

Faire équipe

Ont collaboré à cet ouvrage

Muriel Augustini
Jacqueline Barus-Michel
Sylvie Chevrier
Pascal Duret
Willy Falla
Paul Fustier
Georges Gaillard
Antonia Gueudar Delahaye
Alain-Noël Henri
Dominique Lhuilier
Denis Mellier
Philippe Pétry
Jean-Pierre Pinel
Pascal Roman
Bertrand Ravon
André Sirota

Sous la direction de
Gilles **Amado**
et Paul **Fustier**

FAIRE ÉQUIPE

The logo for Éditions érès features a stylized lowercase 'é' with a grey circular background behind it. To the right of this symbol, the word 'éditions' is written vertically in a small, black, sans-serif font. To the right of 'éditions', the word 'érés' is written in a larger, bold, black, sans-serif font.

« Les dossiers de la NRP »

déjà parus

Sous la direction de
Annie-Charlotte Giust-Ollivier
et Florence Oualid
Les groupes d'analyse des pratiques

Sous la direction de
Yves Clot et Dominique Lhuilier
Perspectives en clinique du travail

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Les textes de cet ouvrage sont parus
dans le dossier « Faire équipe »
du n° 14 de la *Nouvelle revue de psychosociologie*
© Éditions érès, 2012

ISBN PDF : 978-2-7492-6335-9

G.N. Impressions - 1200

© Éditions érès 2019

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse

www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (cfc), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19

Table des matières

Hommage à Paul Fustier <i>Gilles Amado</i>	5
Introduction <i>Gilles Amado, Paul Fustier</i>	9
QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE ?	
De la horde sauvage à la belle équipe <i>Jacqueline Barus-Michel</i>	17
Usages idéologiques et fantasmatiques du signifiant « équipe » <i>Alain-Noël Henri</i>	31
Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble » <i>Dominique Lhuilier</i>	51
L'ÉQUIPE, LE TRAVAIL ET LE MÉTIER	
Refaire parler le métier. Le travail d'équipe pluridisciplinaire : réflexivité, controverses, accordage <i>Bertrand Ravon</i>	69
Faire équipe entre ciel et terre : le cas des navigants aériens <i>Antonia Gueudar Delahaye</i>	91
Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet <i>Sylvie Chevrier</i>	117

INTERVENIR AUPRÈS D'ÉQUIPES
EN INSTITUTION

Ce qui fait équipe, exigence d'un travail pulsionnel et appareillage psychique groupal d'équipe <i>Denis Mellier</i>	145
L'interstitiel et la fabrique de l'équipe <i>Paul Fustier</i>	165
Accompagner des équipes à l'épreuve des violences adolescentes. Comment reconstruire des normes collectives ? <i>Philippe Pétry</i>	183
L'équipe, l'adolescent et la violence : figures et aménagements <i>Pascal Roman</i>	205
Actif-passif, féminin-phallique : le travail des polarités au sein des équipes <i>Georges Gaillard et Jean-Pierre Pinel</i>	227

DYNAMIQUE DES ÉQUIPES DE SPORT

Solidarité et singularité au sein des équipes sportives <i>Pascal Duret et Muriel Augustini</i>	255
Claude Onesta : fabriquer une équipe double championne olympique <i>Gilles Amado</i>	281

PERSPECTIVES SOCIÉTALES

Être et faire avec les autres <i>Willy Falla et André Sirota</i>	309
---	-----

Hommage à Paul Fustier

Cet ouvrage, réalisé en étroite coopération avec Paul Fustier, se veut aussi un hommage à son œuvre et à sa personne.

Paul Fustier nous a en effet quittés en mars 2016 alors qu'il avait encore tant à transmettre, comme il l'a fait avec passion tout au long de sa vie.

D'abord psychologue auprès d'adolescents délinquants, il n'a cessé de travailler avec des éducateurs, leur consacrant dès 1972 sa thèse de doctorat « L'identité de l'éducateur spécialisé ». Ce n'est toutefois pas en surplomb des acteurs de terrain qu'il se plaçait le plus souvent mais à leurs côtés, comme en témoigne son dialogue avec l'un d'entre eux, publié en 2010 sous le titre *L'éduc et le psy*¹.

