

Faire équipe autour des familles est essentiel pour traverser la détresse humaine, pour surmonter la complexité des situations, pour contenir les dynamiques relationnelles violentes ou maltraitantes. En équipe, le regard partagé de chaque professionnel, de chaque discipline offre un appui pour accompagner l'enfant, l'adolescent et ses parents.

Pour former équipe, se mettre autour de la table est une condition vitale aux métiers de la relation et de l'aide. La réunion d'équipe, outil indispensable pour y tendre, relève pourtant d'une réalité trop peu pensée, mal organisée, parfois même oubliée dans la charge du quotidien.

L'auteure décortique les essentiels et les enjeux de la réunion d'équipe : prendre du recul, déposer son sentiment d'impuissance, ses ressentis inexplicables, son épuisement, élaborer des pistes quand tout paraît confus. La réunion d'équipe offre un cadre contenant pour y arriver ensemble et passer de la décharge émotionnelle à la fonction symbolisante des échanges collectifs.

Claire Meersseman est psychologue clinicienne, psychothérapeute et formatrice auprès d'intervenants du secteur médico-psycho-social. Elle a travaillé en équipe pluridisciplinaire et en pratique de réseaux autour des situations de maltraitance d'enfants. Elle s'appuie sur ces expériences pour accompagner des professionnels et des équipes dans les pratiques complexes autour de parentalités fragilisées ou précarisées.

**yapaka.be**

Coordination de la prévention  
de la maltraitance  
Secrétariat général  
Fédération Wallonie-Bruxelles  
de Belgique  
Bd Léopold II, 44 – 1080 Bruxelles  
yapaka@yapaka.be



## LA RÉUNION D'ÉQUIPE, UN RITUEL PORTEUR

*Claire Meersseman*

TEMPS D'ARRÊT

LECTURES

**La réunion d'équipe,  
un rituel porteur**  
*Claire Meersseman*

*Une collection de textes courts destinés aux professionnels en lien direct avec les familles. Une invitation à marquer une pause dans la course du quotidien, à partager des lectures en équipe, à prolonger la réflexion par d'autres textes. – 8 parutions par an.*

**Directrice de collection :** Claire-Anne Sevrin assistée de Diane Huppert ainsi que de Meggy Allo, Laurane Beaudelot, Philippe Dufromont et Audrey Heine.

## Le programme yapaka

Fruit de la collaboration entre plusieurs administrations de la Communauté française de Belgique (Administration générale de l'Enseignement, Administration générale de l'Aide à la Jeunesse, Administration générale des Maisons de Justice, Administration générale du Sport, Administration générale de la Culture et ONE), la collection « Temps d'Arrêt / Lectures » est un élément du programme de prévention de la maltraitance yapaka.be

**Comité de projets :** Alexandra Adriaenssens, Mathieu Blairon, Louise Cordemans, Olivier Courtin, Anne-Marie Dieu, Ingrid Godeau, Emilie Helman, Françoise Hoornaert, Philippe Massay, Claire Meersseman, Farah Merzguioui, Perrine Molter, Géraldine Poncelet, Nathalie Van Cauwenberghes, Françoise Verheyen.

**Comité directeur :** Alexandra Adriaenssens, Frédéric Delcor, Freddy Cabaroux, Quentin David, Valérie Devis, Annie Devos, Laurent Monniez, Yves Polomé

Suivez l'actualité de Yapaka sur les réseaux sociaux



*Une initiative de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique.*

Éditeur responsable : Frédéric Delcor – Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique – 44, boulevard Léopold II – 1080 Bruxelles.  
Mai 2024

<b>La réunion d'équipe : une création artisanale.</b> . . . . .	<b>5</b>
Les ingrédients pour faire équipe . . . . .	5
Un siège confortable pour chacun . . . . .	8
Les parts de l'usager diffractées sur les membres de l'équipe	10
<b>Les ingrédients d'une « soupe émotionnelle »</b> . . . . .	<b>15</b>
L'écho se diffuse en nous à notre insu . . . . .	15
L'isomorphisme, fonctionner en miroir ? . . . . .	16
<b>La réunion d'équipe et les interférences</b> . . . . .	<b>21</b>
Poser un cadre de travail clair et ressourçant . . . . .	21
La technoférence : interférence des dispositifs numériques .	23
<b>Les ressources de l'équipe : pluridisciplinarité et différenciation</b> . . . . .	<b>27</b>
La pluridisciplinarité, croiser plusieurs regards . . . . .	27
La subjectivité au cœur des équipes . . . . .	28
Les « enveloppes » pour contenir et transformer . . . . .	29
À l'épreuve de la différenciation . . . . .	32
Quand les émotions s'en mêlent . . . . .	35
Échanges pluridisciplinaires et hiérarchie, un savant mélange	36
<b>Les relations en équipe : les voix du cœur et de la raison</b> .	<b>38</b>
Plusieurs types de réunions . . . . .	38
Plusieurs temporalités dans le processus de décision . . . . .	39
La place de chacun dans l'équipe . . . . .	41
La fonction des râleurs, le pouvoir des taiseux . . . . .	43
L'informel et l'interstitiel comme « fabrique d'équipe » . . . . .	45
Dynamiques d'équipe et régulation des conflits . . . . .	48
<b>Les rouages institutionnels façonnent une équipe.</b> . . . . .	<b>49</b>
Le cadre de travail et notre rapport à l'autorité . . . . .	49
Autorité et pouvoir . . . . .	52
L'équipe, un contenant sécurisé . . . . .	54
L'insécurité, source de débordements et de dysfonctionnements . . . . .	55
<b>Prendre soin de nos équipes</b> . . . . .	<b>57</b>
<b>Bibliographie.</b> . . . . .	<b>58</b>

# La réunion d'équipe : une création artisanale

## Les ingrédients pour faire équipe

Il existe autant de modèles d'équipes que de styles de professionnels dans le champ médico-psycho-social. Derrière le costume du professionnel se cachent des êtres humains façonnés par leur histoire, leur culture, leur personnalité. Dans l'exercice de leur fonction, c'est surtout leur savoir-être et leur non-jugement qui offrent la possibilité de rencontre. Les bénéficiaires, également riches de leur histoire et de leurs différences, sont parfois difficiles à approcher. Non, nous ne naissons pas tous égaux sur terre ; ni dans l'accueil du bébé, ni dans les épreuves qui sillonnent notre parcours de vie, ni dans notre capacité à mobiliser des ressources pour rebondir.

Le propos autour des réunions d'équipe n'est pas de définir ce que serait « une bonne équipe, avec de bonnes pratiques et des réunions d'équipe de qualité ». Il n'y a pas un modèle, il existe de multiples dispositifs, des modèles d'organisation et des cadres hiérarchiques différents. Ils ne produisent pas les mêmes effets sur les aménagements du travail et sur la qualité relationnelle avec les bénéficiaires. Les modèles évoluent aussi, en fonction de époques et au sein même des équipes. Elles sont comme un organisme vivant, en perpétuel mouvement, dans une incessante recherche d'équilibre fait de moments d'harmonie et de tensions. Le véritable risque serait de figer la dynamique créative de l'équipe.

Les conceptions autour du « patient » ou « bénéficiaire » ont évolué selon les contextes sociohistoriques. Le bénéficiaire a-t-il une place active ou plutôt passive dans le processus d'aide ? Accepte-t-on les aléas de

son parcours ? Comment supporte-t-on les parcours erratiques, les évolutions positives, mais aussi les échecs ? Quels sont les modèles théoriques et d'intervention, les courants thérapeutiques en vigueur ? À quels modèles les équipes se réfèrent-elles ? Quelles sont les exigences, voire les pressions de la société quant à une efficacité à démontrer, aux solutions à apporter, si tant est qu'il y ait une « solution »...

Aujourd'hui, les équipes sont bousculées par le manque de finances publiques pour subsidier les services d'aide et de soins. Les institutions sont mises sous la pression des enjeux économiques et financiers, sous le diktat de la rentabilité. Les dispositifs sont calqués sur le modèle d'un néolibéralisme galopant qui envahit aussi les métiers de l'aide et de la relation. Les équipes, mises sous la contrainte d'une certaine rentabilité, craignent que cela nuise à la qualité de leur travail ; moins d'échanges, moins d'articulation pluridisciplinaire, moins de réflexion en équipe alors que la complexité des prises en charge ne cesse de s'accroître. Pourtant, les plans « bien-être au travail » envahissent le monde du travail pour prévenir le burn out des travailleurs sans réel impact sur ces tensions. C'est le grand écart entre le monde marchand, un management calqué sur les bénéfices d'actionnaires alors que la logique du secteur du non-marchand est de faire offre de service pour répondre à la souffrance et la détresse humaines. Cela tient peu compte des spécificités de l'humain, du domaine de l'aide et du soin aux personnes.

