

Intervention de Monsieur Youen Caric, psychologue clinicien, dans la cadre de l'ouverture de la journée d'étude « Faire équipe Aujourd'hui.... » de Points de Repères – 25 mai 2018 - Brest

EVOLUTION DU TRAVAIL D'EQUIPE

1. Qu'est-ce qu'une équipe ?

Chaque équipe est unique, singulière, il y'a autant de définitions que d'équipes, puisque l'équipe réside avant tout dans la rencontre entre plusieurs sujets, eux-mêmes très imprégnés de leur histoire, de leur construction psychique, inconsciente, des désirs propres de chacun.... Durant cette journée, nous tenterons d'approcher ce qu'on entend par "faire équipe", comment chacun vit l'équipe et est traversée par cette dimension collective, groupale, tout en restant avant tout individuelle, car elle est l'interaction, la corrélation entre plusieurs singularités. Nous pouvons même se demander si le concept d'équipe existe réellement, tant la dimension subjective apparaît comme prégnante. La psychanalyse nous enseigne que le sujet est dit divisé, manquant, c'est-à-dire pour faire simple qu'il n'a pas accès à qui il est vraiment, car toute une partie de lui-même lui échappe, seuls certains éléments « acceptables » sont portés à la voie de la conscience. Il en va donc de même pour une équipe, somme d'individualités, qui serait une sorte de « bricolage » où chaque subjectivité, chaque position désirante viendrait en rencontrer une autre, parfois en se heurtant, en cohabitant, en coexistant...

Ainsi, chaque individualité se représentera différemment ce que c'est une équipe, et donc qu'est-ce qu'on nomme « travail d'équipe » en fonction lui-même de ces propres attentes inconscientes, de comment lui-même rencontre l'Autre de l'équipe. Le grand Autre, Jacques Lacan, en 1955, a commencé à l'introduire dans son séminaire « Le moi dans la théorie de Freud et dans la technique de la psychanalyse ». Si nous nous arrêtons dans notre réflexion sur ce point théorique, c'est que cette notion peut nous éclairer dans notre propos. Cet Autre (appelé « grand Autre ») serait pour Lacan un lieu, un espace psychique qui viendrait conférer un ordre symbolique, c'est-à-dire qu'il est, ce qui permet la parole, le langage sur une « autre scène », à savoir la scène de l'inconscient. Ce concept nous éclaire donc sur la complexité de ces rencontres d'inconscient à inconscient, de sujets à sujets qui vont avoir à faire ensemble, à faire équipe, dans un langage, une communication qui viendra toujours à achopper, à faire énigme pour chacun... De cette représentation consciente

ou inconsciente, soit le sujet viendra à vouloir se distancer des positionnements du collègue, soit à y adhérer, soit à s'y confronter, en tant que ce que lui renvoie l'Autre va venir le convoquer, lui parler. D'autant plus dans une équipe pluridisciplinaire, où les formations, les savoirs et savoirs-faire, les orientations des uns pourront parfois venir se heurter à celle des autres. Certains se placeront du côté de la position de savoir, d'autres du sujet supposé-savoir, c'est-à-dire où ils supposent un savoir à l'usager, au patient, au collègue, (ou co-lègue en deux mots), à son cadre... Que dire alors de la complexité des relations hiérarchiques, dans ce qu'elle renvoie à chacun de son rapport à l'autorité, à la castration ?

Dans notre propos, nous essayerons d'approcher l'évolution du concept d'équipe en la contextualisant à travers une réflexion sur une profonde mutation sociétale, car l'équipe est prise dans une institution qui elle-même baigne dans un tissu politique, sociétal, en profonde évolution.

Nous tenterons, dans notre propos, de faire un pas de côté en tentant de faire une analogie entre le fonctionnement, notamment psychique d'un sujet, faisant partie d'une famille et le fonctionnement d'une équipe (n'entend-on pas régulièrement dans nos institutions : « ici, c'est comme une famille ? »...).

2. La mutation du travail en équipe

2.1. Le contexte global : une société en profonde mutation, d'une société du désir à une société de la jouissance.

L'une des productions symptomatiques majeures de la société contemporaine réside dans un individualisme de plus en plus exacerbé, ce qui faisait jusqu'alors point de référence, de re-pères ne tient plus. Dans les sociétés plus traditionnelles, il y'avait des points de référence sur lesquelles le sujet pouvait s'appuyer (la religion, un pouvoir exécutif fort, un président charismatique...) qui venait articuler la jouissance du sujet à un Autre, qui venait border le sujet pour en produire un désir, car il permet l'articulation au symbolique (que Lacan nomme les Noms-du-Père, à travers la métaphore paternelle). La Jouissance, par contre, se définirait comme le refus pour la personne de manquer, comme l'érige notre société contemporaine du « plus-de-jouir » où l'individu est sommé de se remplir en permanence à travers une course effrénée à de nouveaux biens de consommation, partout mis en avant par la publicité omniprésente, avec de nouvelles demandes,

