journaux et prospectus)

suscitent quelque intérêt chez les jeunes vendeuses, ils n'ont manifestement pas (ou plus) le pouvoir d'instaurer ou de restaurer une certaine cohésion au sein de ce personnel.

En second lieu, et partie prenante des problèmes caractérisant la culture de cette entreprise, il faut tenir compte de la place prépondérante qu'ont les hommes dans la distribution des postes clefs. Survivance d'une ancienne tradition qui voulait que l'on n'offre aux femmes que des postes secondaires, l'entreprise perpétue cette habitude désormais déplacée, non adaptée à la modernité en cours. Cet état de fait contribue à générer rancœurs et amertume chez certaines anciennes qui elles-mêmes n'en comprennent plus ni le sens ni l'intérêt. Elles ne voient plus quelle raison il y aurait à maintenir une telle tradition : on leur a trop « appris » à se détacher d'un passé qu'elles peuvent croire désormais sans valeur. De telles difficultés d'accomplissement et d'investissement ne peuvent qu'entraîner une certaine souffrance au travail (cf. Dejours, 1998).

Une technique non originale mais spécifique (pour aller au-delà de la séquence sélectionnée)

Nous avons utilisé cette technique de groupe dans un certain nombre d'entreprises et nous avons dû élaborer un protocole-cadre pour éprouver la validité de cette démarche. Nous pouvons donner un aperçu des éléments constitutifs mais non exhaustifs de ce cadre de recherche-action. Cette technique de groupe est étayée par des supports épistémologiques variés, mais finalement assez proches dans leur aspect technique qui consiste à réunir des personnes volontaires en cercle, à utiliser, susciter et faire circuler la parole dans le groupe pour le groupe et pour l'individu. Il faut rappeler que ce groupe en situation se crée dans une organisation, soit un contexte englobant du groupe au sens de Mucchielli (2004), où l'on va chercher à faire émerger les significations communes à ces individus qui sont et restent en l'occurrence des acteurs de l'organisation. Nous revenons rapidement sur les points essentiels qui caractérisent cette approche par une technique que l'on pourrait appeler « groupe de communication » professionnelle.

Le contenu de l'intervention proposée s'organise en une série de thèmes qui favorisent les débats auxquels les participants adhèrent assez rapidement même s'ils y participent de façon variable d'un individu à un autre. Si le thème central est toujours la communication, nombre d'éléments du discours renvoient à ce que l'on peut identifier comme appartenant à la culture d'entreprise. Ces thèmes particuliers pourraient renvoyer à des éléments constitutifs du « roman entrepreneurial ».

La manière dont les salariés perçoivent la communication dans l'entreprise peut s'exprimer à travers l'évocation de conflits hiérarchiques ou latéraux. Parler ainsi de la communication permet de dégager une sorte de « style » communicationnel d'une entreprise donnée qui se dessine au fil des séances. La manière de communiquer constitue l'un des facteurs constitutifs de la culture d'entreprise. Il est alors possible d'accéder à l'histoire de l'entreprise, à des anecdotes et au vécu de la place de chacun.

L'histoire de l'entreprise

L'histoire qui présente un intérêt est celle qui peut être racontée lors des séances. Ces histoires constituent des empreintes et des traces sensibles témoignant de la prégnance de la culture d'entreprise.

Les anecdotes

Celles que cette histoire a pu générer au fil du temps, parfois sous des aspects humoristiques : des « petits » récits s'ajoutent ainsi les uns aux autres. Leur logique nécessaire ou la nature de leurs différentes versions entraînent dans certains cas des bouleversements dans la chronologie des événements qui est riche d'enseignement sur les modes d'appropriation de cette histoire collective et sur leur influence dans la communication interne actuelle.

Le vécu de la « place » que chacun croit occuper

L'intérêt que nous portons à cette « place » tient notamment au rôle qu'elle joue incontestablement dans la motivation à vivre et à travailler dans l'entreprise. Ce sont autant de données cliniques qui permettent notamment d'apprécier quels sont les termes actuels d'un contrat narcissique entre l'entreprise et ses salariés, considérés individuellement et collectivement.

Opérationnalité de la démarche pour le terrain

Cette analyse des interventions, au regard de l'expression d'un vécu de la communication et de sa représentation attachée aux ruptures et aux nœuds communicationnels, met en évidence entraves et freins à la fluidité des échanges interpersonnels et au bien-être des salariés à l'intérieur de l'entreprise. Ils sont autant de signes dont l'origine est à trouver dans une histoire réelle et fantasmée de l'institution.