Dans ce contexte, comment la « réunion d'équipe », cet espace-temps si spécifique, se décline-t-elle aujourd'hui dans chaque équipe ? Est-elle investie par la direction et par les membres de l'équipe comme un rendez-vous indispensable ou comme une obligation ? Les professionnels font le grand écart entre les problématiques vécues par les bénéficiaires, les pressions liées à l'urgence et l'envahissement émotionnel qui les traverse. Ils tentent de préserver des moments

d'échange et leur capacité à prendre du recul. Quel est l'équilibre entre une horizontalité indispensable dans les débats et une verticalité aussi indispensable pour la prise de décision ? Comment supporter l'envahissement émotionnel, les pressions de l'urgence et garder des espaces de réflexion ? On connaît les risques d'isomorphisme entre équipe et problématiques des bénéficiaires, comment les prévenir ?

On connaît le refrain – se retrouver autour d'une table, à telle heure, à tel rythme – prescrit par le cadre de travail, pour tous les travailleurs. C'est la perspective d'ouvrir un espace de soutien et de réflexion, si possible, ressourçant et créatif.

Ces espaces-temps sont investis par l'équipe pour y déployer les fils précieux de l'expérience de terrain et de la réflexion. Tisser et reprendre les fils endommagés des bénéficiaires par des vies bousculées et tenir compte des effets que cela produit entre eux et les professionnels. Accepter de se pencher ensemble autour de situations sans garantie, parce qu'il n'y a ni bonne ni simple solution. Pourtant, un cheminement se dessine en suivant une trame imprévue qui se construit en réunion, entre patience, persévérance et doute. Nous naviguons à vue, secoués par des mers houleuses, avec des parcours de vie chahutés. Tous ces mouvements traversent la réunion, avec, parfois, de forts antagonismes, une vague d'impuissance et de découragement, ou une irruption volcanique de colère. C'est parce qu'on le dépose, qu'on le supporte ensemble, qu'on y réfléchit, que ça évolue jusqu'à l'émergence inattendue de nouvelles perspectives. La réunion d'équipe, c'est remettre l'ouvrage sur le métier régulièrement pour créer un mouvement continu de réflexion qui soutient les professionnels et leur offre des points d'appui.

On peut disposer de tous les ingrédients nécessaires, et pourtant, chaque situation humaine a ses particularités et reste une énigme. Pour rencontrer cette complexité, c'est toute une équipe qui s'active et chacun y

tient son rôle. Il y a un temps pour être avec le bénéficiaire, un temps pour éprouver ce qui s'y passe, pour partager la charge et le brouillard avec les collègues et, enfin, un temps pour repartir « au front » avec du recul et des pistes de travail.

## Un siège confortable pour chacun

Pour qu'une réunion puisse être porteuse, il faut poser des conditions de travail claires et ressourçantes pour l'équipe. Le cadre doit être clair et sécurisant, porté par la direction parce que les membres y vivent des remous, des tensions et, aussi, du plaisir. Les dynamiques de réunion vont induire des mouvements émotionnels en tous sens ; de la liaison et du désaccordage, un sentiment d'appartenance et de différenciation, de la proximité et de la distance, des valeurs collectives s'affrontant à des valeurs personnelles.

Le cadre institutionnel est un appui pour les intervenants, un contenant sécurisant pour accompagner la difficulté de la tâche. De nombreuses souffrances institutionnelles sont liées au manque de soin porté au sentiment d'insécurité qu'engendre ce travail. Un cadre clair, des références communes, une identité d'équipe construite au fil des réflexions communes, l'expérience d'échanger régulièrement ensemble... Les usagers, empêtrés dans leur marasme existentiel, envoient peu de feedback positif aux professionnels. En être conscient aide à comprendre le risque d'isomorphisme. Dans ce cas, il est plus porteur d'évaluer le travail et « se qualifier » entre collègues plutôt que de s'affronter et de répéter les affrontements. Ce manque de feedback positif entraîne un repli défensif, une perte de confiance en soi ou une dynamique de « qui est le coupable » au risque de plonger dans le même désespoir que les usagers. Un des rôles de la hiérarchie est de favoriser la reconnaissance des compétences et la légitimité de chacun au sein de l'équipe. Cela stimule un cercle vertueux de reconnaissance mutuelle entre collègues, pointer ce qui fonctionne

bien parce que l'attention est trop souvent portée sur les dysfonctionnements.

Chacun saura se ménager un « siège confortable », une place où il se sent bien au sein du « système équipe ». Si l'intervenant accepte de ne pas avoir raison « contre » l'autre, il sera moins attaqué et il a plus de chance d'être écouté. Prendre sa place, dans la nuance, plutôt que par la force, tantôt en acceptant la remise en question, tantôt en soutenant le collègue qui peine à entrer dans une solidarité constructive. Si les intervenants se sentent insécurisés, ils se rigidifient et se mettent à douter d'eux-mêmes et des autres. C'est le repli défensif.

Le système « équipe » va être confronté à tous ces mouvements qui traversent ses membres, au risque que cela entraîne des crises ; des jeux d'alliance, des coalitions, des disqualifications, du déni, des trahisons sont de l'ordre du possible. Si la tension monte sans issue immédiate, l'angoisse monte chez chacun, mais s'exprimera de manière différente. Des clans peuvent se créer, on cherche un coupable. Les débats deviennent plus rigides, des positions clivées rendent impossible un questionnement légitime pour faire avancer le débat. Ce processus envahissant peut perdurer un temps, mais c'est là l'occasion de repérer les enjeux sous-jacents aux conflits intra-équipes, de comprendre quels sont les niveaux concernés ; sont-ils en lien avec le cadre institutionnel, avec les résonances des intervenants et/ou l'isomorphisme entre le fonctionnement des usagers et celui de l'équipe, ou encore d'autres dimensions cachées.

La destructivité peut être présente dans toutes les relations. Dans la clinique, plusieurs causes peuvent en être tenues pour responsables ; le parcours erratique des usagers, la complexité du terrain qui les confronte, les méandres de leur propre existence... La destructivité se cache dans les recoins, et même sous l'apparence de la bienveillance, même s'il n'y a pas d'intention de nuire. Il est important de résister à

cette destructivité, de la repérer, de la nommer et de la travailler ensemble. Il faut « faire du temps » son allié, pour laisser chacun faire du chemin. Parfois, choisir de remettre un débat trop houleux à plus tard pour éviter des affrontements « à chaud » encore trop pétris d'émotionnalité et attendre que chacun ait pris du recul. Ce travail relationnel nous affecte profondément et laisse des traces en nous, parfois difficiles à oublier. Prenons soin de nous et de chacun dans l'équipe.

En réunion, on veillera plutôt à apporter de la nuance, à articuler les pôles opposés, qu'à accroître les lectures confrontantes. Parler en « je », plutôt que le « on » indifférencié de la masse. « La pensée crée la chose et le mot la cristallise » ; si on interprète ou on qualifie les choses comme violentes, on augmente la consistance du problème et on amplifie le phénomène. N'oublions pas les moments de pause, de légèreté et de plaisir partagé qui sont d'excellents antidotes à ces mouvements plutôt sombres qui nous traversent et qui peuvent nous contaminer à notre insu.

### **Les parts de l'utilisateur diffractées sur les membres de l'équipe**

Si chacun semble maître de son destin, c'est souvent un leurre. Nous n'avons jamais un accès complet aux tenants et aboutissants de nos vies. Certains éléments nous restent inaccessibles, il en est de même pour une personne en souffrance. Souvent, elle n'a pas les mots pour le « dire », les émotions se cachent ou débordent en tous sens, c'est difficile de demander de l'attention et de recevoir une réponse. Elle adresse quelque chose d'indicible au professionnel, fait d'affects bruts, quelque chose qui lui échappe et qui la dépasse. C'est pareil dans les équipes ; nous avons une lecture toujours parcellaire de la situation du bénéficiaire. Si plusieurs professionnels de l'équipe interviennent, chacun entre en contact avec des parts différentes du bénéficiaire qui se déploient et se diffractent sur chacun d'eux. On a tous fait l'expérience, lors de réunions,

de ne pas reconnaître ce qui est décrit par le collègue, car notre expérience relationnelle avec ce bénéficiaire est singulière. C'est comme s'il était « en plusieurs morceaux », sans lien entre eux, sans congruence. Dans la relation, le bénéficiaire projette sur chaque intervenant les pièces de son puzzle ; les pièces sont en désordre, parfois cachées ou inaccessibles. Mais personne, ni équipe, ni réseau, n'a entièrement accès à sa réalité telle qu'il la vit. Le seul chemin possible, c'est de lui offrir un support relationnel, un étayage qui l'aide à trouver les ressources pour relier ces parts en lui, pour construire sa congruence et qu'il puisse davantage tracer son chemin.

La réunion d'équipe est ce réceptacle qui reçoit tous ces « éléments bruts » perçus par chacun : ils portent en eux ses expériences relationnelles, sa souffrance et ses traumatismes. Dans toute relation d'aide, la notion de transfert s'invite en souterrain. L'utilisateur investit la relation avec les affects liés aux traces qu'ont laissées en lui ses expériences antérieures. On pourrait voir le transfert comme un moteur qui s'échauffe dans la rencontre relationnelle. Si c'est une équipe qui intervient, on aura affaire à des transferts singuliers, propres aux investissements et particularités de chacun.

