

## SOFRADYGRO (NOUVELLE MOUTURE)

Robert Delhez et Pierre De Visscher

*Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle*

*Pour toute correspondance relative à cet exercice structuré, s'adresser à Pierre De Visscher par courriel  
<Pierre.DeVisscher@ulg.ac.be>*

### Intentions

- A. entraîner au jeu de rôles ;
- B. entraîner à la prise de décision ;
- C. introduire à l'étude de quelques concepts fondamentaux de l'analyse institutionnelle et aux démarches de l'intervention socio-psychologique en organisation.

### Objectifs

Au terme de l'exercice, les participants devraient être davantage capables de :

- Al. jouer un rôle différent des rôles dont on a l'habitude, éventuellement de jouer un rôle contrattitudinal ;
- B1. diagnostiquer les tenants et aboutissants d'une situation complexe ;
- B2. traiter les données ainsi mises en lumière pour les hiérarchiser et en déduire un plan d'action ;
- B3. expliciter sa perception propre de la tâche proposée ;
- B4. argumenter rationnellement de façon flexible et dans la continuité de l'objectif poursuivi ;
- B5. contribuer à définir des objectifs secondaires clairs, pertinents, concrets acceptés par le groupe, constituant chacun une étape vers l'objectif principal à définir ;
- C1. reconnaître à ses effets un analyseur naturel ;
- C2. mettre en place un analyseur construit ;
- C3. mettre en relation transversalité et segmentarité ;
- C4. différencier institution et organisation, institué, instituant et institutionnalisation, demande et commande ;
- C5. discerner les modes possibles d'une intervention socio-psychologique ;
- C6. choisir un des modes d'intervention et en construire le plan ;

C7. évaluer dans l'urgence la faisabilité d'actes prévus d'animation ;

## Nature de la tâche

Prise de décisions multiples.

### Forme de la tâche

Jeu de rôles.

## Situation

Déterminer en un temps relativement bref les modalités d'une intervention socio-psychologique dans un grand établissement scolaire, dont l'organisation est actuellement fort perturbée, intervention sollicitée par la direction de l'établissement.

## Nombre de participants

Huit rôles sont prévus, le nombre de participants pouvant être supérieur de quelques unités : ces derniers se constituent alors comme observateurs selon des modalités définies par l'animateur - formateur.

## Matériel

Un texte photocopié d'informations générales communes à chaque participant ;

une fiche personnalisée (confidentielle) contenant l'état de réflexions de chaque protagoniste ;

des grilles d'observation sur les rôles d'après K.Benne (*cf.* A. Ancelin Schutzenberger, *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie*, Paris, Epi, 1972, p. 99) ; des grilles « qui parle à qui ? ».

## Procédure et durée

### Première phase : lancement de l'exercice (10 minutes)

a) Le formateur lit à haute voix et commente éventuellement le document contenant les « Informations générales » ; il répond succinctement aux questions possibles ;

- b) Il procède à la répartition des rôles et à la désignation éventuelle d'observateurs ;
- c) Chaque participant reçoit le document « Informations générales » et un « État de réflexions » individuel ;
- d) Le formateur rappelle que chacun des participants est censé, dans une pratique de jeux de rôle, être en mesure de se constituer un personnage au départ de l'état de réflexions qui lui est soumis.

### **Deuxième phase : préparation (20 minutes)**

Les participants prennent connaissance des informations générales ainsi que de leur état de réflexions : ils disposent de ce temps pour préparer leur intervention éventuelle, se pénétrer des caractéristiques de leur rôle, analyser la situation, fixer leur stratégie, le tout sans communiquer entre eux.

Entre temps le formateur ou le co-animateur précise (en un local distinct) les consignes aux observateurs : observer la structure de la communication (grille « qui parle à qui ? »), les étapes de la progression du groupe vers son objectif final, les rôles effectivement pris par les participants (grille de K. Benne), les comportements non verbaux significatifs, la répartition des fonctions de production, de facilitation, de régulation.

### **Troisième phase : jeu de rôles (de 60 à 75 minutes)**

### **Quatrième phase : pause et rapport des observateurs (45 minutes)**

Une pause de 15 minutes permet aux participants du jeu de rôles de se situer en position « *méta* » et aux observateurs de préparer leur rapport. Suit le rapport des observateurs, les participants se taisant en un premier temps et ne réagissant aux observations qu'*a posteriori* (durée maximale : 30 minutes).

## **Élucidation : de 60 à 90 minutes**

- A. Analyse, en débat collectif, de ce qui se rapporte au jeu de rôles (facilité ou difficulté d'entrer dans le rôle assigné, éléments du rôle supprimés ou ajoutés, attentes de rôles satisfaites ou déçues, etc.).
- B. Examen de la procédure de traitement des informations, des étapes de la prise de décision, de ce qui sort finalement de la discussion (faire élucider, s'il y a lieu, les facteurs d'ordre affectif qui ont été rationalisés dans le choix des solutions).
- C. Attention portée sur les aspects institutionnels tels qu'énumérés dans les objectifs.