de nouveaux besoins, qui ne seront jamais satisfaits. Le désir, lui ne peut advenir qu'à travers l'Autre, il est inconscient, il serait, pour faire simple, associé au manque constitutif du sujet, ce qui lui donne une raison d'être, il serait le moteur de son existence, car il renvoie fantasmatiquement aux premiers objets de satisfaction. Le sujet va désirer, plus tant pour l'objet lui-même, que pour ce qu'il lui représente inconsciemment. Cette position désirante produit des sujets dits manquants, qui ont besoin de l'Autre pour exister, pour venir « faire avec » leurs propres manques.

Ainsi, le sujet ne désire plus, il jouit, il est aux prises avec ses pulsions d'avoir, la notion de l'être n'est plus essentielle, Charles Melman et Jean-Pierre Le Brun ont parlé d'homme sans gravité. L'individu moderne se situe dans un agir pulsionnel, où la place laissée à la pensée, à l'élaboration est de plus en plus réduite. Ainsi, l'accès au symbolique se raréfie, pour faire place à davantage d'imaginaire. Le symbolique pourrait se définir comme le champ du langage, de signifiants qui vont s'accorder les uns aux autres pour produire une chaîne de signifiants, c'est ce qui fonde le sujet. Pour simplifier, l'imaginaire, correspond lui aux images, aux fantasmes, aux représentations, aux ressemblances et aux significations qu'à le sujet de lui-même. C'est tout ce qui est pour le sujet sa réalité en tant qu'il s'y retrouve, c'est également le champ du narcissisme, des fantasmes, du corps comme image...

Ainsi, l'étude de cette « nouvelle économie psychique » telle que l'a nommé Charles Melman est intéressante lorsqu'on le renvoie au travail d'équipe, car le professionnel du médico-social, de l'éducatif, de la petite enfance, en tant que citoyen avant tout, est soumis à cette évolution. Ainsi, le travail en équipe prend là tout son sens et son intérêt. Comme le sujet n'est rien seul, car divisé, il en appelle à l'autre pour le seconder, le renforcer, l'appuyer...

Nous pouvons alors constater dans de nombreuses structures, que certains professionnels semblent de plus en plus en difficulté pour faire face à leurs manques, au rien, au vide. La question de leur désir véritable viendrait se limiter à une position de jouissance, par exemple de voir l'utilisateur évoluer positivement, de les remplir narcissiquement, de voir un autiste qui pourrait produire certaines tâches normatives, qui d'ailleurs répondent aux exigences d'une société désobjectivante, alors que tel n'est pas le désir du sujet, à travers des stratégies cognitivo-comportementalistes, sauf qu'on voit que dès lors où l'on change ces personnes de contexte que l'acquisition réelle n'est que supposée, non transférable à d'autres contextes... Ou encore, le travail sur l'estime de soi, si prisé et souvent priorisé dans les prises en charge éducatives, le sujet vient à dire au professionnel à quel point il est manquant, qu'il ne se reconnaît pas dans son corps qui change, qu'il ne s'apprécie

pas, qu'il vit mal le regard de l'autre qui vient à lui renvoyer en miroir son manque à être... La tentation est alors trop grande de venir à remplir le sujet par des valorisations en tout genre, nous questionnons le fait que cette mauvaise estime de soi soit insupportable pour la personne « prise en charge » ou alors pour le professionnel qui l'accompagne, qui peut alors venir combler ces manques pour lui-même dans une certaine forme de jouissance narcissique ? Ainsi, lorsqu'il verra demain l'adolescent par exemple prendre un peu plus soin de lui, il pourra se l'attribuer à lui-même ou du moins à ses actes éducatifs, alors que narcissiquement la représentation de cet adolescent pourrait en être inchangée, mais que cette parade pourrait être plus liée à des attentes inconscientes qu'il aura perçu de l'autre pour lui, ce qui pourrait alors le remettre dans une position d'objet du fantasme de l'Autre ? Un autre positionnement pourrait consister à entendre les manques à être du sujet, le faire nommer, élaborer là-dessus pour soutenir progressivement une position subjective où il se sentira reconnu dans ses manques, sa plainte parfois.

En définitive, il nous semble important de prendre en compte ces changements structuraux à travers ces concepts, pas toujours faciles d'accès, afin de proposer une lecture plus large d'une société en profonde évolution où la personne, donc également le « soi professionnel », se situe de plus en plus dans une limitation de l'accès au symbolique, préambule à tout travail en équipe, mais davantage dans des dimensions imaginaires, où le sujet dans une perte de repères de plus en plus massives cherche à se retrouver, savoir qui il est, ce qu'il n'est pas, à qui il ressemble, ou pas... De plus, le sujet, donc le professionnel accepte de moins en moins de « manquer », de ne pas savoir, d'être pris à défaut...

