



**HAL**  
open science

# Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le “ faire ensemble ”

Dominique Lhuilier

► **To cite this version:**

Dominique Lhuilier. Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le “ faire ensemble ”. Paul Fustier; Gilles Amado. Faire équipe, Éres, pp.51-66, 2019, 10.3917/eres.amado.2019.01.0051 . hal-04046350

**HAL Id: hal-04046350**

**<https://cnam.hal.science/hal-04046350>**

Submitted on 25 Mar 2023

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

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

## **Equipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble »** **In G. Amado, P. Fustier (2019) Faire équipe, Toulouse, Eres.**

Dominique Lhuilier  
Professeure de psychologie du travail  
Centre de Recherche sur le Travail et le Développement  
Conservatoire National des Arts et Métiers.

Chacun sait qu'il ne suffit pas de rassembler des personnes sous un même signifiant pour qu'elles œuvrent ensemble à un même but. L'équipe ne se décrète pas, pas plus que le groupe ou le collectif de travail. Au delà du rassemblement, la consistance collective suppose la formation d'une totalité, et « la façon peut être la plus simple de décrire cette totalité est de dire qu'elle est un *nous* » (Cooley, cité par Anzieu et Martin, 1968, 39).

Si on peut convenir que le collectif n'est pas une collection d'individus sériels et grégaires, qu'assembler sur l'organigramme des « travailleurs » ne suffit pas à la fabrication d'une équipe, comment saisir ce qui différencie ces agrégats des « collectifs » ? Comment construire le « faire ensemble » nécessaire à la fois à la qualité du travail et à la santé des salariés ? Ici nous proposons de revisiter les ressources susceptibles d'éclairer ces questions : quels concepts ont été élaborés pour penser les différentes configurations du lien ?

Nous retiendrons essentiellement deux perspectives : celle proposée par les théories psychanalytiques du groupe, celle construite par différents courants de la clinique du travail et ce afin d'éclairer les conditions du développement des fonctions psychosociologiques du « faire équipe » (Amado, Fustier, 2012).

### **1. Diversité des groupes**

Le développement des recherches sur le groupe s'est opéré à travers le dégagement d'un postulat individualiste : K. Lewin, qui a fondé la dynamique des groupes en 1944, souligne que les conduites humaines tiennent certes à des forces psychologiques individuelles, mais aussi à des forces propres au groupe auquel l'individu appartient. Le groupe est un tout, irréductible aux individus qui le composent et les faits de groupes se distinguent des faits psychiques individuels parce qu'ils se rapportent à une pluralité d'individus.

Classiquement, on différencie cinq à six catégories fondamentales qui ont chacune leur dynamique propre.

La foule occupe une place spécifique: quand des individus se trouvent réunis en grand nombre au même endroit, on a affaire à des phénomènes de foule. La foule se définit par la psychologie de la simultanéité. Elle a la solitude en commun du fait du faible niveau des relations interindividuelles.

La bande, a contrario, a la similitude en commun : quand des individus se réunissent volontairement, pour le plaisir d'être ensemble, par recherche du semblable, il s'agit d'une bande. Ici, les activités accomplies ensemble n'apparaissent pas comme un but essentiel : le but est d'être ensemble parce qu'on est semblable.

Le groupement concerne des personnes réunies régulièrement avec des objectifs et des intérêts communs. L'exemple le plus courant est celui des associations, au sens de la loi de 1901.

Le groupe restreint se spécifie par un nombre limité de membres qui permet des échanges interindividuels, la poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, des relations affectives, une forte interdépendance des membres et des relations de solidarité, une

différenciation des rôles en son sein, et la production de normes, de croyances, de langage et de codes propres au groupe.

L'équipe, souvent assimilée au groupe restreint, suppose les caractéristiques suivantes : une communication bi-latérale facile, la possibilité d'exprimer les désaccords et tensions, l'entraide, la suppléance d'un membre défaillant, l'élaboration en commun des objectifs, une division du travail en fonction de la tâche, une connaissance à priori des réactions, initiatives, aptitudes de tous les membres par chacun. Le premier ciment de la cohésion et de la coopération est la confiance envers les partenaires de travail. Cette confiance est corrélée à la connaissance des coéquipiers ainsi qu'aux expériences passées en commun ; ces deux facteurs favorisent en effet les anticipations, les ajustements et les régulations entre les membres de l'équipe au cours de l'activité (Mucchielli, 2009).