La motivation potentielle

L'annonce et la réalisation de ce type d'intervention peuvent être une source de motivation pour les salariés, car il leur semble que la direction les prend en compte dans leur dimension individuelle de sujet travaillant avec leurs paroles, leurs attentes, leurs désirs. Les auteurs s'accordent à dire que la motivation des salariés, le goût pour leur travail et leur entreprise passent par la considération qu'ils reçoivent de la direction. Peters et Waterman notent que « c'est

l'attention portée au personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement » (Peters & Waterman, 1983, p. 27).

La vigilance clinique

Travailler sur l'émergence des affects et des souvenirs des participants peut prendre une allure de « formation personnelle en groupe ». Dès lors, il s'agira de veiller à ne pas dépasser les limites qui feraient prendre à l'intervention un tour thérapeutique.

La clôture de l'intervention

Il est de coutume de proposer aux participants, lors de la dernière séance, des questionnaires d'appréciation de stage, afin que le responsable évalue l'intérêt que les employés portent à l'intervention. Ces questionnaires, si formels soient-ils, présentent un double avantage : ils offrent la preuve écrite, au dirigeant et à moi-même, d'un ressenti positif ou non de l'intervention de la part des participants. Ils marquent, en outre, l'intérêt des salariés pour une intervention en communication et, en ce sens, ils représentent un nouveau signe d'appropriation d'une part de l'entreprise.

Un « style » de dynamique de parole en groupe

Nous n'avons pris en considération la parole individuelle que dans le cadre de son inscription dans la chaîne des associations verbales du groupe. Un certain nombre de techniques et de processus nous ont permis d'intervenir au sein du groupe pour faire émerger de certains discours sur la vie de l'entreprise et dans l'entreprise les effets de la culture de celle-ci sur la place que chacun occupe dans les réseaux communicationnels. Nous rendons compte ici de façon succincte de techniques issues de processus déjà éprouvés (groupe de parole, groupe de diagnostic, mais aussi psychodrame, psychothérapie de groupe, analyse institutionnelle) et les adaptons à la situation de l'intervention.

Ces techniques sont assez classiquement la suscitation de la parole, l'association (cf. Anzieu, 1975), la reformulation (cf. Rogers, 1970), la décentration et le recadrage, l'élucidation ou la clarification et le partage des émotions. Dans le contexte de thèmes sur la communication et la culture et leurs composantes propres, cette dernière technique (aussi appelé technique de *sharing*), renvoie à la notion de résonance interpersonnelle et de re-liaison, l'éprouvé de plusieurs venant en écho à celui d'un seul.

Par ailleurs, tous les éléments non verbaux, attitudes, comportements de joie ou de colère, départ discret ou bruyant, et les autres types de « prise de parole » sont autant de formes de symbolisation et d'élaboration dont il nous appartient aussi de considérer le contenu, la forme et la place dans ce qu'éprouve et élabore le groupe.

Conclusion et réflexions corollaires

Nous avons marqué la différence entre le groupe en communication dans une organisation, le *focus group* et le groupe de diagnostic. Cette démarche de dédifférenciation nous a imposé d'élaborer une méthode scientifique d'abord de la communication relationnelle dans une organisation. La culture d'entreprise ou son histoire vécue par les salariés est un outil en tant que thème privilégié, comme notre exemple le montre, d'identification de l'origine des ruptures de communication et de dynamisation des relations de groupe. Cette méthode impose l'analyse détaillée des éléments de type ethnométhodologique qui composent la situation dans laquelle se trouvent les participants aux groupes. La dynamique de parole s'articule comme un récit qui déroule des significations de plus en plus communes. Le récit consiste, comme tout récit, à isoler, clore et donc configurer un segment d'action particulier parmi une infinité, comme l'a montré Ricœur (1990).

L'usage de la méthode du *focus group* en sciences humaines et sociales, notamment en communication des organisations, est devenu incontournable pour comprendre le groupe sujet dans une organisation et pour susciter l'émergence de phénomènes humains tels que la « reconstruction imaginaire » de l'institution. Si la technique recomposée de ces *focus groups* et inspirée des groupes de diagnostic ne montre aucune vertu thérapeutiques, c'est pour laisser son importance à la restauration d'une communication « ordinaire » mais fondamentale dans les relations socioprofessionnelles. Son encrage évident et peut-être surprenant à la fois dans la psychologie dynamique, la psychanalyse, la pragmatique de la communication et désormais les sciences de la communication dont la communication organisationnelle est un des axes majeurs, débouche sur une méthode de recherche et d'intervention de groupe originale et opérationnelle pour les organisations.

Cette technique de groupe, de part la posture inductive du chercheur intervenant qui laisse émerger au milieu de l'écheveau des thèmes la logique des relations organisationnelles propres à chaque lieu et à chaque groupe de salariés, voisine la *Grounded Theory* (GT). En effet, « la contribution scientifique des recherches en GT ne se situe pas dans une logique d'accumulation, mais plutôt dans une logique de reconstruction constante par une intégration des théories émergentes à l'architecture des connaissances dans un champ disciplinaire ou transdisciplinaire. ». Nous reconnaissons le « potentiel d'innovation qui se trouve dans la spécificité de l'approche (...) pour la possibilité qu'elle offre de jeter un regard neuf sur des phénomènes qui ont déjà été étudiés » (Guillemette, 2006, p. 46).