Ainsi, il faut, par exemple, toujours trouver de nouveaux outils éducatifs, pédagogiques à proposer aux enfants, aux adolescents, aux parents, afin de ne pas se retrouver au dépourvu, dans l'angoisse de se confronter à une parole libre, si désarçonnante, car non maîtrisable, la confrontation au symbolique peut générer de l'angoisse. D'où le Projet Pour l'Enfant, outil tant discuté, remis en question, de l'Aide Sociale à l'enfance, où l'ensemble de l'histoire du sujet sera méticuleusement consigné, afin d'en arriver à une formulation d'objectifs des différents acteurs (enfant, parent, référent...). Cet exemple nous questionne précisément sur la prise en compte du symbolique, sur ce qui vient dire le sujet en entretien, dans ce qui lui échappe parfois, comme à nous d'ailleurs et sur lequel on fonde nos actes éducatifs en dehors d'un besoin de catégorisation des moindres symptômes, suivis nécessaires... De même, nous avons été surpris de constater en quelques années, qu'il existe de moins en moins d'entretiens « à mains nues », mais que de nombreux tests, outils (comme le génogramme, différents questionnaires...) qui sont d'ailleurs forts intéressants

en tant que tels pour un usage très précis, ont « inondé » la pratique clinique. A quelles peurs cela fait-il référence ?

Ces exemples peuvent illustrer des points d'achoppement dans une équipe entre un éventail de positionnement très différents, d'autant plus dans une « nouvelle économie psychique », où la question du désir ou de la jouissance du professionnel, de l'utilisateur viennent à susciter des incompréhensions, des conflits, des difficultés à « faire équipe » dans des positionnements ambivalents. Nous questionnons la limite du « faire équipe », à quel point des postures éducatives, pédagogiques diverses et variées peuvent venir faire complémentarité et donc richesse pour une équipe, à partir de quel point précis cette hétérogénéité des positionnements, qui peut faire vient au contraire à produire de l'ambivalence, du non-sens ?

2. 2 Des institutions de l'accueil en profonde évolution

2. 2. 1. Des logiques qui s'entrechoquent...

Dans notre propos, nous tenterons d'analyser des orientations générales, qui bien entendu ne peuvent être généralisables à l'ensemble des structures. Dans cette évolution, il semble y avoir globalement une sorte de virage entre deux missions qui peuvent s'opposer dans leur visée, entre d'une part les financiers ou managers qui priorisent largement la gestion, l'administratif et les professionnels de terrain qui renvoient de plus en plus une sorte de fossé entre eux et leurs dirigeants... L'équipe n'est alors plus arrimée à « son » institution, mais l'équipe n'est pas l'institution, elle n'est qu'une partie de l'ensemble institutionnel.

Cela risque de créer différentes entités qui ne se rejoignent plus, mais qui s'isolent, s'enferment, en effet ces deux instances ne tireraient leur existence que de leur mutuelle confirmation. Les relations soignants-soignés, éducateurs-éduqués, n'existent que parce qu'elles prennent place dans le cadre plus large d'institutions qui les fondent, les financent, les accompagnent et de partenaires qui les rendent possibles. On observe une mutation dans l'organisation des services et des nouvelles grandes associations, avec de très nombreuses ramifications, structures parfois très variées en termes de missions, de publics accueillis au sein d'une même institution avec la présence de cadres sur différents services, morcelés entre différentes équipes. Ainsi, il y'a 4 ans, un éducateur d'un service de protection de l'enfance appelle l'astreinte un vendredi soir car il a surpris un adolescent avec une pipe à eau (pour fumer du

cannabis) et un couteau papillon, il questionne alors le cadre d'astreinte qui se trouvait à 150 kms de la structure éducative, qui ne connaissait visiblement que très peu le service, la nature des problématiques accueillies et qui a alors demandé à ne pas intervenir, de laisser le jeune avec ces objets interdits, car « ils n'étaient pas en mesure d'intervenir au cas où le jeune s'opposerait... ». Moins présents physiquement, la figure du cadre n'est, de fait, plus suffisamment incarnée, d'autant qu'ils peuvent être amenés à prendre des décisions contraires à celles décidées au préalable en équipe... Il existe un risque de dérive, du fait d'un sentiment insécure chez les professionnels, qui peuvent se sentir isolés et par voie de conséquence prendre des décisions arbitraires, basées sur l'affect et pas toujours en accord avec l'équipe, avec leurs collègues. Le professionnel peut alors se sentir moins reconnu dans sa pratique, moins légitimé, il pourra alors s'autoriser moins de « prise de risque » dans sa pratique, il se devra de plus en plus de justifier les choix de tels outils professionnels, dans telle ou telle temporalité... D'autant, que dans notre société contemporaine, on vient à convoquer de plus en plus la Loi à travers une judiciarisation à tout va. Ainsi, un enseignant d'école maternelle ne prendra plus le risque d'aller aider seul un enfant en bas-âge aux toilettes... Les professionnels de terrain renvoient souvent la frilosité de leurs cadres pour des projets novateurs, la rigidification des attendus, l'application stricto-sensu de la Loi, sans aménagements ou adaptations. Comme les cadres sont assujettis à une responsabilisation accrue, notamment du fait de forme de pressions ressenties, notamment par les financeurs, mais qu'elle n'est que peu élaborée, les prises de risque se réduisent.