Enfin, le groupe secondaire concerne le niveau de l'organisation, c'est à dire celui d'un système social structuré qui règle les rapports de ses sous composantes (services, bureaux, ateliers..).

Nous appartenons tous à plusieurs groupes sociaux, à une ou plusieurs équipes de travail, mais aussi à des groupes de métier, groupes professionnels, groupes sportifs, associatifs, syndicaux... Ces groupes sont plus ou moins formellement constitués. Ils sont chacun porteur d'un patrimoine collectif, de normes d'action qui vont influencer perceptions et conduites de chacun. Les groupes, d'une manière générale, supposent une association sur la base d'échanges, d'intérêts partagés et d'action commune. S'ils proviennent de rassemblement, ils risquent toujours d'y retomber (Sartre, 1960). Autrement dit, le passage de la collection au groupe n'est jamais définitivement acquis. Plus que d'états stabilisés de relations et fonctionnement, nous faut identifier les processus qui contribuent aux dynamiques collectives, soit pour entretenir et développer la qualité des liens, soit au contraire pour les distendre et conduire à un retour vers la sérialité.

Ici, on peut distinguer deux éclairages essentiels qui permettent de comprendre ce qui est au fondement de la groupalité : l'un privilégie les effets de l'inconscient et de la vie affective sur les processus de groupe, l'autre se centre sur l'activité collective et ses conditions.

## **2. L'invention » psychanalytique du groupe**

« L'invention » psychanalytique du groupe s'est d'abord construite dans le dégagement d'une conception solipsiste de la vie psychique. Si la première théorie de Freud concerne seulement l'appareil psychique individuel, son remaniement ultérieur s'opère en s'appuyant sur l'analyse du rôle joué par l'inconscient dans la vie collective. Freud a dégagé trois modèles de groupement, bases des développements ultérieurs.

Dans *Totem et Tabou* (1913), la transformation de la horde primitive au groupe institué dans la culture passe, dans ce mythe freudien, par la construction des deux premiers tabous : ne pas tuer le totem (substitut du père) et ne pas se marier avec des parents (substitut de l'inceste). Ces deux interdits constituent la transposition sociale du complexe d'Œdipe. Dans *Psychologie des foules et analyse du Moi* (1921), l'accent est mis sur le rôle central de l'identification dans la fabrication et l'entretien du lien. Deux types complémentaires d'identification sont distingués: l'identification au chef, à la personne centrale, se substitue à l'Idéal du Moi de chacun fondant ainsi un idéal commun alimentant l'unité de la communauté ; et les réseaux d'identifications mutuelles des membres soutiennent l'engagement réciproque à la solidarité et cimentent « l'esprit de corps ».

Dans *Malaise dans la civilisation* (1929), Freud poursuit cette analyse des processus psychiques dans les unités sociales: le principe retenu ici est la communauté de renoncement à la réalisation directe des buts pulsionnels, en échange de protection et sécurité. Ce pacte de renoncements est au principe du vivre ensemble et du développement de la civilisation.

Ces trois textes fournissent, comme le souligne R. Kaës (2009), les bases du développement ultérieur des théories psychanalytiques du groupe assises sur trois hypothèses fondamentales : l'hypothèse d'une organisation groupale de la psyché individuelle (les principaux sous-systèmes psychiques, le Surmoi, l'Idéal du Moi et le Moi Idéal dérivent des identifications et des projections ; l'appareil psychique individuel résulte de l'intériorisation de la vie groupale, familiale d'abord puis ailleurs) ; l'hypothèse que le groupe est le cadre d'une réalité psychique spécifique ; l'hypothèse que la réalité psychique du groupe précède le sujet et est une condition de sa construction.

Une quantité impressionnante de travaux ont été depuis réalisés sur la vie psychique des et dans ces ensembles collectifs. Nous retiendrons ici essentiellement ceux de D. Anzieu et de R. Kaës.

Didier Anzieu souligne qu'« un groupe est une enveloppe qui fait tenir ensemble les individus. Tant que cette enveloppe n'est pas constituée, il peut se trouver un agrégat humain, il n'y a pas de groupe ». Cette enveloppe psychique groupale est ce réseau qui enserre les pensées, les paroles, les actions ; elle permet au groupe de se constituer un espace interne et une temporalité propre. « L'illusion groupale » est une des formes possibles de cette enveloppe psychique : elle correspond à une sorte d'état fusionnel collectif qui efface les singularités de chacun des membres au profit d'une identité collective, ferment de la cohésion.