Enfin, la compréhension de l'organisation dans sa globalité fonctionnelle telle que la présente Mucchielli (2004) dans l'approche systémique constructiviste et la centration sur la situation qu'il opère lors d'intervention dans les organisations pourraient offrir un nouvel éclairage à ce type de pratique, notamment par le concept de « communication processuelle ». Cette dernière représente aussi bien la communication dans les organisations que les évolutions que les « groupes de communication » peuvent lui apporter. En effet, l'auteur décrit une communication « généralisée » applicable à chacun des éléments qui composent le système organisationnel. Ce type d'entretien de groupe sous la forme de « groupes de communication » dont les échanges sont régulés par des thèmes relatifs à la place de l'histoire de l'entreprise vécue par ses salariés et surtout transmise aux nouveaux, redéfinit l'importance des communications interpersonnelles. Le fait de redonner une cohérence et un sens collectif au « travailler ensemble » influe sur la qualité du travail notamment ici le travail de vente. C'est toute l'originalité de cette méthode des groupes de communication, qui est d'ouvrir des branches épistémiques nouvelles en communication organisationnelle et d'engager les acteurs dans un processus de changement.

Note

¹ Kurt Lewin a rendu compte d'une observation efficace de groupes en activité, en décrivant leurs interactions et en faisant émerger des notions d'une grande importance, telle la résistance aux changements due aux mouvements d'équilibre des forces dans le groupe. Le pendant de cette résistance du groupe aux pressions extérieures est le facteur d'influence caractéristique inhérent à toute formation groupale ainsi que l'attitude intragroupale démocratique.

Références

- Amado, G., & Guittet, A. (1975). *Dynamique des communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin.
- Anzieu, D. (1975). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris : Dunod.
- Anzieu, D. (1984). *Le groupe et l'inconscient*. Paris : Dunod.
- Cardon, A. (1992). *Profil d'équipe et culture d'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris : Seuil.
- Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris : PUF.

- Duchesne, S., & Haegel, F. (2008). *L'entretien collectif. L'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.
- Geoffrion, P. (1992). Le groupe de discussion. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (pp. 303-328). Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Gohier, C., Jutras, F., & Desautels, L. (2007). *La mise au jour des enjeux éthiques de la profession enseignante : le focus group, une bonne méthode?* Actualité de la recherche en éducation et en formation, Strasbourg. Repéré à http://www.congresintaref.org/actes_pdf/AREF2007_Christiane_GOHIER_055.pdf
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la *grounded theory*; pour innover? *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Hofstede, G. (1984). *Culture consequences : international differences in work related values (abridged-ed)*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Krueger, R.A. (1998). *The focus group kit*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Leboul, D. (1998). Le travail auprès des patients mourants : des enjeux à débattre. Dans R. Jacob, & R. Laflamme (Éds), *Stress, santé et intervention au travail : Vol. 7. Gestion des paradoxes dans les organisations* (pp. 141-150). Cap-Rouge : Presses Inter Universitaires.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York : Harper and Row.
- Moréno, J. L. (1965). *Psychothérapie de groupe et psychodrame. Introduction théorique et clinique à la socianalyse*. Paris : PUF.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mucchielli, A. (2004). *La communication interne, les clés d'un renouvellement*. Paris : Armand Colin.
- Peters P., & Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris : InterEditions.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Rogers, C. (1970). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.
- Rogers, C. (1973). Les phénomènes de groupe. Dans J. F. M. Bugental (Éd.), *Psychologie et libération de l'homme* (pp. 333-356). Verviers : Marabout/André Gérard.
- Ruszniewski, M. (1999). *Le groupe de parole à l'hôpital*. Paris : Dunod.

Toupin, L. (2001). *Des indicateurs socio-communautaires pour estimer le travail des femmes dans les communautés*. Ottawa : Condition féminine Canada. Repéré à <http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/Collection/SW21-53-2000F.pdf>

Sylvie Parrini-Alemanno est maître de conférences au Département des sciences de la communication de l'Université de Nice en France. Elle détient un doctorant européen en psychologie clinique sociale. Elle enseigne dans les domaines de la psychosociologie des organisations, des théories des communications interpersonnelles notamment organisationnelles, de l'anthropologie culturelle, de la systémique, de l'interculturel et de la méthodologie de recherche. Elle est directrice du master information et communications par apprentissage et coanimatrice du Groupe de recherche en communications organisationnelles (Org&Co) de la Société française des sciences de l'information et de la communication.