Ainsi, dans ces nouveaux modèles du travail social, le professionnel de terrain pourrait se vivre comme un opérateur, un exécutant. Il en résulte dans nos pratiques une difficulté à soutenir la position singulière de chacun, lorsque les professionnels de terrain ne sont plus reconnus comme tels, notamment par leurs hiérarchiques.

2. 2. 2. Théorisations, analogie avec la construction psychique d'un individu

Nous allons en définir très globalement les concepts. Les Freudiens ont divisé l'appareil psychique en trois grandes instances : le Moi, le Ça et le Surmoi, le moi serait la partie consciente dans ce que le sujet va percevoir de la réalité, le Ça serait l'ensemble des motions inconscientes qui régissent le sujet et le Surmoi serait l'instance régulatrice du fonctionnement psychique, une intériorisation des interdits parentaux, ce qu'on « a le droit ou pas de faire ».

À l'instar du « Moi » dans l'appareil psychique, on pourrait dire que l'équipe pourrait représenter une partie assez active de cet ensemble, qu'elle serait tiraillée entre différentes logiques, mais qu'elle pourrait constituer un ensemble plus ou moins conscientisé de modes opératoires, de stratégies éducatives, rédigés en projet de service.

Le Ça serait la part la plus inconsciente de l'institution, il serait le réservoir des désirs inavoués et refoulés au plus profond depuis ses fondateurs, des personnes qui l'ont dirigé, incarné, à travers leurs désirs inconscients, qui ont pu déterminer telles et telles orientations qui se seraient mises en pensée, en acte, dans ce qui serait le « Moi » de l'institution, à savoir l'équipe.

Le Surmoi serait renvoyé à l'instance dirigeante qui vient à produire de génération en génération de salariés des possibles, mais aussi des interdits, qui s'appuie sur le code du travail, sur des règlements intérieurs, mais également sur une forme de transmission inconsciente de ce qui est permis ou non dans l'institution, ce à quoi on s'expose si on brave les interdits...

Dans l'évolution, nous faisons l'hypothèse d'un renforcement des positions surmoïques fortes où aujourd'hui comme l'institution, en tant qu'elle limite, borde, rassure, semble de moins en moins contenante, on constate parfois, au niveau des cadres, une forme de contre-balancement de la « perte institutionnelle » par une autorité très affirmée, des pressions psychologiques ou financières, également dans un désir de contrôle. Dans d'autres situations, nous faisons l'hypothèse au contraire d'un désinvestissement à tous les niveaux de cette fonction d'autorité comme une forme de « lâcher-prise ». L'accès au Ça, au symbolique semble de plus en plus difficile, le refoulement semble de plus en plus fort, ce qui pouvait se penser ne trouve de moins en moins d'espaces pour le faire, dans un temps toujours de plus en plus compté. De même, les transmissions inconscientes entre professionnels qui venaient dire quelque chose de l'historicité de l'institution dans son vécu, dans ses émotions, dans ses anecdotes semblent de plus en plus pauvre... Ainsi, et par voie de conséquence, l'attachement du salarié à son institution semble moins présent, son engagement également, il semble moins attaché aux valeurs défendues, mais va prioriser une amélioration de ses conditions de travail ou de ses possibilités d'évolution... Bien sûr, il nous semble évident de relativiser, en renvoyant que ce seraient des orientations générales, ce ne sont que des hypothèses, elles ne peuvent et ne doivent pas être généralisées.

2.2.3 Des pratiques qui évoluent...

Dans les pratiques éducatives ou médico-sociales, le discours de la science est de plus en plus prévalent, le sujet singulier est de plus en plus menacé, la singularité du sujet dans ce qui fait son

essence est de plus en plus réduit à un signe, à un symptôme et pas à une chaîne de signifiants qui viendraient à le représenter symboliquement. Ainsi, tel sujet serait catégorisé hyperactif, précoce, tca (troubles des conduites alimentaires...). On fait de moins en moins le pari du sujet, le sujet est rapidement médicalisé, psychiatrisé dès lors où ce qu'il vient à produire comme productions symptomatiques vient à échapper aux professionnels de l'action sociale, de l'éducatif... Cette promotion du discours de la science engendre une évanescence du sujet, tel que peut le montrer le D.S.M 4 où l'individu est catégorisé. Le vocable d'objectifs est partout, on parle d'objectifs financiers, et du même ordre avec le même vocable d'objectifs éducatifs, on doit amener tel adolescent ou tel personne isolée ou sans abri à se réinsérer, quid de son propre désir?