À partir de l'étude du travail réel, de nombreux groupes d'analyse de pratiques, d'interventions à propos de conflits et traumatismes institutionnels, il a élaboré une véritable clinique des institutions, voire une clinique en institution. Il s'est appuyé pour cela à la fois sur sa riche expérience et sur des travaux sociologiques, psychanalytiques et anthropologiques qui font de ses ouvrages, au style toujours si pédagogique, des livres de référence pour les praticiens du secteur médico-social. Citons parmi ceux-ci *Les corridors du*

1. P. Fustier, J. Cartry, *L'éduc et le psy*, Paris, Dunod, 2010.

*quotidien*², *Le travail d'équipe en institution*³, *Le lien d'accompagnement*⁴.

Professeur de psychologie clinique à l'université Lumière-Lyon 2, il a dirigé le Centre de recherche sur les inadaptations de l'enfant et de l'adolescent (CRIEA) et conservé jusqu'à ses derniers jours des liens étroits avec d'anciens étudiants qu'il aimait accompagner dans leur cheminement professionnel et entourer d'une bienveillance que tous lui reconnaissent.

Mais Paul Fustier n'était pas seulement un fin clinicien des institutions. Il était aussi un musicologue averti, spécialiste et praticien de la vielle à roue, à l'histoire de laquelle il avait consacré, dès sa retraite, une thèse de doctorat puis plusieurs ouvrages.

Grand amateur de musique baroque, il aimait aussi l'art roman et était spécialiste des églises et émaux du Limousin (entre le XI^e et le XII^e siècle) ainsi que de l'art arabo-musulman.

Praticien du social, il l'était aussi du sport, ses matchs de tennis occupant une place ludique importante au même titre que son soutien fidèle à l'équipe de football de Saint-Étienne dont il devint un fervent supporter dès les années 1970.

Notre proximité théorico-clinique s'est étoffée de cette passion commune pour le sport en tant que jeu (*playing*), construction collective et développement de « l'espace potentiel » individuel, processus psychiques si importants également pour la vitalité institutionnelle, comme le sont aussi les espaces « intersticiels » de régulation.

Personnage « décalé », comme certains l'appréciaient, Paul Fustier était avant tout un esprit indé-

2. P. Fustier, *Les corridors du quotidien*, Paris, Dunod, 2014.

3. P. Fustier, *Le travail d'équipe en institution*, Paris, Dunod, 2015.

4. P. Fustier, *Le lien d'accompagnement*, Paris, Dunod, 2015.

pendant, certes reconnaissant envers ses inspireurs, mais méfiant vis-à-vis des systèmes et des doxa.

Sa curiosité, sa modestie, son humanité et sa pensée auront marqué et continueront à éclairer plusieurs générations de professionnels du soin et, au-delà, tous ceux qui souhaitent appréhender les processus psycho-sociaux au cœur des institutions.

Gilles Amado

Gilles Amado, Paul Fustier

Introduction

Bien que la notion d'équipe renvoie à une situation collective souvent présente dans la vie professionnelle, les travaux des chercheurs, comme ceux des praticiens se réclamant d'une approche clinique, semblent moins nombreux et moins approfondis que ceux consacrés au groupe. Il est vrai que la distinction entre ces deux notions n'est pas de l'ordre de l'évidence. La question est donc posée, au plan théorique déjà : qu'est-ce que ce « mot valise », l'équipe ? Quelle est la spécificité de cette notion ? Que recouvre-t-elle en termes de dynamiques consciente et inconsciente ?

Dans une première approche, l'équipe peut être définie comme un groupement de sujets que réunit un « projet » commun lié à l'exécution de la tâche primaire dévolue à l'institution (soigner, produire des objets symboliques ou réels, gagner des matchs...). Le « faire équipe » suppose donc une organisation des pratiques incluant des échanges entre les personnes. Il relève de la mise en place d'une synergie qui coagule les différences entre les individus rassemblés pour faire équipe.

Gilles Amado, HEC Paris, membre associé du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD), Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).

Paul Fustier †, professeur de psychologie clinique, université Lumière-Lyon 2.