Dans ces relations, les intervenants sont pétris des émotions et de l'histoire vécue par l'utilisateur. La mise en commun de ces éléments perçus va aider à les déposer, d'abord dans un certain désordre, dans une forme de sidération ou, au contraire, pris d'une irrépressible envie d'agir. La prise de recul et la phase d'élaboration viendront dans un second temps. La fonction de la réunion d'équipe est d'abord d'accueillir toutes les réactions, tous les mouvements contre-transférentiels, c'est-à-dire les effets que cela induit chez nous, intervenants, sans prendre cela pour « argent comptant ». Laisser se déployer tous ces effets en réunion va faire émerger d'abord des ressentis de confusion ou de chaos. Dans un second temps, l'équipe pourra s'engager dans un processus de symbolisation, c'est-à-dire

rendre plus lisibles les impasses psychiques là où on peut se sentir coincé. Triturer, malaxer ensemble ce matériau brut le transforme en quelque chose de plus intelligible pour le professionnel. Cela permet ensuite d'en renvoyer quelque chose d'intégrable dans la relation pour l'utilisateur.

La réunion d'équipe nécessite un niveau de confiance suffisant parce qu'on partage ses émotions à chaud, on déballe ses éprouvés corporels, les affects qui nous ont ébranlés. Chaque professionnel est traversé par des ressentis inexplicables, des pensées parfois bizarres. Chacun y réagit à travers le prisme de ses résonances, ce que la situation de l'utilisateur réveille chez lui. Il est un moment où il peut être difficile de faire la part entre l'expérience de l'utilisateur et ce qui a fait ricochet chez le collègue. Déposer et trier ces vécus difficiles ne suffit pas. L'étape de décodage est nécessaire et exige un travail d'élaboration ensemble pour avoir un regard décalé. Cette étape fait la différence entre la décharge émotionnelle « entre deux portes » et la fonction symbolisante des échanges en réunion d'équipe.

Les tensions sont inévitables dans ce travail avec les collègues et lors des échanges. La réunion ouvre un espace où déposer tous les points de vue différents et déplier les enjeux des prises en charge. Cela se joue aussi bien autour des disciplines, des rôles différents et des subjectivités. L'équipe est traversée par des mouvements d'appartenance et de différenciation, chacun se confrontant à ses valeurs personnelles et aux valeurs institutionnelles. L'objectif de la dynamique d'équipe n'est pas de « bien s'entendre », mais de bien « travailler ensemble », dans une cohérence en lien avec les besoins des bénéficiaires.

La réunion offre ce contenant indispensable pour les travailleurs, surtout si les bénéficiaires ont un faible degré de différenciation de soi, une identité plutôt fragile, traces perceptibles des troubles d'attachement qu'ils ont vécus. Cela se révèle et s'éprouve dans leur

manière d'entrer en relation avec les professionnels. Ils nous font vivre une tension entre proximité et distance, une relation nouée, qui « saute » et qui se rompt parfois. Ces allers-retours sont inconfortables à vivre, ils nous parlent, entre autres, de leurs premiers modèles relationnels d'attachement (cf. les Modèles internes opérants de Bowlby, construits dans les premiers liens).

Il arrive d'être fort pris par ses émotions. Si les situations génèrent de l'angoisse, on peut être poussé à agir vite, à passer à l'acte. L'émotion est un moteur puissant qui pousse à agir, mais le risque est d'y perdre le bon sens et le recul nécessaires. Cette dynamique colorée d'angoisse entre l'utilisateur et l'intervenant se déplace entre collègues et au sein de la réunion. Dans la réunion, « ça traîne, on tergiverse », mais l'intervenant impliqué voudrait une piste, une solution pour agir, et vite. Comment tempérer les ardeurs entre le mouvement rapide de l'action et le mouvement plus lent de la réflexion ? Cela nécessite de prendre soin des rythmes différents, de leur impact sur les relations entre collègues pour résister à une forme de destructivité inconsciente qui pourrait être à l'œuvre. Cela renvoie au concept de « médium malléable » de René Roussillon. Professionnels et équipe tentent d'offrir un cadre matériel et une modalité relationnelle souple, mais solide et contenante, à l'utilisateur. Cette indestructibilité des soignants suppose une sensibilité, une disponibilité, des points d'appui qui permettent de résister aux pulsions destructrices présentes, à son insu. On court le risque d'être entraîné nous-mêmes dans des réactions défensives archaïques où l'agressivité pointe son nez comme défense contre l'insupportable.

En réunion, la tonalité de la narration joue un rôle. Les émotions transpirent chez le collègue qui présente la situation : il est préoccupé, énervé, dépassé, angoissé... Qu'est-ce que ça induit dans la réunion ? Chacun va déployer ses associations, faire des allers-retours entre le ressenti de la rencontre et les



résonances des collègues, faire la place à la créativité imaginative du groupe. C'est alors seulement qu'on approchera quelque chose de l'expérience singulière de l'utilisateur. Les mouvements psychiques et interactifs des membres révèlent des éléments de la situation partagée, comme dans un copier-coller. Ils peuvent être considérés comme « des éléments révélateurs » de la situation. La présence bienveillante et le soutien des collègues vont soutenir notre capacité à supporter les circumambulations nécessaires. Alors émerge une piste inattendue que seule la créativité de l'équipe fait émerger. Nous avons tous vécu la complexité et la richesse de cette expérience d'échanges ; à l'issue de l'élaboration en équipe, quelque chose de nouveau se révèle et modifie notre perception de la situation du bénéficiaire. Sans qu'on puisse l'expliquer. Cela apporte un apaisement collectif et produit des effets dans la relation avec l'utilisateur, au-delà de l'échange verbal.

Lorsqu'une équipe accepte cette élaboration complexe et parfois tendue, quelque chose se modifie dans la relation avec l'utilisateur. On lui propose de petits décalages qu'on espère supportables et assimilables pour lui. Les capacités de contenance d'une équipe dépendent étroitement de la qualité des liens entretenus en son sein. Prendre soin de nos intégrités psychiques soutient l'équipe. C'est un challenge, si on accepte de se percevoir incomplet et qu'on accepte aussi l'incomplétude de l'autre.

## Les ingrédients d'une « soupe émotionnelle »

### L'écho se diffuse en nous à notre insu

La résonance concerne toutes les formes d'implication et d'imbrication affectives entre des personnes en relation. Elle crée un pont émotionnel qui les rassemble et les unit. C'est un phénomène naturel, présent dans toute relation. Elle porte sur les souvenirs, la vie actuelle, les rêves, les symptômes...

Dans la rencontre, l'intervenant va être touché, voire percuté par les affects et les émotions de l'utilisateur. Il peut se sentir agressé, morcelé, en colère, à distance. En écho à des éléments de sa propre histoire, à des choses qui le touchent profondément, à ses croyances profondes. Le professionnel fait partie du dispositif, il ne peut vivre les choses comme s'il était à l'extérieur. C'est même un ingrédient nécessaire à la relation, celui d'être impliqué comme être humain au même titre que l'autre. Ce n'est pas un manque de professionnalisme. Au contraire, s'autoriser à ressentir ces mouvements, tenter de les identifier et, ensuite, les élaborer en équipe. Si la vibration émotionnelle commune est trop négative, elle risque de rigidifier les attitudes et les croyances, y compris chez l'intervenant. Cela peut empêcher tout changement, au pire, entrer dans un cycle de répétition stérile, de type action-réaction. Dans ce cas, la résonance peut empêcher la relation, jusqu'à la rupture. La résonance prend toujours l'intervenant par surprise, à son insu. Il va répondre de manière spontanée à cette attitude. C'est dans un deuxième temps, avec des collègues ou en réunion, qu'il va repérer les liens entre son vécu personnel et ce qui se joue pour lui dans la relation avec l'utilisateur. La prise de recul va l'aider à éviter de répondre de manière immédiate et frontale.

La réunion d'équipe donne ce temps nécessaire à la compréhension des processus en jeu pour peu qu'on arrive à arrêter la course du quotidien. Les échanges font émerger d'autres informations pertinentes, *a priori* masquées. Souvent, les équipes sont déjà sur la piste de solutions, mais les émotions, les résonances empêchent de les percevoir, raison pour laquelle ces échanges sont indispensables pour décoder tous les éléments en jeu. L'étape de questionnement soutient les ressources des intervenants. Elle est d'autant plus porteuse que cela émerge de l'équipe elle-même, renforçant ainsi le sentiment de compétences de l'équipe et de ses membres. C'est le même processus à l'œuvre pour les usagers.