Clarification des analyses par l'introduction progressive de quelques notions de base : le formateur complète à l'occasion le débat par l'injection, à doses homéopathiques, de précisions théoriques, notamment :

- distinction entre « commande et « demande » sous-jacente à celle-ci du staff-client (la directrice) ;

- attention à porter à la demande (qu’il y a lieu de rendre explicite) du « groupe-client » (les autres membres de l’école) ;
- nécessité qu’il y a que la première démarche active soit une analyse avec les intéressés de cette commande et de ces demandes ;
- « contre-transfert institutionnel » du « staff d’analyse » (l’équipe que SOFRADYGRO va envoyer) tel qu’il est apparu dans la discussion ;
- distinction entre « institutions » (enseignement, santé) et « organisations » (école d’infirmières, hôpital) ;
- « transversalité » et « segmentarité » à l’école et à la SOFRADYGRO ;
- rôle de l’école dans la reproduction des « rapports de force » à l’intérieur de l’école et à l’intérieur de l’hôpital ;
- rôle d’ « analyseur naturel » tenu par le changement de direction, etc.

*Durée totale (pause et élucidation comprises) : de 3h15 à 4h environ.*

**Source :**

Conçu par Robert Delhez d’après un cas réel (*cf. Les Cahiers de Psychologie Sociale*, n°2, 1979, pp. 9-10) ; réactualisé par Pierre De Visscher.

**ANNEXE 1 : Informations générales : la situation**

La directrice de l’École départementale d’Infirmières de Montreuil-sur-Seine (80 élèves, 12 professeurs et chargés de cours, dont 6 hommes ; 2 éducatrices ; 6 monitrices chargées de travaux pratiques ; une secrétaire ; 5 membres du personnel de cuisine et/ou d’entretien) vient d’être admise à la retraite. Fille d’officier supérieur, ayant longtemps fait partie elle-même du Service de Santé des Forces terrestres, elle faisait régner dans l’École un ordre très strict et sanctionnait impitoyablement tout relâchement dans les études ou le service des malades. Elle était crainte et respectée de tous, et son établissement était régulièrement cité en modèle.

Sa remplaçante, qui rappelle souvent qu’étant encore enfant elle était avec ses parents « sur les barricades » en mai 1968, décide de changer radicalement les méthodes pédagogiques. Elle abolit le règlement disciplinaire, fait appel exclusivement à la confiance et à l’affection réciproque de tous les membres de l’École, tente de promouvoir l’autogestion à tous les niveaux.

Les plus jeunes parmi les professeurs lui emboîtent le pas avec enthousiasme, mais les autres renâclent, s’absentent des assemblées et des réunions, et ne cessent de rappeler le temps de l’ancienne directrice. D’ailleurs les premiers ont la désagréable surprise de voir les élèves sombrer dans l’apathie la plus complète ou réclamer le rétablissement des interrogations, des examens, des programmes imposés bien définis. Les seconds se heurtent au chahut, à des discussions interminables sur tous les sujets, qui les obligent à se justifier continuellement ou à accepter d’entendre critiquer leurs collègues. Les médecins de l’hôpital se

plaignent de l'arrivée tardive des stagiaires, de la mauvaise volonté de celles-ci, qui semblent désormais passer plus de temps à exposer aux malades leurs problèmes personnels qu'à leur dispenser des soins. La maîtresse de l'internat signale un début d'incendie au dortoir, dû à une cigarette.

Le personnel de cuisine et d'entretien menace de se mettre en grève, en raison de l'état de saleté des locaux et de la dégradation du matériel. Le préfet avertit discrètement la directrice que certains notables du département, parents d'élèves, lui ont confié leur indignation ou leur perplexité.

Se sentant perdre pied, la directrice demande une intervention à la prestigieuse Société Française de Dynamique de Groupe (SOFRADYGRO), où elle est bien connue comme participante à de nombreuses sessions de formation. Le Secrétaire Général de la Société (un ami de longue date) accepte aussitôt d'intervenir dans l'urgence.

## **ANNEXE 2 : Informations communiquées aux membres de l'équipe de direction**

Vous constituez l'équipe permanente de direction de la SOFRADYGRO. Réunis en hâte, sur convocation du Secrétaire Général, il vous faut, sur-le-champ, mettre au point les modalités d'une intervention qui doit débiter dans deux jours : nature exacte et durée de cette intervention socio-psychologique, méthodes à envisager, nombre et qualification des intervenants, etc.