2.3. Les conséquences d'une mutation sociétale sur les différents professionnels accueillants

2.3.1 sur les cadres ou directeurs d'institution

Nous observons, à l'instar de notre société en profonde mutation, que les cadres ou directeurs d'institution prennent de plus en plus figure de gestionnaires, d'administratifs, de managers, de coachs dans une logique productiviste, avec une culture d'objectifs, de résultats, avec un intérêt moindre pour le sujet. Cela amène de nouveaux rapports de forces sociaux et symboliques, la position du chef de service se situe moins du côté du sens, de celui qui vient à distribuer, à structurer la parole de chacun, mais davantage du côté de la raison économique. Cela ne peut qu'introduire une distance dans le faire équipe, car les valeurs communes, le sens du travail sont de moins en moins partagés. On constate alors une chute dans l'identification entre un professionnel de terrain et son responsable qui se devrait d'incarner une posture, un sens, une direction à prendre... Cela peut engendrer une entame dans la construction de l'identité du professionnel. Comme dans la construction psychique d'un sujet, nous l'avons évoqué, la référence paternelle en que tiers séparateur vient à structurer, à limiter, elle permet les processus identificatoires. Lorsqu'elle est carente, elle engendre de la déliaison, une difficulté, voire une impossibilité à se limiter, à border sa jouissance, elle n'introduit pas le sujet au langage faisant de lui un « parlêtre ».

Dans l'institution, il en va de même, lorsque le cadre ou le directeur n'est pas, lorsqu'il ne contient pas, ne structure pas, ne met pas du sens, de la symbolique sur un acte éducatif, pédagogique, le professionnel peut se sentir isolé, démuné, non légitimé dans sa pratique et peut donc se sentir

insécurisé, car non protégé par ses cadres. D'ailleurs, il nous semble intéressant de réfléchir sur la symbolique du vocable de cadre. Le cadre est ce qui vient produire un bord, une structuration, une limitation, on ne peut dépasser le cadre, sous peine de sanctions... Il vient à faire repères, comme dans la cure analytique ou le cadre est ce qui permet la cure, il est fait de constantes, d'invariants (comme un espace-temps défini, un règlement, un contrat passé...), qui permet la mise en place de processus psychiques. Il est intéressant de relever que la notion de « cadre » est très proche de ce que nous avons signifié du côté des « noms-du-père » dans ce qu'il autorise, ce qu'il permet. Sauf qu'avec l'évolution aujourd'hui de cette fonction, dans des logiques de plus en plus managériales, cette appellation du vocable de « cadre » semble à requestionner, elle semble de plus en plus éloignée de sa définition, de ce qui la caractérise du côté du lien à l'Autre.

Comment faire équipe lorsqu'on ne se rejoint plus sur l'indispensable rencontre avec le sujet parlant ? Comment faire équipe lorsque certains cadres ou directeurs gomment cette notion d'individualité, de subjectivité chez les professionnels comme chez les personnes accueillies ?

Certains cadres ou directeurs ne garantissent plus le sens de l'action des professionnels, ainsi ils se positionnent de plus en plus en retrait de l'action éducative, ne participent plus aux réunions d'équipe, aux espaces d'élaboration de la parole, où ils ont pourtant un rôle essentiel, celui de faire support à la parole de chacun, pour que le professionnel se sente légitimé, soutenu, que son désir soit plus encadré, plus limité pour ne pas laisser place à trop d'affects personnels, voire à une certaine forme de jouissance (qui serait l'opposé d'un désir, construit et symbolisé dans l'Autre). On observe deux grands modèles qui s'opposent :

- **soit des figures fortes, voire de toute-puissance**, car le sujet n'est plus manquant, la science dans son discours vient également appuyer l'importance du résultat, il n'y a plus de subjectivité, le réel, qui est en psychanalyse ce qu'on ne maîtrise pas, en fait une part de l'inconscient, est réduit à néant. Le professionnel est, par voie de conséquence livré à son imaginaire, le discours de la science impose une voie de fait « c'est non discutable, c'est comme ça », on est dans le registre du savoir absolu, car de la preuve. Il est donc sommé au salarié de produire du résultat, que le patient n'encombre plus l'équipe avec ses symptômes, parfois bruyants...