### **L'isomorphisme, fonctionner en miroir ?**

Lorsqu'un jeune ou un adulte arrive au sein d'un service ou d'une institution, il emporte « son sac à dos personnel », c'est-à-dire les modes de communication habituels de sa famille, les rôles qu'il s'est assignés ou qu'on lui a prescrits de manière implicite depuis longtemps, dans une dynamique relationnelle bien rodée. L'utilisateur va entrer en relation selon les modes d'être et les rôles qu'il a endossés jusqu'ici. Il va entraîner, à son insu, les intervenants et le service dans sa danse. Ces modes relationnels fonctionnent de manière totalement inconsciente.

C'est au fil de la relation avec l'utilisateur que ces modes relationnels vont apparaître chez les intervenants. D'abord à partir de ressentis, éprouvés inhabituels, parce que des émotions excessives les submergent ou que des collègues observent des attitudes inhabituelles chez eux. Ce phénomène est d'autant plus prégnant que l'utilisateur est hébergé dans une institution 24 heures sur 24 parce que les interactions se répètent au quotidien et sont plus intenses. L'éducateur peut se sentir petit à petit piégé dans un mode relationnel inadéquat dont il a partiellement conscience, sans être à même de s'en dégager seul. Ce sont les collègues

qui vont s'étonner, l'aider à identifier la difficulté, à prendre du recul et à envisager d'autres modalités d'interaction. Il peut aussi préférer donner le relais à un collègue. Plus les modèles d'attachement précoce ont été insécures, plus le dysfonctionnement relationnel se montre dans la relation avec les intervenants proches, plus ce sera difficile à supporter. Cette danse relationnelle est comme une répétition irrépressible de modèles inconscients qui, s'ils sont repérés et travaillés, peuvent se modifier. Mais, dans un premier temps, les intervenants sont à risque de fonctionner en faisant « du même », au mieux, à produire du non-changement, au pire, à amplifier les dysfonctionnements.

L'isomorphisme fonctionne comme un effet miroir ; le fonctionnement des usagers colore celui des intervenants, à un point tel que tout un service peut développer le même type de pathologie que celui des usagers qu'il aide. Les dysfonctionnements déteignent dans les interactions avec les usagers et au sein du service, ils s'amplifient si on n'y prend pas garde. L'équipe se trouvera face aux mêmes impasses communicationnelles que celles des usagers et/ou de la famille.

La réflexion en équipe contribue à mettre en évidence ces glissements, à repérer ces dysfonctionnements, les phénomènes de répétition. Il est inévitable d'expérimenter et de s'imprégner du mode relationnel de l'utilisateur et de sa famille. Cela nous met en contact avec ce que les usagers expérimentent depuis longtemps, qu'ils portent en eux comme un costume rapiécé de toutes les relations significatives. On pense à tous les mouvements émotionnels qui peuvent nous traverser, comme le sentiment d'impuissance, le surinvestissement, le rejet, l'agressivité, le sentiment d'être manipulé, de n'être qu'un objet, un fonctionnement en faux self (plaire à l'autre et répondre ce qu'il attend), la gestion de conflits tronqués... Comme intervenant, on risque de se rigidifier ou de se replier sur soi, de développer les mêmes symptômes, les mêmes attitudes et comportements. Les intervenants sont gagnés par

une forme de chaos, de confusion, par une agressivité, un risque de passage à l'acte ou, au contraire, un sentiment d'impuissance qui pousse à abandonner la situation, à larguer l'utilisateur dans les méandres de sa détresse. Ce n'est que dans un second temps, que les intervenants prennent du recul, regardent quels sont les ingrédients présents. C'est un moment-clé pour les intervenants et un tournant significatif dans la relation avec l'utilisateur. Ce sera l'occasion d'offrir de nouvelles expériences relationnelles à l'utilisateur et de se dégager des impasses multiples où chacun peut s'engluier malgré soi.

Ce phénomène d'isomorphisme peut aussi se manifester dans les collaborations avec le réseau. Lorsque plusieurs professionnels de services différents se rencontrent porteurs de missions différentes, assurant le suivi de différents membres de la famille (l'enfant, le parent, etc.), chacun est pris dans une relation spécifique avec l'utilisateur et des difficultés qu'il partage avec l'un ou l'autre. Les professionnels n'ont pas le même regard ou la même lecture de la problématique présentée. On assiste parfois à un étrange mélange de projections croisées où il est difficile de faire la part des choses. Par exemple, « un enfant est placé en famille d'accueil par le SPJ. La mère d'origine est suivie par un service d'accompagnement qui organise les contacts entre la mère et son enfant. Ce service est très en empathie avec la mère, prise dans ses difficultés d'accepter le placement et dans ses représentations négatives concernant le placement. Le service de soins qui accompagne l'enfant et la famille d'accueil a l'impression que le service d'accompagnement le voit comme un "voleur d'enfants" parce qu'il met en évidence les carences et les troubles du développement de l'enfant liés aux inadéquations parentales et soutient donc la nécessité du placement ».

On voit ici combien ces situations nous confrontent continuellement à nos représentations, à nos croyances et à nos valeurs, ainsi qu'à celles des familles. Si,

pour l'intervenant, le mieux pour un enfant, c'est de vivre avec ses parents, l'intervenant a du mal à imaginer accepter un « placement » pour un enfant. Les situations de négligence ou de maltraitances graves heurtent nos représentations et nos repères de vie. Il est possible que le service d'accompagnement, parce qu'il est en contact avec la mère d'origine, donc avec sa souffrance, s'identifie davantage au parent séparé de son enfant par la décision de placement. Rappelons que le placement est la plupart du temps choisi comme la moins mauvaise solution. Les enfants sont placés pour graves inadéquations pour lesquelles les parents sont souvent en déni. Dans cette situation, le service d'accompagnement s'identifie à la mère d'origine et à son refus du placement. Si c'est légitime pour la mère de réagir de cette façon, l'intervenant ne peut coller à sa position. L'attitude fermée à l'égard de la mère d'accueil révèle plutôt l'incapacité de la mère d'origine à s'occuper de son enfant. Cela peut être douloureux pour un professionnel de mesurer à quel point une mère a été inadéquate pour son enfant. Cependant, s'atteler à l'accompagner sera bénéfique à moyen terme pour l'enfant. L'intervenant est en prise directe avec la souffrance de la mère d'origine, liée au placement de l'enfant ; cela réveille les échecs et les ruptures qu'elle a sans doute déjà vécus. Le risque est de projeter sur le service qui s'occupe de l'enfant la « violence vécue » par la mère du fait qu'il lui a été retiré.

Dans les interventions, c'est intéressant qu'il y ait des professionnels pour soutenir des parents, même inadéquats, et où un placement a été préconisé. La période de placement est une occasion pour travailler avec les parents et voir s'ils sont en mesure de modifier leurs attitudes et comportements avant d'envisager un éventuel retour de l'enfant en famille. Les professionnels qui suivent l'enfant au quotidien (puéricultrice, éducatrice, psychologue...) sont des témoins privilégiés de sa souffrance, liée aux carences et violences qu'il a subies. Tous les intervenants garderont en tête le fil

rouge décidé par le mandant, c'est-à-dire un meilleur bien-être de l'enfant et son développement. Comment tisser tous ces fils différents, parfois antagonistes, et éviter que nous, intervenants, soyons pris dans des nœuds, des clivages ou des ruptures en écho à la situation familiale ? Le risque de clivage est un mouvement plus immédiat parce qu'il soulage de manière directe la souffrance ressentie. C'est tout un travail de supporter les tensions ressenties et de les acheminer ensemble pour rendre compte de la complexité vécue par les familles.

Lorsqu'il s'agit de faire relais entre services, la qualité de la relation que le professionnel aura tissée avec le bénéficiaire sera de bon augure pour passer le relais et soigner l'introduction d'un nouveau service. Le bénéficiaire s'appuie sur la relation positive qu'il a connue avec le premier intervenant pour prendre confiance et investir la relation avec le suivant. Soigner l'alliance construite au fil du temps, mettre en évidence les compétences du bénéficiaire, souligner sa capacité à nouer une relation de confiance, cela est de bon augure pour la suite. Cela nous donne à réfléchir sur l'impact positif de relations « assez bonnes » au sein d'une équipe ou d'un réseau sur les bénéficiaires et de leur investissement avec les professionnels suivants.

## La réunion d'équipe et les interférences

### Poser un cadre de travail clair et ressourçant

Si le cadre de travail a pour fonction de soutenir les membres de l'équipe au profit des missions du service, il n'est pas que l'affaire de la direction, il est aussi l'affaire de tous. C'est la condition pour que des fils se tissent entre les membres, pour accepter que les rôles se différencient au fur et à mesure et qu'une réflexion nourrisse chacun dans sa fonction.

La réunion d'équipe est un organe essentiel, on pourrait dire « le cœur du service », pour accomplir sa fonction, accompagner les bénéficiaires et supporter la confrontation à l'humain en souffrance, c'est souvent bousculant. Le processus est spécifique à chaque équipe. Il est le résultat de nombreuses élaborations communes. C'est la tenue régulière des réunions, dans un climat suffisamment sécuritaire qui crée les ressources et la compétence des membres pour maximiser « ce média ».