Le quotidien d'une équipe peut favoriser le « vivre avec » à l'aide de dispositifs de régulation des inévitables tensions interpersonnelles, mais aussi de moments de partage des accomplissements et succès. À l'inverse, il peut être plutôt centré sur un rapport essentiellement fonctionnel au projet ; dans ce cas, les affects des membres de l'équipe seront plutôt considérés comme des freins ou des obstacles, nuisant à l'efficacité des réalisations ; l'institution s'inventera alors un débarras où seront déposés les affects gênants.

Comment s'articulent, en fin de compte, le rapport à l'activité et la « chimie » groupale ? Comment se combinent l'accomplissement de la tâche primaire et les liens qui se nouent entre les membres de l'équipe ?

On sait à quel point un certain type de cohésion groupale peut s'exercer au détriment de l'individuation, menacer les processus de pensée et le libre-arbitre. Les sectes en représentent l'exemple extrême, sous l'emprise de la pensée et de l'illusion groupales, manipulées par des gourous sans scrupules. En retrouverait-on des traces dans les relations qui se créent entre certains managers et directeurs d'institutions et les équipes dont ils ont la charge ?

Une chose est sûre, les responsables souhaitent en général qu'un esprit d'équipe naisse le plus rapidement possible, d'où des formations au « *team building* » dont le destin peut être précaire si elles laissent de côté la nature des activités comme leur environnement organisationnel.

Car une équipe peut difficilement être appréhendée hors contexte et hors diachronie. L'histoire institutionnelle et organisationnelle est là, qui infiltre nécessairement l'ici et maintenant des situations pour constituer des repères refondateurs et énergisants, ou être invoquée au contraire pour maintenir le *statu quo*, « l'heureux temps des origines », et freiner les

ardeurs transformatrices. N'est-ce pas cette histoire ainsi que « l'identité » d'une organisation qui facilitent la nécessaire cohésion quasi instantanée des équipages des compagnies aériennes ?

À côté de ce cas *princeps* de création d'équipes provisoires, force est de constater que faire équipe prend du temps et n'offre aucune garantie de pérennité si l'on admet que les processus interhumains, conscients et inconscients, conservent toujours un caractère d'imprévisibilité.

L'équipe étant une notion présente dans le sport collectif plus que nulle part ailleurs, une observation est frappante si l'on écoute attentivement entraîneurs, dirigeants et joueurs. Depuis quelque temps, ils évoquent alternativement « l'équipe » et « le collectif » avec, semble-t-il, cette distinction pas toujours explicite ni consciente : « l'équipe » serait le produit d'une organisation de rôles idéale (sur le papier...), le plus souvent mise au point par l'entraîneur, dans une optique fonctionnelle et en vue d'un objectif précis, alors que « le collectif » figurerait une sorte d'assemblage coopératif muni, parallèlement à son organisation fonctionnelle, d'une âme et d'une solidarité à toute épreuve, convoquant ses membres au-delà de leurs capacités individuelles.

Ce type d'analyse permettrait peut-être de mieux comprendre les aléas des performances collectives (mais aussi la réussite des équipes de France de handball depuis vingt ans, par exemple) et, plus largement, certains éléments-clé de la créativité collective.

« Le collectif » (également invoqué comme « collectif de travail » par les cliniciens et sociologues du travail) serait donc au cœur de la constitution et du développement d'une équipe qui dure.

Voilà qui pose la question d'une forme nouvelle d'équipe, présente dans les grandes entreprises : les

équipes virtuelles, dispersées sur plusieurs continents, regroupant des cultures et langues différentes et reliées par des moyens technologiques autour de projets communs.

Sur un plan plus « méta », on peut aussi se demander si l'appel à l'équipe et à la coopération ne représente pas, aujourd'hui, une sorte d'injonction paradoxale dans un monde où l'évaluation individuelle du travail se trouve exacerbée, où la tâche primaire est trop souvent mise au service de procédures fétichisées.

Concernant l'intervention auprès d'équipes, plusieurs interrogations viennent à l'esprit : comment prendre en compte à la fois la nature des activités, l'organisation du travail, la dynamique émotionnelle et l'environnement institutionnel ? Une telle intervention ne conduit-elle pas à disqualifier le responsable lorsqu'il y en a un ? Pour ce qui est des institutions de soin, du travail social ou pédagogique, il est important de préciser : le directeur est-il dans l'équipe, ou bien a-t-il *son* équipe, ou bien est-il *hors* équipe (que ce soit de son propre fait ou parce que les professionnels de l'institution utilisent la notion d'équipe comme un outil susceptible de promouvoir un contre-pouvoir en face du pouvoir hiérarchique) ? Qui fait (ou ne fait pas) partie de l'équipe ? Est-il possible de faire partie de l'équipe alors que l'on ne participe pas aux séances de rencontre et de régulation mises en place au profit de celle-ci ?