- **soit des figures carentes qui n'incarnent plus un Nom-du-père**, plus une position rassurante d'autorité, de stabilité, de réassurance, de soutien, d'étayage aux équipes, aux publics accueillis. Ils témoignent de préoccupations administratives (contrats...), budgétaires, législatives.

2.3.2. Chez les éducateurs, infirmiers, les professionnels de la petite enfance et de la personne âgée :

Ils bénéficient de moins en moins de figures qui incarnent ce Nom-du Père sur lesquelles appuyer leur manque, leurs difficultés... Soit ces figures sont toutes-puissantes et elles les annulent, soit elles sont carentes. Ils n'ont dans les deux cas plus de points de repères. A travers l'enseignement de Freud sur la question de la horde primitive, il nous a renvoyé à partir du complexe d'œdipe que lorsque le père n'a plus été, les fils se sont battus pour en prendre sa place, dans un désir de promotion personnelle, d'individualisme... Alors que le groupe (ou autrement dit ici l'équipe) s'appuyait auparavant sur le Père symbolique qui avait la fonction de faire fonctionner ensemble chacun avec ses différentes qualités, savoirs et savoirs-être.

Les professionnels de terrain ont des objectifs à remplir, de plus en plus de contraintes administratives. Combien de personnels du médico-social, de l'éducatif renvoient qu'ils ont de moins en moins de temps à consacrer aux enfants, adolescents, aux patients, car ils se doivent de remplir des papiers administratifs, répondre à de très nombreux protocoles, process dans une forme de logique binaire... La difficulté en soi ne réside pas dans la mise en place de protocoles, mais dans leur utilisation. En fait, ils sont questionnants lorsqu'ils ne sont pas mis du côté de la parole du sujet, mais lorsque leur visée prend une place de rituel ayant pour fonction une sécurisation des responsables hiérarchiques, une sorte de vérification de la pratique des professionnels, comme pour se « couvrir » en termes de procédures pénales par exemple. Ainsi, nous avons été très étonnés, dans des unités psychiatriques, par exemple d'observer que chaque acte médical était soigneusement consigné, ce qui est « chronophage » pour les équipes. Nous interrogeons le fait que le discours de la science en tant qu'il introduit du même, du standard, ne participerait-il pas à une réduction des prises de risque, car tout acte devient de plus en plus protocolisé, matérialisé, informatisé...

La transmission des informations semble se limiter à des éléments parfois descriptifs, relevant davantage de faits, d'incidents, de difficultés... Les espaces d'élaboration, de pensée par exemple sur le projet éducatif d'un adolescent semble de plus en plus limité. Il est intéressant de noter également le nombre de réunions d'équipe dans les structures médico-sociales où les professionnels sont noyés dans des informations pratiques, d'organisation du temps de travail, de

logistique... Les espaces d'échanges, de co-constructions sont de plus en plus limités, les transmissions semblent se diffuser de manière de plus en plus descendante, de moins en moins concertée, ce qui engendre un manque de sens et d'appropriation par les professionnels de terrain. De plus, comme il est de plus en plus difficile de « faire avec » le manque, lorsqu'un enfant ou un adolescent pose des actes, notamment pour venir signifier quelque chose, ces passages à l'acte ou « crises » viennent à occuper tout l'espace restant.

2.4 Conséquences sur le travail en équipe

Nous interrogeons une moindre élaboration, le professionnel de terrain est moins arrimé à un cadre, à une institution. Il est dans une plus grande difficulté à nommer, à réfléchir, à élaborer autour du sens de sa pratique professionnelle, notamment en raison d'objectifs très différents, voire parfois contradictoires dans l'institution. La prise de distance est plus difficile, les représentations fantasmatiques, souvent en résonance avec le vécu du professionnel (s'il n'y a plus d'Autre institutionnel pour le mettre à distance, pour faire tiers symbolique) se font plus présentes, il y'a moins d'échanges autour des positions désirantes de chacun, car le temps est compté. Les résonances affectives, émotionnelles, les projections prennent parfois le dessus. Les éléments d'analyse, de compréhension des problématiques accueillies, du sens de leurs symptomatiques devient parfois secondaire... Ainsi, le professionnel peut se montrer parfois « aux prises » avec la situation de l'enfant ou de l'adolescent, favorisant les réactions de rejet ou encore des mouvements de compassion, de pitié, voire de manque de distance, donc de contre-transfert massif.