Si l'horaire de réunion est fixé par la direction, il est parfois difficile de résister à la charge de travail. Sous la pression, on saute une réunion parce que tel bénéficiaire a besoin de ceci, une urgence vient d'arriver, etc. Et l'habitude se prend, par l'un puis par l'autre de « sauter » une réunion... Sur le long terme, si ces « imprévus » sont tolérés, ils peuvent devenir la norme. Les membres de l'équipe risquent de désinvestir une réunion où on ne sait jamais si on peut compter sur les collègues pour discuter d'une situation compliquée. L'équipe peut se mettre à fonctionner comme les familles événementielles. Ce sont alors les imprévus, la précipitation, l'urgence qui « organisent » la vie, ou

plutôt la « désorganisent ». Cela peut porter préjudice à la qualité de la relation entre collègues. La réunion d'équipe peut être vécue comme quelque chose de rigide qui empêche de réagir dans l'immédiateté « selon les besoins urgents des bénéficiaires », alors qu'elle devrait être le lieu d'une prise de recul. Si des urgences existent, il importe de définir ce qu'est une « vraie urgence », c'est d'ailleurs plutôt rare. Si ce cadre n'est pas « porté » et pleinement compris par chacun, il est possible que le sens même du travail en équipe s'effiloche. Chacun pourrait, à son tour, mettre à mal ce dispositif qui fait pourtant partie intégrante du travail. Surfer uniquement sur des réactions émotionnelles présente plusieurs risques comme ceux de fonctionner de plus en plus sous la pression de l'urgence, d'éviter le lien avec les collègues, de perdre de vue les priorités, d'oublier la nécessité du recul et l'appui des collègues. L'intervenant peut se sentir incompris, se replier et s'isoler de plus en plus dans sa position. Cela entraîne des dysfonctionnements pour l'intervenant et son équipe ; les conflits s'enchaînent, les véritables enjeux ne sont ni perçus ni mis à jour sous prétexte d'aider l'utilisateur. Les risques sont multiples, tant pour le professionnel que pour l'équipe, comme nourrir des conflits avec les collègues ou la direction, s'isoler, s'épuiser, renoncer... L'isolement, la pression du terrain et le manque de recul peuvent entraîner l'intervenant à se sentir incompris, à faire cavalier seul, dans une course sans fin. L'issue probable d'un tel fonctionnement sera de friser le burn out, de partir sur un coup de tête, épuisé et blessé, ou de commettre une faute grave, du fait de s'être isolé et d'avoir rompu avec l'exigence du travail en équipe.

C'est la pratique régulière de la réunion d'équipe qui lui donne son sens et rend lisible sa fonction pour mener au mieux le travail. La présence de toutes les disciplines soutient les travailleurs dans leur tâche. Si une discipline manque à l'appel de manière régulière, c'est être un peu orphelin dans le débat ou s'habituer à croire que ce champ n'est pas indispensable.

La vision pluridisciplinaire de la réalité des usagers est amputée et appauvrit la prise en compte de la complexité humaine. La présence de tous est donc absolument nécessaire pour approcher la complexité de la situation.

Pour qu'une réunion soit porteuse, un peu d'organisation, visible pour tous, est nécessaire : prévoir un ordre du jour, un ordre de passage, repérer les priorités, séparer les questions d'organisation et celles liées à la réflexion pédagogique ou clinique. Cela n'empêche pas, si tous sont d'accord, d'introduire un point supplémentaire, un imprévu, une « urgence ». Il faut désigner un animateur de la réunion ; qu'il soit désigné par la hiérarchie (responsable pédagogique ou clinique...) ou que cette fonction soit tournante entre les membres. Cet animateur occupe une fonction de tiers dans les débats pour éviter que ça tourne en rond.

Pour protéger la réunion d'équipe, c'est l'ensemble de l'équipe qui veille à créer une bulle protectrice, et pas uniquement la direction. Jusqu'à prévoir les boissons, les petits en-cas pour être confortable et éviter trop de mouvements pendant la discussion. Les appels sont suspendus le temps de la réunion, que ce soit les appels entrants au service ou ceux des portables personnels. Prévoir qui prend les appels pendant la réunion, ou si le répondant peut les différer. En fait, la réunion doit être protégée de toutes sortes d'irruptions, qu'elles viennent de l'extérieur ou de l'intérieur (smartphone, tablette consultés de manière dérobée...).

## **La technoférence : interférence des dispositifs numériques**

La période du confinement nous a tous obligés à réinventer nos fonctionnements d'équipe et nos relations avec les usagers. Au début, nous étions gauches dans l'appropriation des vidéoconférences et autres outils numériques. Nous étions inquiets pour les familles isolées et « confinées », vivant dans des lieux peu

confortables. Et nous avons tous fait le pas pour continuer à assurer nos missions auprès des usagers.

Qu'avons-nous appris ?

Le travail a été assuré via des écrans et par téléphone. Le contact relationnel était maintenu, vaillle que vaillle, mais il était limité. La communication non verbale nous échappait, c'est-à-dire toutes ces informations non dites, ressenties, qui, en présentiel, permettent au professionnel de sentir les choses et d'ouvrir d'autres questions. Cela a révélé combien le présentiel soutient les relations, avec les usagers et entre collègues. La communication en présentiel est faite d'informations verbales et non verbales. Cette qualité relationnelle est nécessaire et plus riche, que ce soit lors des réunions lorsque des questions tendues sont débattues, ou avec des usagers dans des moments plus délicats.

Le concept de technoférence élaboré par Brandon McDaniel montre comment la technologie interfère dans toutes nos relations ; que ce soit au sein des familles, mais aussi entre collègues, dans des réunions. Dans notre monde hyperconnecté, on laisse les écrans interférer dans nos interactions avec les autres, en toutes circonstances, y compris dans les relations parents-enfants. La répétition de ces moments où la relation est interrompue pose question. C'est un phénomène non verbal qui montre clairement à l'autre notre indisponibilité. Cet impact n'est pas sans répercussion dans nos relations et dans l'exercice de nos métiers.

Chercheurs et cliniciens ont montré que ces interruptions quotidiennes entraînent une réelle détérioration dans la relation entre parents et enfants. C'est le parent qui impose au bébé puis à l'enfant ces miniruptures relationnelles. Plus l'enfant grandit, et surtout l'ado, plus il sera indisponible parce que lui aussi sera accaparé par ces appareils. La différence, c'est qu'à l'adolescence, les parents s'en plaindront, sans faire lien avec leur propre comportement, présent dès sa

naissance. Ce modèle relationnel s'infiltré dès le berceau et vient questionner un des grands paradoxes de la parentalité moderne. Si le rôle des parents est d'encadrer l'usage numérique à la maison et d'enseigner une consommation raisonnée et raisonnable des écrans, ils peuvent eux-mêmes devenir otages de leurs écrans.

Dans nos relations professionnelles, ces interférences appellent à être pensées tant dans les relations avec nos collègues qu'avec les familles que nous rencontrons. Comment cela se passe au travail. Qu'est-ce qui rend la consommation de ces écrans captivante et plus attractive que la relation ? Comment, nous professionnels, préservons-nous les moments relationnels entre nous et avec les usagers alors que le rapport aux écrans est lui-même plutôt invasif ? Comment l'utilisateur se sent considéré si on lui demande d'attendre qu'on termine de lire un courriel avant de lui prêter attention, si on écoute d'une oreille distraite parce qu'on est absorbé par un message, si une conversation s'interrompt à cause d'une notification sur son smartphone... Comment cette question est traitée au sein de l'institution ?

Lors de la réunion d'équipe, cette question est d'autant plus cruciale, qu'elle est le lieu d'un brassage d'idées, de croisements de vécus subjectifs où le collègue a besoin d'être entendu et reconnu dans ses perceptions et ses ressentis ; l'analyse collective vient, elle, dans un second temps. Chaque interruption par une notification, par la consultation d'un écran crée une interférence et une micro-interruption, perçue par les autres. L'interférence est une information non verbale de la non-disponibilité de l'autre. Cela décentre le propos et a un impact sur l'ambiance de la réunion et sur la qualité de l'élaboration. Cela brise le rythme et la fluidité de l'élaboration collective. Cela nous rappelle la notion d'accordage, centrale dans la relation d'un parent avec son tout-petit. Ici, ce sont les collègues qui se rendent totalement disponibles et en empathie avec le

collègue, cela fait partie du travail collectif. Si, pendant la discussion, quelqu'un a le « réflexe » de consulter son ordinateur pour vérifier une information concernant l'échange, il va produire cette micro-interruption. Il est plus judicieux de proposer la possibilité de s'informer avec l'outil numérique et de se mettre d'accord sur le bon moment pour consulter un site. Le fonctionnement en « double tâche » où l'intervenant est à la fois dans la réunion et dans la gestion d'informations de son ordinateur le rend moins disponible à ce qui se passe dans l'instant présent. Notre disponibilité pour élaborer est faite d'échanges verbaux et non verbaux. Elle est comme une pâte à modeler qui demande que toutes les mains malaxent cet ingrédient pour façonner une forme spécifique à chaque situation. On le voit, la réunion d'équipe a ses exigences en termes de qualité que le seul « fonctionnement » ou la fragmentation des disciplines ne peuvent offrir. C'est un moment intense où l'être tout entier est requis.