Il est une autre question centrale. Elle concerne l'intervenant lui-même. Il peut venir de l'extérieur, pour cette seule tâche consistant à favoriser un travail de l'équipe dans des espaces-temps clairement définis et limités. Dans un autre cas de figure, cette tâche est très fréquemment confiée au « psy » de l'institution qui l'exerce parmi d'autres. Le lien (prétransférentiel ?) avec l'équipe ne peut alors qu'être très différent et induire

une autre forme de pratique. Il importe de comprendre quelle en est la spécificité induite et ne pas considérer que ce type d'intervention est seulement un dérivé, ou même une malformation au regard de l'intervention « pure » réalisée par un spécialiste extérieur.

Cet ouvrage se fixe comme ambition d'éclairer ces questions portant sur les problématiques psychiques, culturelles, sociales, économiques qui traversent l'équipe, à l'aide de réflexions multiples mais aussi de présentations et d'analyses d'interventions dans des champs variés, tels que le médico-social, l'entreprise, le sport ou le pédagogique.

Les articles proposés, qui empruntent des notions et concepts à la philosophie politique, à la sociologie, à la clinique du travail, à la psychologie sociale, sont parfois « articulés » à la psychanalyse. C'est que cette dernière discipline a donné lieu non seulement à des développements importants dans le champ des institutions, mais aussi que c'est en s'appuyant sur la psychanalyse groupale et institutionnelle que se déroulent de nombreuses interventions dans le champ du travail social.

Pour autant, cet ouvrage veut témoigner de l'intérêt de regards croisés sur le terrain si complexe de ces étranges microcosmes, réceptacles et porteurs de vie comme de destruction, que constituent les équipes, finalement toujours en train de faire, de se faire et, parfois, de se défaire.

QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE ?

Jacqueline Barus-Michel

De la horde sauvage à la belle équipe

Selon qu'ils sont considérés comme des semblables ou pas, les humains se tuent et se persécutent, se côtoient, s'entraident ou s'organisent. Ils passent ainsi de la haine ou de la crainte à l'empathie et à la solidarité. Ils donnent toujours de bonnes raisons à cette ambivalence à partir de laquelle se font et se défont les sociétés, à travers laquelle le lien social leur assure les appartenances nécessaires à des sentiments identitaires.

Il y a toujours du « nous », sujet d'un discours symbolique, « sujet social » (Barus-Michel, 1987) d'un genre particulier, se prévalant d'unité et d'identité, quand il est encore plus divisé que le sujet qui prétend dire « je » alors qu'il « est un autre ». Ce « nous » se démultiplie et se contredit dans la pluralité de ses membres qui ne sont souvent liés que par un facteur commun qui prétend les incarner globalement, le chef (Freud, 1921), ou par l'urgence et la nécessité, ou encore par une croyance consolatrice. Les uns et les autres drainent les imaginaires et peuvent susciter des élans émotionnels forts. À défaut de réalité du corps social, les membres y puisent le sentiment d'une unité contenante, de similitudes d'appartenance, des reconnaissances réciproques qui renforcent leur

Jacqueline Barus-Michel †, professeur émérite de psychosociologie, université Paris 7.

identité. Enfin, ils y trouvent un sens à donner à la vie et à leur vie.

Ce « nous » se reconnaît à travers le discours de ses représentants au sein d'unités sociales signifiantes où il croit pouvoir parler d'une seule voix, d'un seul cœur et d'un seul corps, transformer la réalité pour des lendemains qui chantent. Bien sûr, le conflit rôde, la haine cherche où se déverser... et trouve, là même où l'on se prétendait frères.

L'équipe est une forme sans doute privilégiée du social, de l'être et faire ensemble. Privilégiée, parce qu'un effectif réduit y concrétise la proximité, parce que la solidarité et l'efficacité y sont encloses dans le temps et l'espace, renforcées par la condensation de la praxis et la pression du contexte. Les différences n'y sont pas aveuglantes ni accaparées par les ego. Ces conditions rendent plus visibles les objectifs de l'action et les investissements des membres, en termes d'énergie et d'affectivité.