René Kaës élabore le concept d'appareillage psychique groupal (1976, 1993) : non réductible à l'appareil psychique individuel, il est un dispositif de liaison et de formations des psychés ; cet appareillage définit la « psyché » de groupe sur la base d'organismes inconscients. Cette construction psychique commune réalise le passage d'une collection d'individus à un groupe. Les groupes ou équipes sont toujours traversés par une tension dialectique entre deux pôles : le pôle homomorphique, effet du processus de non-différenciation visant à réduire, voire nier, l'écart entre l'appareil psychique groupal et l'espace psychique individuel (comme dans « l'esprit de corps » Kaës, 1971) et le pôle isomorphique qui introduit un décalage créateur entre les appareils individuels et l'appareil groupal, et qui permet la reconnaissance des différences entre membres.

Bien d'autres auteurs pourraient, pourraient être encore cités, mais nous nous contenterons ici de relever deux observations.

Ces théories et concepts qui cherchent à éclairer ce qui « fabrique » et fait vivre le groupe, privilégient bien sûr les dimensions inconscientes du lien. Ces théorisations psychanalytiques ont été élaborées à partir de l'analyse de groupes de psychothérapie ou de formation. Peut-on dès lors considérer que ces théories valent pour toutes autres situations de groupe, notamment pour des équipes de travail ?

On ne peut, de notre point de vue, méconnaître, voire rejeter la prise en compte des phénomènes inconscients dans les groupes au motif qu'une équipe ou un collectif de travail n'est pas un groupe de formation aux phénomènes de groupe. En effet, le travail, entendu comme activité de traitement de la réalité, ne suspend pas l'inconscient et l'imaginaire au profit des seuls processus de pensée rationnelle et d'action volontaire (Lhuillier, 2006).

On retrouve dans les groupes opérationnels, c'est à dire des groupes constitués autour d'une tâche à assurer, nombre de processus psychiques étudiés dans les groupes thérapeutiques ou de formation analytique ; mais les premiers sont des groupes centrés sur l'action et inscrits dans un environnement structuré et organisé selon un système de rôles et de statuts institués.

L'équipe, groupe opérationnel, ne peut se dispenser de ce qu'on appelle des « conduites d'entretien » qui visent à la conservation du groupe comme réalité physique et image idéale, et des « conduites de progression » qui poussent à la transformation des relations entre les membres, de l'organisation interne, du segment de la réalité impliqué par les buts du groupe.

« La praxis du groupe est d'effectuer sans cesse sa propre réorganisation » (Sartre, 1960) : il ne peut se dépasser qu'en s'organisant, tant du côté des tâches que de la différenciation des fonctions attribuées à ses membres. Se faisant, il réintroduit l'altérité au service d'une action collective. Le groupe opérationnel opère donc une sorte de travail sur lui-même qui le transforme et il acquiert dans le même temps « une connaissance silencieuse de lui-même » (Sartre, *opus cité*).

On peut d'ailleurs considérer ici que les dispositifs d'analyse des difficultés au travail en équipe, les groupes dits d'analyse de pratiques ou de supervision, ou encore les interventions visant à la régulation des tensions et conflits dans les groupes de travail, cherchent tous à développer dans le groupe cette « connaissance silencieuse de lui-même » (Lhuilier, Barros, Newton, 2013).

Cette connaissance doit s'opérer sur les deux modalités du fonctionnement psychique dans les groupes dégagées par W.R. Bion (1961) : celui du « groupe de travail » autour d'une tâche commune, et celui du « groupe de base » autour des émotions communes. Le premier niveau renvoie à la définition de la tâche, à la distribution et coordination des rôles à l'intérieur du groupe, à la régulation des actions et de l'ajustement des moyens aux buts visés. Ici les processus psychiques en jeu sont secondaires : perception, mémoire, jugement, raisonnement... Le deuxième niveau, jamais effacé par le précédent, est lui affectif et fantasmatique, caractérisé par la prédominance des processus psychiques primaires qui jouent un rôle important dans l'organisation du groupe, la réalisation de sa tâche et la satisfaction des désirs de ses membres. Autrement dit, la coopération requiert ce double étayage, ces deux modalités du fonctionnement psychique toujours en tension.