## Les ressources de l'équipe : pluridisciplinarité et différenciation

### La pluridisciplinarité, croiser plusieurs regards

Quel que soit le type d'équipe, la pluridisciplinarité est le croisement entre plusieurs personnes et plusieurs disciplines. C'est un savant tissage de liens, de discussions, de confrontations qui en font sa spécificité.

La réunion met autour de la table plusieurs disciplines et la subjectivité de chacun. Le brainstorming collectif amorce des pistes où la créativité de l'équipe est à l'œuvre et augure de nouvelles possibilités, de nouveaux défis avec les usagers qu'un travailleur seul n'aurait pu imaginer. La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité sont des outils, essentiels pour croiser nos regards, appréhender nos différences, percevoir nos singularités et aussi celles des bénéficiaires. Les différences sont faites de nos formations de départ, de référentiels théoriques différents, des expériences professionnelles acquises en cours de route, des expériences précédentes de travail en équipe. Ce sont ces différences qui soutiennent le croisement entre les disciplines, entre nos subjectivités et une confrontation riche des décalages que cela opère ensemble.

Parfois, « perdre » du temps pour s'expliquer peut faire gagner du temps pour les échanges futurs ; mieux connaître la discipline de l'autre, mieux cerner sur quels éléments s'élabore la réflexion dans tel champ professionnel... Savoir si c'est une formation plutôt scientifique, « *evidence based* », d'ordre plutôt rationnel, ou si c'est une formation qui relève plutôt des sciences humaines. Toutes ont leur rigueur, mais

celle-ci ne s'élabore pas de la même manière. Elles prennent en compte des données de type irrationnel, basées sur les perceptions, les éprouvés corporels, les émotions... Ces éléments subjectifs demandent d'être décodés ensemble et de les croiser avec des éléments plus objectifs.

Une équipe composée de plusieurs disciplines offre des angles de vue différents ; ce n'est pas une addition de professionnels, chacun donnant l'éclairage de son domaine. C'est un patient tissage qui apporte une lecture complexe, très riche.

L'élaboration pluridisciplinaire requiert plusieurs conditions, conditions organisationnelles, d'un cadre structurant, d'un contenant sécurisé, de définir un temps et des lieux de parole pour que les disciplines se rencontrent, échangent et se nourrissent l'une de l'autre. Elles peuvent alors être mises au service des missions du service, qu'elles soient d'ordre éducatif, de l'aide et du soin. Selon la complexité des situations rencontrées, ce tissage du multiple et du différent va s'avérer tantôt paisible, tantôt houleux, mais, le plus souvent, vivant et mobilisateur. C'est de la fine couture où les fils s'entremêlent, la trame se coud et se découd. Parfois, il y a quelques nœuds, un fil qui lâche, cela ne ressemble à aucun « modèle » connu.

## **La subjectivité au cœur des équipes**

Au-delà des disciplines, la pluridisciplinarité, c'est aussi le tissage entre des personnes et des subjectivités différentes.

C'est la question de la « différence » qui se déploie sans cesse dans les équipes. Différence entre les usagers et les professionnels, différence entre collègues, au sein de l'équipe, dans le réseau. La différence, ça fait peur, ça peut être difficile à supporter. On rencontre d'autres cultures, des mondes inconnus ; on peut se sentir en difficulté d'être confronté à ce qui relève de l'étrange pour nous (Albert Camus). La première réaction face à

l'inconnu est la mise à distance, avoir une réaction de rejet, d'y aller de nos préjugés, de nos représentations, de nos jugements... Ce sont des stratégies de défense très humaines face à l'étrangeté. À tout moment, c'est notre boulot de se décaler, de prendre du recul, de voir ce qui nous touche à l'arrière-plan de nos réactions...

Dans la pluridisciplinarité, il y a les disciplines différentes, notre subjectivité, mais aussi nos singularités irréductibles. Nos racines socioculturelles, notre culture familiale, nos expériences de vie, nos personnalités, nos goûts, notre façon d'appréhender le réel. Parce qu'avec les usagers, ce sont autant d'obstacles à une véritable rencontre. Les collègues, l'équipe représentent déjà ce « tiers » qui nous confronte à notre façon particulière de voir, de réaliser que ma façon de voir les choses est juste très différente.

## **Les « enveloppes » pour contenir et transformer**

Les modèles de l'aide et du soin ont fort évolué. On a d'abord cru qu'il fallait favoriser la décharge des tensions, des conflits ou de l'angoisse par la parole ; « Il faut que tu parles, tu verras, après, ça ira mieux. » La psychanalyse a élaboré ses conceptions en faisant l'hypothèse d'un conflit inconscient qui anime le sujet à son insu ; la fonction de la cure est de l'aider à le mettre à jour pour être plus libre dans ses choix. Aujourd'hui, le modèle de la contenance prend en considération l'ensemble de l'expérience du patient. Ce qui soigne, ce ne sont pas seulement la décharge par la parole ni la découverte des contenus inconscients. Ce qui soigne, c'est d'offrir une expérience relationnelle différente des expériences vécues dans le passé. C'est exigeant. Le professionnel doit avoir la capacité à contenir ses émotions, ses pensées parce que le bénéficiaire lui fait expérimenter sa fragilité, sa méfiance, son repli ou son agressivité. On est sorti d'une logique d'assistantat vers une conception d'un artisanat relationnel qui demande beaucoup de



patience et de doigté. L'usager est mis au centre du processus, et on espère qu'il s'investit, qu'il soit acteur du changement. Ceci dit, si cet objectif est louable, il n'est pas toujours réaliste par rapport à la situation de l'usager, il faut parfois beaucoup de temps pour nouer une relation, prendre le temps de créer un climat d'alliance, puis, peut-être, une relation de confiance.

En fait, l'intervenant « prête son attention à l'autre », il offre sa disponibilité, il supporte, voire accepte les stratégies défensives qui font obstacle à la relation ; en un mot, il s'adapte aux signaux envoyés par le bénéficiaire pour favoriser la rencontre. Cette main tendue offre un espace dans lequel l'usager va déployer sa problématique, qui contient et transforme la douleur physique et psychique (les émotions, les angoisses, les conflits...). L'agitation anxieuse témoigne d'un défaut de régulation des affects et de sentiment sécuritaire. La construction d'une enveloppe psychique intériorisée est le fruit d'un long processus ; c'est le résultat d'un investissement au quotidien où les parents (ou substituts parentaux) offrent des relations d'attachement suffisamment sécuritaires, par des échanges de regards intenses, des réponses aux besoins de l'enfant, une attention et une qualité de présence. C'est ce qui se rejoue dans la relation avec les professionnels.

Bion nous a montré comment la « capacité de rêverie » de la mère avec son bébé transforme ses affects négatifs qu'il a projetés sur elle. Elle va les accueillir, les moduler, les modifier et lui renvoyer, avec calme et affection, des éléments intégrables. Cette modulation des affects bruts construit le socle de la sécurité de base et permet de développer ensuite une activité de pensée. De la même façon, la fonction contenante de l'intervenant permet de détoxifier les expériences négatives vécues par l'usager depuis longtemps ; cela le dégage du stress et de la souffrance et favorise l'accès au processus de symbolisation. Si le bébé ne peut projeter sur un adulte sécuritaire ces affects négatifs et en recevoir un feedback modulé, il vivra des

expériences de « terreur sans nom », « des angoisses d'agonie primitive » (Winnicott). Ce processus consiste à communiquer et faire éprouver à l'autre, sur le plan non verbal, un contenu émotionnel difficile, un affect brut que la personne n'a pas les moyens de dire et de penser à ce moment-là. C'est ce que nous vivons au quotidien dans toutes nos relations, y compris celles avec les bénéficiaires. Cet accompagnement construit « une régulation des affects », ce qui est important surtout pour moduler et transformer les affects négatifs (Allan Schore), et c'est utile pour toute la vie. Si cette régulation du stress liée aux expériences anxiogènes a fait défaut dès la petite enfance, notre rôle d'offrir des relations sécuritaires et positives peut aider l'usager à faire l'expérience de cette régulation, qui, à la longue de se répéter, s'inscrit comme une expérience positive, construit des ressources internes et augmente la capacité de résilience et d'adaptabilité de la personne.