Ces résonances renvoient aux projections imaginaires du professionnel, comme transférée sur l'Autre, l'espoir qu'un enfant, qu'un adolescent s'en sorte, trouve un travail, une formation... L'échec de l'Autre accueilli pourra souvent être vécu comme un sentiment d'échec pour le professionnel qui pensera ne pas l'avoir « suffisamment bien » accompagné comme le dirait Winnicott... Nous faisons référence là au grand Autre Lacanien qui se montre insaisissable, qui échappe, ce qui parfois peut se montrer insupportable pour le professionnel, dans la perte de maîtrise qu'il implique. Il aura beaucoup de difficultés à accepter le manque de l'Autre accueilli, qu'il faudra par tous les moyens remplir. Ces manques seront très souvent associés pour le professionnel à un manque de volonté, de désir de l'enfant, de l'adolescent, comme si l'ensemble des actes du sujet serait uniquement dicté par des choix conscients. Il n'est ainsi pas rare

d'entendre dans des institutions des représentations figées du « bon » et du « mauvais » élément, j'ai entendu récemment dire d'un adolescent qui bougeait un peu trop dans une classe spécialisée, « qu'il n'en valait pas la peine, qu'il ne voulait pas y arriver... », refusant de réaccueillir l'adolescent dans sa classe... Il peut donc être parfois très difficile pour les professionnels d'avoir accès aux limites de l'Autre (intellectuelle, psychique, de souffrance, d'indisponibilité psychique...).

Il pourrait en résulter davantage de non-dits dans les équipes, car l'acte de parole implique de prendre du temps, que l'autre reconnaisse la personne comme sujet parlant et pas simplement comme sujet exécutant. L'acte de parole est un acte éducatif qui vient faire cohésion d'équipe. Ainsi, dans une institution où des collègues ont vécu un deuil douloureux, qu'elles en échangent dans des espaces intersticiels, comme le dirait Roussillon, c'est-à-dire dans des espaces neutres qui favorisent la parole, comme des couloirs, l'espace fumeur..., le directeur leur somme de « passer à autre chose », en d'autres termes de se remettre au travail, alors que psychiquement elles ressentent le besoin d'être ensemble, de « faire équipe ». Le sujet est évincé, par une incitation, ici explicite à l'éviction du sujet.

Cette « nouvelle économie psychique » peut également générer des conflits non productifs sur fond de désaccords sur les positionnements, les prises de décision, car ils sont moins partagés. Lorsque les personnes ressentent une forme d'insécurité, cela peut générer des réactions de maîtrise, pour tenter de reconstruire quelque chose qui leur échappe, cela peut se traduire par une rigidification des postures.

D'autres part, les valeurs d'engagement, d'identité communes peuvent être mises à mal, il n'existe alors plus de cadre commun de référence, mais une prévalence du positionnement propre de chaque professionnel. On peut alors observer un manque de conscience de la portée de leurs actes, une déresponsabilisation ou au contraire une hyper-responsabilisation (lorsque le responsable ou directeur n'est pas reconnu ou n'est pas présent pour le professionnel) et une confusion des rôles et fonctions des uns et des autres. Ainsi, lors d'une analyse de pratique, l'équipe m'a sollicité pour convoquer leur responsable de service et leur directeur adjoint, car il ne parvenait pas à comprendre leur fonction précise, qui incarnait le cadre.

L'ensemble de ces évolutions peuvent engendrer de l'épuisement, de la souffrance au travail, une augmentation des arrêts de travail qui ne manqueront pas d'avoir des effets néfastes sur l'ensemble de l'équipe.

3. Hypothèses, mises au travail sur le comment faire équipe

Ainsi, tant au niveau sociétal que dans leurs répercussions diverses dans les institutions dans le champ médico-social, il va nous falloir aujourd'hui dans le cadre de cette journée réfléchir ensemble à ce qui peut être inventé, bricolé, réfléchi pour humaniser les liens, pour faire équipe, identité et valeurs communes.

3.1 Bricoler, inventer des Noms-du-Père

Lorsque le Père symbolique est carent, il va falloir en inventer, le faire vivre d'une autre manière... De même que le sujet de l'inconscient, qui se construit, « se bricole », trouve des aménagements en permanence pour cohabiter au mieux avec un réel inatteignable, l'équipe doit en faire de même, elle doit innover, se décaler en permanence, trouver ce qui va lui permettre de s'apaiser, de se sentir sécurisée. La continuité institutionnelle en terme de transmission des valeurs, des fondements, de l'histoire de l'association ou de la structure me paraît centrale, comme en Afrique par exemple à travers la transmission orale qui vient donner à chacun un sens, un sentiment de continuité générationnelle, qui vient à favoriser un ancrage, donc à rassurer chacun sur l'importance de sa place (car il y'a souvent eu un avant et un après...) tel que pourrait venir le signifier le mot « co-lègue » en deux mots.