### **3. Le travail collectif : analyses en clinique du travail**

Du côté de la clinique du travail, ce sont les nécessités de l'activité collective qui sont à la base de la construction des collectifs de travail. Ces derniers n'existent donc qu'en lien avec l'action, dans l'expérience pratique du travail. Le travail collectif est généralement prescrit par l'encadrement, par l'organisation du travail, qui prévoient les modes de coordination entre les activités de chacun des membres des équipes. Mais quand ce travail collectif s'effectue sans collectif de travail, il y aura alors seulement co-activité, c'est à dire des actions différentes sur un même objet, une même situation à transformer, la coordination supposant l'agencement de ces activités dans un certain ordre.

Au delà de cette forme minimale de travail collectif, le « faire équipe » se construit par la coopération et l'entraide entre chacun des membres du groupe de travail. Les indices de l'existence d'une équipe coopérative sont la discussion et répartition de la charge de travail, la gestion collective de l'efficacité dans les manières de faire, l'efficacité permettant d'économiser l'énergie et les forces de chacun, la reconnaissance des rôles de chacun dans l'activité collective, l'anticipation favorisée par la mise en commun des connaissances et des expériences, la prévention du stress et de la souffrance au travail par la redéfinition collective des règles qui président au travail collectif (Caroly S., Loriol M., Boussard V., 2006).

Alors l'équipe constitue une ressource pour chacun. Et chaque membre de l'équipe peut compter sur cet appui pour soutenir les difficultés et épreuves du travail au quotidien.

Le « faire équipe » suppose donc un travail de réorganisation du travail : au delà des tâches prescrites, le travail réel suppose de faire face aux irrégularités, aux variabilités des situations à traiter. Alors que le prescrit est générique, devant théoriquement s'appliquer en toutes circonstances, la réalité du travail tient aux nécessités d'ajustements, de singularisations et d'arbitrages entre des exigences contradictoires. Ici, les règles construites collectivement sont un apport essentiel en ce qu'elles permettent d'anticiper les difficultés, de réduire

l'incertitude, de ne pas se perdre dans des essais-erreurs à la longue coûteux en temps et en énergie.

« Il y a collectif lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect de règles » (Cru, 1987). Les règles introduisent un tiers dans les relations de travail et permettent qu'il y ait du jeu dans les rapports de travail. Les règles élaborées par le collectif de travail, et qui constituent une part essentielle du travail collectif « introduisent la dimension de la loi, c'est-à-dire de la castration symbolique », au fondement de la limitation de la toute puissance imaginaire de chacun, de la potentialité d'identifications et de l'accès au symbolique. La transmission des règles – qui induisent un art de faire et vivre ensemble – passe non pas par l'imitation-répétition, mais par une mise en scène et en paroles adaptées aux circonstances et aux hommes. On retrouve ici la référence au « collectif » du courant de la psychothérapie institutionnelle (Oury, 2005) : un « collectif » qui permet, non pas de se fondre dans l'ensemble, mais de se distinguer, tout en poursuivant les mêmes buts, en se référant à des règles et principes communs. Ce collectif conjugue l'organisation de l'ensemble et les vecteurs de singularité, la « praxis » de tous et celle de chacun. Ou l'histoire commune dans laquelle chacun peut développer sa propre histoire.

« Collectif », en psychothérapie institutionnelle est un signifiant central. Il est ce qui conjugue organisation d'ensemble et vecteurs de singularité, la praxis de tous et celle de chacun ; il est ce qui fait que dans la grande Histoire des lieux et des cultures, chacun puisse développer sa propre histoire. Ce collectif n'est ni un collectif centralisateur niant singularité et créativité, ni l'individualisme sériel des egos grégaires. On doit souligner ici la nécessité de différencier cohésion et coopération : la cohésion, nous l'avons souligné à propos de l'illusion groupale analysée par D. Anzieu, exige l'uniformité et donc l'érosion des singularités, alors que la coopération se définit comme la reconnaissance des contributions singulières à la poursuite d'une visée commune. Ce collectif coopératif, également invoqué « collectif de travail », est au cœur de la constitution et du développement d'une équipe qui dure.