Lorsque la personne n'a pu intégrer cette sécurité interne qui lui sert de fondation et qui agit comme un contenant, elle tente en vain de trouver de manière maladroite cette sécurité autrement. L'enfant, puis l'adulte, développent toutes sortes de stratégies pour pallier ce manque d'enveloppe. L'objet contenant stabilise les stimuli qui agitent le psychisme et le corps. En grandissant, si les expériences enveloppantes ont fourni apaisement et contenance, elles se transforment en un « objet interne de support », c'est-à-dire la capacité, pour l'adulte, de prendre appui sur ses propres ressources. Il construit ainsi un sentiment d'exister plus stable, une sorte de colonne vertébrale, support de son sentiment d'identité. Les qualités de l'enveloppe psychique se tissent dans une alchimie relationnelle et interne. Cette enveloppe doit être à la fois étanche et perméable, elle fournit une frontière entre l'intérieur et l'extérieur, une consistance (solidité) et une élasticité (souplesse psychique).

Esther Bick invite à développer une attitude d'observation, attentive à la vie émotionnelle du bébé. Pour « les

praticiens du quotidien », avec enfants, adolescents ou adultes, cette méthode nous invite à prendre le temps d'observer et de ressentir, d'accueillir la personne dans sa globalité, avant d'agir ou d'être trop dans la parole. C'est le premier temps de l'intervention. C'est très utile lorsqu'une situation plonge le praticien dans la confusion ou donne le sentiment d'être dépassé, ou dans une voie sans issue. L'observation attentive, la présence calme et respectueuse font déjà effet. Cela nous invite à être attentifs à la complexité de la situation, à éviter les interprétations rapides et défensives. Cela soutient les ressources de l'intervenant pour accepter le doute qui le traverse, l'impuissance et la confusion dans lesquelles cela plonge, en attendant que cela se clarifie. Cette qualité d'attention que l'intervenant déploie tente d'embrasser tous les éléments de la situation, tous les membres concernés d'une famille, dans « une partialité multidirectionnelle » (Boszormenyi-Nagi). Lorsque les situations sont stressantes, voire toxiques, comme par exemple de travailler avec des parents maltraitants, il peut être difficile de se montrer préoccupé par tous les membres de la famille. Et, pourtant, l'enfant reste l'enfant de ces parents-là. On peut nommer la maltraitance et faire appel aux autorités compétentes pour préconiser un éloignement, mais nous, professionnels, serons amenés à travailler avec eux. Si la situation est très grave, il peut être utile alors de s'entourer d'autres professionnels pour que chacun tienne son rôle à l'égard de chaque membre de la famille. Sinon nous courrons le risque de nous figer dans des positions clivées en adoptant des positions accusatrices à l'égard des parents ; cela n'aidera personne. Au contraire, cela compromet le travail ultérieur. Il s'agit de trouver l'empathie nécessaire pour appréhender une compréhension de la dynamique familiale dans son ensemble.

## **À l'épreuve de la différenciation**

La réunion d'équipe est le lieu de la mise à l'épreuve de la différenciation ; c'est un peu comme dans un

couple. Au début, chacun est séduit, voire fasciné par les différences de l'autre, puis, petit à petit, on va être énervé par ces différences et, à la longue, on peut être amené à lutter contre ces différences qui nous heurtent. En équipe, le même processus peut se mettre à l'œuvre. Au moment de l'engagement, le travailleur peut être très séduit par le dispositif de l'équipe et honoré d'y être engagé et réciproquement. Au fil du temps, ces différences se confrontent, que ce soit à partir des fonctions occupées par chacun, des disciplines et formations, des personnalités riches, mais consistantes, avec des références théoriques venues de tout bord. L'équipe est toujours dans un processus de créer « un tout » avec les éléments apportés par chacun, parce que c'est la dimension plurielle qui enrichit les points de vue. L'équipe peut être traversée par toutes sortes de mouvements qui oscillent ou manquent de faire vaciller. L'envie est d'éviter de parler de manière univoque, de trouver un consensus à tout prix et la polarisation des positions, poussée à l'arrière-plan par les affects et l'angoisse du bénéficiaire qui s'infiltrer en souterrain dans les échanges. La réunion d'équipe est sans cesse une mise à l'épreuve de la complexité humaine et de nos contextes de travail. La réunion est ce lieu de frottement entre collègues et disciplines, entre professionnels et vécus des usagers, entre nos formations théoriques et la complexité du terrain. La réunion, c'est une invitation à sans cesse réinventer nos pratiques où la créativité est le sésame pour se soutenir et faire émerger de nouvelles issues pour les bénéficiaires.

Murray Bowen voit la différenciation comme une invitation à mieux se connaître pour sortir de la masse institutionnelle indifférenciée. La définition des rôles et des fonctions aide à opérer une différenciation entre les personnes et leur assigne certaines tâches à effectuer. Mais il y a deux risques majeurs. Soit il y a un découpage trop rigide où l'articulation entre les différentes fonctions se perd ; avec, pour conséquence,

un risque d'incohérence, de clivage et de perte de cohésion d'équipe. Soit il y a un découpage trop imprécis, avec le risque d'induire de la confusion, une absence de limites et, donc, peu de différenciation entre les fonctions et dans la place que chacun occupe. C'est intéressant d'observer si la dynamique d'équipe permet de tenir des positions différenciées entre collègues, sans être dans des conflits trop prégnants et sans recourir aux jeux d'alliances ou à une fusion émotionnelle. Les émotions sont un moteur puissant, lié à nos ressentis, à nos tripes ; pour éviter l'emballement, il faut essayer d'arrêter la course du quotidien pour prendre du recul, procéder à une analyse et ne pas perdre le bon sens. « C'est difficile de faire émerger la différenciation des places, des rôles. il y a vite des confusions entre les zones de compétences et les niveaux hiérarchiques ; il y a des jeux d'alliance ou mises en cause d'autres. Ce n'est pas qu'un rôle soit meilleur qu'un autre, c'est qu'il faut un "capitaine" qui dispose des compétences pour évaluer, par exemple, s'il y a danger et qui prend la responsabilité de décider pour protéger les autres. Dans l'urgence, il n'est plus question de "discuter et réfléchir ensemble, il faut une décision, qu'elle s'avère, *in fine*, positive ou négative. Le "capitaine" assurera les conséquences de sa décision. C'est une erreur de demander aux personnes ce qu'elles ne peuvent pas donner, c'est plus judicieux de voir ce qu'elles peuvent donner. On a beau avoir les ingrédients pour constituer une équipe, il faut trouver comment faire prendre la sauce. » On voit les niveaux de logique différents entre disciplines et compétences spécifiques. On n'attend pas d'une équipe que tous les membres puissent à la fois jouer le rôle de l'éducateur, de l'assistant social, du psy, du médecin, etc. À force de se mettre autour de la même table pour réfléchir, chacun est un peu « coloré » par la couleur des autres disciplines. Pourtant, chacun reste « surtout » compétent dans son champ professionnel.

## Quand les émotions s'en mêlent

Le risque d'une contagion émotionnelle est une réalité, autant pour les usagers qu'au sein des équipes. Les émotions ont leur place dans les échanges, mais elles ne peuvent, à elles seules, construire un positionnement professionnel. Une équipe pluridisciplinaire ressemble à un orchestre ; le chef d'orchestre veille à ce que chaque instrument puisse jouer sa partition, tout en veillant à harmoniser l'ensemble des instruments, avec des parties en solo et d'autres avec l'ensemble de l'orchestre. C'est la qualité de la musique jouée qui nous indique qu'une harmonie entre tous ces niveaux est atteinte, et la qualité de la musique interprétée n'est pas la même tous les jours.

Au travail et en réunion, nous pouvons être touchés dans des zones émotionnelles qui nous échappent ou suscitent de l'étrangeté. Étienne Dessoy décrit ce processus d'imprégnation dans le concept de « la boucle d'ambiance ». Cette notion d'ambiance nous plonge dans le monde du ressenti, des éprouvés corporels, des émotions vécues, et non, directement, dans l'accès à la pensée. Le système « équipe » est à la fois « un et multiple ». Il se fonde, d'un côté, sur l'existence des différences, toute interrelation organisationnelle suppose à la fois des liens entre les éléments et le maintien des différences sans lesquelles tout se « confondrait ». Les équipes oscillent donc entre des forces de liaison où se cultivent un sentiment d'appartenance, un sentiment d'unité, un renforcement des valeurs, le fait de vivre des interactions, d'expérimenter une continuité dans le temps, tandis que des forces de déliaison permettent de se différencier et favorisent la possibilité d'être créatif, d'innover, d'intégrer de nouvelles perspectives. Une équipe est dans un équilibre sain et dynamique lorsqu'il y a une circulation souple entre ces deux pôles. Sinon, on peut craindre une rigidification du système où toute opposition efface un des deux pôles et pousse l'équipe à une position unilatérale. Au pire, on assiste à une dilution du système,

sous forme d'implosion ou d'explosion. La capacité d'une équipe de voyager, dans des aller-retours entre les différentes positions, permet de sortir de la dichotomie, d'une pensée binaire (la bonne ou mauvaise solution), pour favoriser une mise en perspective complexe où des éléments, même antagonistes, peuvent coexister.