Tout cela ne semble pas possible dans des formes plus vastes du social où, plus éloigné de la réalité, il faut recourir non seulement au symbolique mais à un « imaginaire leurrant » (Enriquez, 1972), voire à la contrainte ?

Si l'équipe apparaît comme une forme du social enviable, comment en favoriser la constitution et « faire équipe » (Duret, 2011) pour conjuguer la solidarité et la coopération ?

Sans doute des formes d'équipes qui ne disaient pas leur nom (notamment des équipées ?) se sont-elles toujours constituées au cours de l'histoire de l'humanité, mais de multiples autres formes du lien social ont aussi été présentes et plus voyantes, celles dont on a fait l'hypothèse à l'orée de l'humanité, celles dont on voit les heurs et les malheurs au cours de l'histoire comme dans le monde contemporain.

Le voulons-nous ? Ce travail nous confronte aux chemins de traverse de la construction de notre narcissisme primaire et aux conditions d'installation d'un déficit plus ou moins massif de nos assises narcissiques vitales qui se mute chez certains de nos semblables en une hypertrophie du moi, en narcissisme de mort (Green, 1982) révélateur d'un grave empêchement d'être, masqué parfois derrière une grande capacité de sur-valorisation et d'auto-idéalisation signalant un grand vide et une destructivité réelle.

Déclarer impossibles ou non durables les formes d'organisation permettant à chacun de faire son travail tout en faisant équipe et société traduit sans doute, pour certains de nos semblables, une impossibilité de vivre et de travailler avec les autres. D'où la question : qu'est-ce qui explique le processus social et politique récurrent qui ouvre l'accès, y compris par voie élective, aux fonctions centrales du pouvoir politique à ceux qui n'ont ni le sens des responsabilités collectives, ni la capacité de se sentir concernés par autrui et celle du plaisir d'être et de faire avec les autres ? Quel fantasme de l'organisation du monde et de leur propre place les anime ? Or, nous ne pouvons tenir debout sans les autres. Enfin, sous couvert de rationalisations diverses, sont toujours à l'œuvre, dans le registre du pulsionnel, forces de liaison et de déliaison. Cette dualité nous structure. Nous avons à en comprendre quelque chose et sans doute à dénoncer – dénoncer veut dire reconnaître et « dire ce qui est » – la tentation du pire et de libérer la pulsion de mort de son attache avec la pulsion de vie. Rompre cette attache, cette dualité, équivaut à choisir la destructivité.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO, G. 2009. « Emprise et dégageement dans les organisations et les relations de travail », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 51, p. 15-32.
- ANZIEU, D. 1975. « De la méthode psychanalytique et de ses règles dans les situations de groupe, et le système des règles du groupe de diagnostic : structure, dynamique interne, fondement », dans *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, p. 3-78.
- BALINT, M. 1957. *Le médecin, son malade et la maladie*, Paris, Payot, 1988.
- BARUS-MICHEL, J. 1987. *Le sujet social*, Paris, Dunod.
- GODELIER, M. 2007. *Au fondement des sociétés humaines : ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris, Albin Michel.
- GREEN, A. 1982. *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- JAKES, E. 1955. « Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution », dans A. Lévy (sous la direction de), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris Dunod, 1965, p. 546-565.
- KAËS, R. 2008. *Le complexe fraternel*, Paris, Dunod.
- PERRON, R. ; PERRON-BORELLI, M. 1994. *Le complexe d'Œdipe*, Paris, Puf, coll. « Que sais-je ? »
- RACAMIER, P.-C. 1992. « Autour de la perversion narcissique », dans *Le génie des origines : psychanalyse et psychoses*, Paris, Payot, p. 279-337.
- SIROTA, A. 2003. *Figure de la perversion sociale*, Paris, EDK.
- WINNICOTT, D.W. 1951. « Objets transitionnels et phénomènes transitionnels », dans *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Paris, Payot, 1969, p. 169-186.
- ZALTMAN, N. 2007. *L'esprit du mal*, Paris, Éditions de l'Olivier.