C. Dejours (2009) revient sur cette question du collectif à partir d'une discussion sur les thèses freudiennes sur le lien social : il y réaffirme la centralité des accords normatifs : normes, règles, valeurs, ressorts éthiques du vivre ensemble. Et non « amour seul qui agit comme facteur de culture, au sens d'un retournement de l'égoïsme en altruisme » (Freud, 1921-1981, p. 41). Au principe des groupements humains organisés, c'est bien l'exigence de coopération, la volonté de travailler ensemble, de faire œuvre commune qui mobilisent la formation des liens entre les individus, et non la libido. La coopération (réelle) n'est pas la coordination (prescrite), comme l'activité n'est pas la tâche. Elle est développée à travers le travail collectif qui implique la mobilisation des intelligences individuelles, des habiletés singularisées et leur fédération pour les inscrire dans une dynamique collective commune. Ce qui suppose un certain nombre de conditions : la mise en visibilité des manières de faire de chacun, la confiance indispensable pour faire contrepoids aux risques du dévoilement des pratiques de chacun, et les controverses et délibérations sur le travail.

La coopération n'est pas seulement vectorisée par les activités normatives ayant pour objet le « travailler » : elle peut être aussi au service de processus défensifs par la construction et l'entretien de « stratégies collectives de défense », voire d'« idéologies défensives ». C. Dejours reprend la distinction entre liaison imaginaire et liaison symbolique traitée en psychanalyse mais en y introduisant la centralité du « travailler » comme affrontement au réel. La liaison imaginaire réalise une abrasion des différences individuelles.

Les accords normatifs élaborés dans le travail collectif visent la production d'objets ou de services) mais aussi « le vivre ensemble » : on retrouve ici la problématique du renoncement, au profit de la reconnaissance symbolique et de la construction identitaire : « apporter sa contribution et son consentement aux accords normatifs dans un collectif implique souvent le

renoncement à une partie du potentiel subjectif individuel en faveur du vivre ensemble et de la coopération. Renoncement pour accéder à la reconnaissance et donc à l'appartenance à un collectif, un métier, une communauté » (p. 35). L'enjeu de la reconnaissance symbolique du faire singulier inscrit dans un cadre normatif partagé est double : identitaire mais aussi de régulation de la violence entre les êtres humains.

C'est bien cette activité de production de règles, remaniées continuellement pour les adapter aux évolutions du travail, qui fonde le « faire équipe ». On peut différencier ici quatre types de règles : des règles sociales qui organisent les relations entre les personnes, des règles techniques qui organisent les activités, les manières de faire, des règles langagières qui organisent les pratiques langagières, des règles éthiques qui définissent les valeurs et normes de référence (Molinier, 2006). Les règles sociales tissent la confiance, la convivialité, la civilité ; elles visent aussi toujours à s'affranchir de la domination (le travail est aussi un rapport social caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir) c'est-à-dire à une réappropriation individuelle et collective d'une part d'autonomie. Quant aux règles éthiques, elles fixent ce qui est juste/injuste, bien/mal de faire au regard des valeurs partagées élaborées dans l'action et sa mise en discussion. On peut souligner ici que la souffrance associée au sentiment de « faire mal » ou au « mal faire » son travail est un des axes d'analyse majeurs des épreuves du travail contemporain.

Le collectif médiatise les relations entre le sujet et l'organisation, entre le sujet et son action (Lhuilier, 1997). Ajoutons encore une distinction entre le collectif de travail et le collectif de métier (arrimé à la construction des règles de métier) et l'importance de l'histoire partagée pour construire des références et règles communes. Chaque sujet appartient et ce tout au long de sa vie de travail à plusieurs groupes : il peut puiser dans une pluralité de patrimoines collectifs passés et actuels et contribuer au développement des règles de travail dans les collectifs de travail, qui sont aussi le plus souvent des groupes pluri-métiers. Ce qui suppose alors de concevoir et organiser le travail collectif à partir de différentes logiques de métier (Lhuilier, 2010).

## **Conclusion**

L'activité individuelle ou collective exige toujours une circulation de la pensée entre le temps présent de l'acte, le passé et les ressources symboliques accumulées, le futur impliqué dans l'anticipation. Elle a à puiser dans le donné et a à compter sur la fonction de contenance symbolique du groupe. Ces manières de penser, sentir, dire, faire élaborées guident l'action, orientent les régulations et compromis entre les conflits de buts et constituent autant de repères et valeurs partagées qui sollicitent le jeu des identifications réciproques. Mis à l'épreuve de l'action, ce « donné » peut être renouvelé, développé quand le « créé » n'est pas empêché.