### **Composition de l'équipe de direction**

- M. LARDURON : Secrétaire Général. Venu de la psychologie industrielle, bien connu et estimé dans les entreprises de la région, il est très soucieux de la réputation, de l'efficacité et du développement de la SOFRADYGRO.
- Mme DOGON : Psychanalyste, femme d'expérience, dirige la consultation pour enfants et adolescents de l'hôpital que fréquentent les stagiaires. Elle a, à plusieurs reprises, exprimé ses réticences à l'égard de la nouvelle directrice.
- M. RANDOUX : Célibataire, bon vivant. Est chargé d'enseignements de psychologie sociale à l'Université de Paris XXIII. Il est connu pour ses travaux expérimentaux rigoureux et ses connaissances théoriques.
- M. ou Mme DRION : Jeune psychosociologue. Est considéré par le patron comme son (sa) fils (fille) spirituel(le) : il entrevoit pour lui (elle) une brillante carrière. Est cependant souvent désarçonné(e) par la nature et le caractère percutant des interventions de Mme DOGON lors des discussions en équipe.
- M. ou Mme ROUMIER : Homme (ou femme) d'expérience. Spécialiste de la pédagogie en groupe ; dirige l'école normale d'instituteurs du département. On qualifie souvent son style d'approche : « la main de fer dans le gant de velours ».
- Mlle ou M. MIRLET : Jeune psychologue dont les intérêts se portent vers la psychothérapie de groupe. Ne jure que par ROGERS. Très sensible à la personne de DRION.
- M. ou Mme LETOUFU : Coordinateur(trice) des activités de formation au sein de la SOFRADYGRO. Ex chef du personnel d'une grande entreprise commerciale, ayant acquis ses compétences socio-psychologiques

aux États-Unis. Jouit d'un réel prestige professionnel. Sa personnalité dominante n'est pas sans l'amener à susciter heurts et rivalités.

–M. ou Mme DE CHOISEUL DE LA BOVERIE : Membre d'une vieille famille de la région, famille estimée encore que désargentée. Thérapeute « anti-psychoanalytique », inconditionnel(le) des méthodes centrées sur le corps, a fait plusieurs stages en Californie, à ESALEN. A l'habitude de provoquer certain(e)s collègues au point qu'a déjà été soulevée par d'aucuns la question de l'opportunité et de l'adéquation de son maintien dans l'équipe de direction.

*N.B. S'il n'y a que six participants, supprimer les rôles de LETOUFU et de CHOISEUL.*

### **ANNEXE 3 : État de réflexions des protagonistes**

–M. LARDURON : Je me suis peut-être engagé un peu rapidement pour faire plaisir à Marie-France mais je ne peux pas la laisser tomber. J'entends bien que mes collaborateurs, qui nous coûtent assez cher, sauront faire fi de leurs divergences et mettre au point sans tarder une intervention de qualité mais surtout efficace voire efficiente.

–Mme DOGON : Ce pauvre Larduron. Il n'a pas encore résolu son Œdipe et son amie directrice non plus. Voilà qu'il nous engage dans une tâche désespérée. Comment peut-il à ce point laisser libre cours à ses ego-besoins ?

–M. RANDOUX : Quand, dans un organisme, motivation et niveau d'aspiration sont réduits à rien, et ce par un processus concerté d'infantilisation, la compétence s'amenuise en proportion. Le style de la direction doit changer en un premier temps, faute de quoi ce sera sans doute la direction qui devra changer.

–M. ou Mme DRION : Quelles sont les finalités et quel est l'implicite tant de l'institution École que de l'institution Santé ? C'est en allant au fond des choses qu'on résoudra les idiosyncrasies de telle école et de tel hôpital spécifique.

–M. ou Mme ROUMIER : De la rigueur dans les groupes classes ? Comment l'induire ? Y a-t'il lieu de mener une enquête auprès des intéressés ? Comment apprendre à des adolescents à supporter les contrariétés et les interdits : c'est une des tâches qui devra être nôtre. L'attitude permissive devrait à tout prix être abandonnée. Par ailleurs on a une commande, celle d'une personne qui vit dans un rêve de permissivité et de laisser-faire mais quelle est la demande, celle des professeurs, celle des élèves, celle du personnel, celle du Conseil d'Administration de l'École ?

–Mlle ou M. MIRLET : C'est le moment d'appliquer les attitudes de Porter aux enseignants. Quels sont ceux qui sauront se mettre sur le plan de la compréhension, celui d'une acceptation inconditionnelle ? Comment peuvent-ils ne pas écouter les élèves ? Il n'empêche qu'il s'agit là d'un problème bien délicat : on marchera sur des œufs. Et qui vat-on mettre dans cette quête ? Deux ou trois personnes et des gens qui pourront s'entendre...

- M. ou Mme LETOUFU : Avant tout, analysons la demande au-delà de la commande. Réfléchissons : quels sont ceux parmi nous les plus susceptibles d’entrer dans ce processus d’intervention et notamment lesquels pourront contrôler leur contre-transfert ? Il ne s’agira pas de faire plaisir à des incompetents.
- M. ou Mme DE CHOISEUL DE LA BOVERIE : Des enseignants qui ne peuvent contrôler leurs affects , qui ne contrôlent pas leurs frustrations : on le voit d’ailleurs dans leurs crispations physiques, leurs corps tendus. Il y a certainement lieu de prévoir un travail de bioénergie et relaxation physique, certainement pour les enseignants mais aussi pour les élèves : de futures infirmières devraient être formées dans des sessions de régulation du stress.