3. 2 Renforcer des espaces d'élaboration

De nombreux professionnels renvoient fréquemment qu'ils n'ont plus le temps de se parler, de penser, ou même d'ailleurs de « panser leurs maux », qu'ils sont pris dans une forme d'urgence perpétuelle, où ils ne peuvent plus élaborer autour de leurs pratiques, de leurs positionnements professionnels, risquant de générer un manque de distance dans leur pratique. Il est donc important de proposer ou de renforcer des espaces d'élaboration, par exemple sous forme d'analyse de la pratique ou de supervision d'équipe ou de repenser les réunions d'équipe où l'organisationnel, les situations d'urgence, d'inquiétudes pour un enfant, une famille, prennent parfois toute la place. Il est également nécessaire de laisser la place et l'opportunité aux professionnels de se former pour prendre de la distance sur leur pratique, sur leurs

positionnements, pour renforcer leurs savoirs et savoirs-être... Il est important de renforcer la question du sens où l'institution, dans son ensemble, valide l'inscription de la parole.

3. 3 Produire du lien affectif, donc social entre professionnels, entre les professionnels et les usagers...

Il nous semble fondamental que l'institution puisse être à l'origine d'espace de convivialité entre les différentes personnes de l'équipe de professionnels, entre les usagers et les professionnels. Il est intéressant de remarquer que Fustier, en 1999, caractérise l'équipe par le nouage sociétal d'au moins trois partenaires : les professionnels ou accueillants, les personnes accueillies et d'autres partenaires en position de « tiers » ou qui conditionnent la rencontre entre les deux premiers (cf. les familles, ou à un autre niveau les structures qui accompagnent, administrent ou financent). C'est une définition structurelle qui montre l'importance de tous les acteurs pour une cohésion globale, pour faire « homéostasie », comme le dirait les systémiciens. C'est intéressant, car on perçoit parfois que les équipes qui vivent des accompagnements très difficiles, par exemple lors de multiples passages à l'acte, peuvent être en souffrance, dysfonctionner ou au contraire se renforcer par une cohésion d'équipe très forte.

Afin de créer du lien entre les professionnels, les acteurs de terrain et les familles, il est par exemple possible d'inviter les parents des enfants ou des adolescents accueillis à venir découvrir le lieu de scolarité, d'hébergement de leur enfant, de proposer des temps de rencontres, d'échanges entre les parents dans une atmosphère conviviale, de développer des journées portes ouvertes pour tenter de briser le clivage parfois ressenti entre les professionnels et les usagers. De même, il est central de fédérer, de rassembler ou encore de faire expérience commune entre les différents professionnels, avec leurs cadres hiérarchiques, parfois même leurs financeurs. Ainsi, il y'a cinq ans, une association de séjour de rupture a décidé d'inviter les professionnels et les adolescents accueillis autour d'une journée « tournoi de football et de pétanque » dans une convivialité importante, ce qui permet à chacun de se réunir, de créer d'autres liens, de faire rencontre, ce qui bien sûr porte ses fruits ultérieurement dans le nécessaire travail en réseau. Depuis, cette initiative est reconduite chaque année...

De même, développer entre les professionnels des temps informels, où ils peuvent se découvrir, se rencontrer, se détendre, ne plus être seulement « pris » dans leur pratique, où la question de la fonction professionnelle occupée n'est plus prise en compte, comme lors de « gouter d'anniversaire » est fédérateur.

4. Conclusion

En conclusion, nous vous avons dressé un tableau bien sombre du travail en équipe dans une société contemporaine, en mettant l'accent sur une évolution de la structure même des institutions dans une « nouvelle économie psychique » venant produire des effets sur le rapport même du professionnel à sa fonction, sur les liens à l'Autre, c'est-à-dire à cette part du réel qui nous échappe et donc sur la nature des échanges entre membres d'une équipe pluridisciplinaire. L'ensemble de ces propos pourraient être entendus comme un archétype, une représentation accentuée du réel afin d'en souligner davantage les traits et donc de susciter des débats, des questionnements entre vous sur ce que signifie pour vous le « faire équipe ».

Lors de cette journée, nous tenterons de définir ce concept, de cerner quelles sont les frontières à l'équipe ? Ou s'arrête l'équipe ? Suffit-il de se réunir autour d'un même objectif pour faire équipe (par exemple, les membres du Conseil d'administration ou les financeurs font-ils partie intégrante de l'équipe ?)

De même, nous questionnerons, dans une évolution des dynamiques institutionnelles où il existe de plus en plus de grandes ou très grandes institutions qui se partagent le « marché » de l'action médico-sociale, si par exemple il existe plusieurs équipes au sein d'un même service ? D'une même association ?

En fait, comment l'équipe se réunit-elle ? est-ce que c'est autour de valeurs, d'une philosophie commune avec un sens partagé, de missions communes ? Peut-on faire équipe avec chaque individualité, chaque subjectivité, chaque fonction, par exemple est-il possible de « faire équipe » lorsqu'on a des objectifs qui peuvent parfois être en opposition majeure, comme la confrontation entre une logique purement financière et managériale avec une logique d'acteurs de terrain ? Sur quoi bute une équipe ?