Empêché par la précarité, l'insécurité, le défaut de la fonction de holding remplie par le groupe et qui soutient l'assurance et la confiance nécessaires à l'inventivité, l'ingéniosité, la créativité. Empêché par défaut d'enveloppe psychique groupale qui permet au groupe de se constituer un espace interne, une limite qui fait tenir ensemble dans l'expérience d'une continuité nécessaire à l'inscription dans une temporalité propre.

Empêché par défaut d'héritage, par effacement ou disqualification du passé, par la promotion de l'autosuffisance, le déni de la filiation et le leurre de l'auto engendrement.

Empêché par pression à l'allégeance, à la conformité. Quand chacun est condamné à répéter d'une voix morte un texte congelé ou écrit par d'autres au motif de la « défense du métier » ou de l'Idée, enfermé dans une « transmission » réduite à la répétition.

C'est bien l'héritage culturel – au sens ici de référentiels pratiques et symboliques partagés - qui permet d'assurer la continuité de l'existence et qui est une extension de l'espace potentiel entre le sujet et son environnement. La culture, au sens de Winnicott (1971) renvoie « à la tradition dont on hérite. A quelque chose qui est le lot commun de l'humanité auquel des individus et des groupes peuvent contribuer et d'où chacun pourra tirer quelque chose, si nous avons un lieu où mettre ce que nous trouvons ». Ce lieu où mettre ce que nous trouvons est l'équipe quand elle est cet espace potentiel entre le sujet et son environnement où contribuer à l'expérience culturelle transcendant l'expérience personnelle. Il est une condition de la création et de l'individuation si cette tradition se maintient vivante en intégrant les contributions singulières produites par l'activité propre du, des sujets. Les régulations d'équipes doivent avoir pour visée le développement de cet espace potentiel au service de la qualité du travail et de la vie au travail.

### **Bibliographie :**

- Amado G., Fustier P. Faire équipe, *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 14, 2012.
- Anzieu D. *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Paris, Dunod, 1981(nouv. éd).
- Anzieu D, Martin J.Y. *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 2003 (13<sup>ème</sup> édition).
- Bion W.R. (1961), *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.
- Caroly S., Loriol M., Bousard V. Collectifs de travail et règles de métiers. Coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes, dans les brigades de Police Secours, *Laboreal*, vol. 11, 2, 2006.
- Cru D. *Les règles de métier*, in Dejours C. (s/dir) *Plaisir et souffrance dans le travail*, Ed. AOCIP, 1, 1987, 29-42.
- Dejours C. *Le travail vivant. Travail et émancipation*, Paris, Payot, 2009.
- Freud S. (1913) *Totem et tabou*, Paris, Payot, 1947.
- Freud S. (1921) *Psychologie collective et analyse du moi*, in *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981.
- Freud, S. (1929) *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, 1971.
- Kaës R. *L'idéologie. Etudes psychanalytiques. Mentalité de l'idéal et esprit de corps*, Paris, Dunod, 1971.
- Kaës R. *L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe*, Paris, Dunod, 1976.
- Kaës R. *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod, 1993.
- Kaës R. *Les théories psychanalytiques du groupe*, Paris, PUF, 2009.
- Lhuillier D. Fragilisation des conditions nécessaires à la construction identitaire, in Aubert N., De Gaulejac V. *L'aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
- Lhuillier D. *Cliniques du travail*, Toulouse, Eres, 2006.



Lhuillier D., Barros V., Newton J. Perspectives internationales en psychosociologie du travail, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15, 2013.

Molinier P. *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot, 2006.

Mucchielli R. *Le travail en équipe*, Issy les Moulineaux, ESF Editions, 2009.

Oury J. *Le Collectif. Le séminaire de Saint Anne*, Paris, Champ social éditions, 2005.

Sartre J.P. (1960) *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard, 1982.

Winnicott D.W. (1971) *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, 1975.

### **Résumé :**

L'équipe ne se décrète pas, pas plus que le groupe ou le collectif de travail. Au delà du rassemblement, la consistance collective suppose la construction de processus de liaison qui assurent la qualité du travail et du vivre au travail. Les travaux psychanalytiques sur les groupes comme ceux réalisés en clinique du travail peuvent éclairer ces processus et leurs conditions respectives. Ils permettent de repérer les voies du développement des fonctions psychosociologiques du « faire équipe »