## **Échanges pluridisciplinaires et hiérarchie, un savant mélange**

Parfois, il arrive qu'un malaise s'installe insidieusement entre collègues. À un moment donné, il apparaît qu'il y a une lecture plus dominante par rapport aux autres. Est-ce lié à une discipline spécifique ou à la manière dont ce travailleur prend sa place (psychologique, éducative, sociale, médicale...), est-ce lié à des jeux d'alliance entre collègues, à des rapports de force ou à une prise de pouvoir souterraine ? Le malaise s'installe peu à peu parce qu'on tord un peu l'objectif recherché de l'entrecroisement des disciplines. On perd la construction lente et complexe du tissage entre elles. Il arrive aussi qu'une nouvelle discipline introduite au sein de l'équipe ajoute un autre niveau logique. Cela va créer des frottements, des incompréhensions, une déstabilisation du système « équipe », avant que celle-ci ne puisse trouver sa place légitime et se tricoter dans la pluridisciplinarité, dans un certain équilibre. L'équipe peut être trop installée dans ses habitudes de fonctionnement, résister à ce nouvel apport ou ne pas en comprendre l'intérêt. Cette expérience montre que, si une discipline n'est pas ancrée organiquement dans le dispositif, elle peut être vécue comme « problématique » par l'équipe jusqu'au jour où elle s'inscrit dans le dispositif pluridisciplinaire. « À sa création, une équipe SOS enfants pouvait faire appel à un juriste "à la demande", aucune question juridique n'émergeait des débats. Lorsque le juriste a été engagé pour être présent à toutes les réunions, il s'est avéré qu'il y avait de nombreuses questions utiles pour évaluer les

situations et intervenir, mais cela bousculait l'équilibre habituel dans les échanges pluridisciplinaires (protection de l'enfant, interpellation des autorités sociales ou judiciaires, secret professionnel, assistance à personne en danger, protection de la vie privée, autorité parentale, accord des parents pour l'intervention, etc.). L'équipe a dû s'ouvrir davantage et de manière plus rigoureuse à ces repères juridiques. »

# Les relations en équipe : les voix du cœur et de la raison

## Plusieurs types de réunions

Dans les équipes, il est souvent nécessaire d'organiser plusieurs types de réunions en fonction des questions ou des thèmes qui y sont abordés. Il importe de clarifier qui y participe, qui décide... Les réunions font-elles partie du cadre de travail, sont-elles alors obligatoires ? Les réunions se doivent d'être compatibles avec les horaires de chacun, dans des lieux institutionnels et des horaires définis. Des résistances peuvent se manifester par des absences ou des agendas surchargés.

Il y a des réunions qui relèvent de la gestion d'équipe pour gérer les horaires, les congés, la distribution du travail, les questions du quotidien qui, si on n'y prête pas garde, peuvent empoisonner la vie d'une équipe. Ces réunions sont souvent assumées par la direction, assistée par un secrétariat ou des employés administratifs ; elles abordent tout ce qui concerne la « vie quotidienne » de l'institution, mais aussi le cadre de travail, le lien avec le Pouvoir organisateur et le pouvoir subsidiant. D'autres réunions concernent le travail pédagogique ou clinique proprement dit, la prise en charge des bénéficiaires en fonction des missions du service et des collaborations avec le réseau. Comment est établi l'ordre du jour de ces réunions, qui les anime, qui garantit un climat propice aux échanges, comment les tensions qui y circulent sont envisagées, réfléchies en lien avec la clinique, etc. Lorsqu'un travailleur éprouve des difficultés en réunion, à qui peut-il s'adresser pour être pris en compte ?

Souvent, la réunion d'équipe est fort chargée, tant par la quantité de situations à aborder que par la charge

émotionnelle, la complexité des situations et les responsabilités qui y sont liées. Des questions institutionnelles peuvent se glisser dans les débats, sont-elles identifiées, et par qui ? Les travailleurs ont besoin de savoir que les questions institutionnelles seront traitées à un moment donné, sinon elles ne cesseront d'entraver la réunion d'équipe. Si les travailleurs sont rassurés sur le fait que ces questions seront traitées à un moment donné, ils pourront mieux se consacrer au cœur de l'échange et de l'élaboration pluridisciplinaire. L'espace-temps de la réunion demande à être soigné et protégé parce que les échanges y sont parfois tendus ou houleux, surtout si aucune solution simple ne se dégage et que chacun reste campé sur sa position. C'est le moment clé où l'absence de solution évidente exige des membres de l'équipe de supporter les tensions pour entrer dans un processus créatif où d'autres éléments indicibles entrent en jeu. L'absence de réponse évidente nous confronte à l'absence de solution simple. Face à l'humain, aux dynamiques relationnelles, aux trajectoires de vie, les questions d'ordre éthique se profilent avec la nécessité d'identifier les valeurs sous-jacentes, des choix difficiles à opérer. C'est aussi le cas dans nos propres vies, alors qu'en est-il lorsque nous faisons des choix concernant les bénéficiaires...

## Plusieurs temporalités dans le processus de décision

Dans les espaces de réunion et de réflexion en « équipe », Philippe Kinoo nous invite à distinguer plusieurs temps nécessaires à la prise de décision.

Le premier temps est celui du *brainstorming*. C'est ce moment de discussion où chacun prend la parole, donne son avis, est un temps d'horizontalité, parfois organisé, ou plutôt spontané. La réflexion et l'élaboration sont de mise, chacun apporte sa vision de la situation et porte sa part de responsabilité vis-à-vis des usagers. C'est important de garantir une équité dans

les prises de parole pour éviter qu'il y ait une prise de pouvoir dans cet espace de discussion. C'est-à-dire de s'assurer que chacun ait pu prendre la parole, que toutes les disciplines aient déplié leur raisonnement pour éviter que l'échange tourne toujours avec les mêmes. C'est l'élaboration constructive et créatrice dans l'assemblage de tous les avis.

Le deuxième temps est celui où il faut *trancher* : c'est souvent un moment difficile où il faut accepter d'arrêter le mouvement horizontal de l'échange, passer des éléments de la discussion à une formulation claire et synthétique d'une proposition. C'est tout un art de ramasser toutes les pièces du puzzle et d'en faire quelque chose d'intelligible et d'innovant. Comment rendre visible, pour tous les membres de l'équipe, qu'on entre dans ce saut logique et que la discussion du premier temps s'arrête. Des tensions naissent parfois et signalent cette incompréhension. Qui énonce le passage à cette deuxième étape, celle de trancher ; qui rassemble les éléments utiles pour une décision ? Qui légitime ce rôle ?

Un troisième temps est celui de *la décision* ; on quitte l'échange horizontal, non hiérarchique, et on se plie à la règle institutionnelle pour qu'une décision soit prise. C'est « un moment d'exception » pour éviter l'enlèvement dans des débats sans fin ou des décisions peu claires. Selon le modèle hiérarchique du service, c'est intéressant d'observer la capacité du système à faire appel à une verticalité temporaire pour que la décision émerge avec les responsabilités qui vont de pair.

Didier Robin ajoute un quatrième temps différé, celui de l'évaluation des conséquences d'une décision prise. C'est un moment important pour adapter les méthodes de travail et faire évoluer le projet pédagogique ou clinique.

Lorsqu'un débat est trop houleux, il est parfois judicieux de suspendre l'échange, de postposer le moment de trancher. Décider de remettre l'échange à la réunion

suivante. Quelque chose aura mûri. Chacun aura intégré des éléments des propositions de collègues, sans être sous la pression, il verra mieux les enjeux et l'intérêt d'autres pistes ; cela peut permettre une décision plus réfléchie, plus collégiale où davantage de travailleurs adhéreront à la décision prise...

## **La place de chacun dans l'équipe**

C'est important que chaque membre trouve sa place, dans une dynamique qui se joue dans les deux sens. Tous les membres de l'équipe sont interdépendants dans une horizontalité, c'est-à-dire sur un pied d'égalité ; c'est très utile dans les prises en charge et dans les échanges cliniques. Tous, nous faisons l'expérience, comme professionnels, qu'être seuls face à une situation complexe est hasardeux et lourd à porter. Mieux vaut être à deux ou à plusieurs. Pour plus d'idées, de recul, d'émulation grâce à la présence des autres. Souvent, ça aide à dépasser les difficultés rencontrées au travail pour faire place à la créativité collective, c'est une *qualité émergente*. D'un autre côté, chaque travailleur se trouve contraint par des valeurs, des croyances, des représentations, par l'organisation de son équipe, les règles explicites ou implicites en vigueur. Pour le travailleur, le cadre de travail peut être perçu comme des freins, c'est une *qualité contraignante* parce que les tensions sont inévitables entre les dimensions individuelle et collective, entre les besoins d'appartenance et de différenciation, entre des valeurs personnelles et institutionnelles (M. Meynckens-Fourez).

On pourrait dire que les travailleurs sont toujours parcourus par ces deux qualités en présence. La balance penchera plus du côté émergent si le travailleur perçoit des ouvertures possibles, des ressources présentes dans la situation et qu'il peut s'appuyer sur sa capacité d'agir. Il se sentira davantage contraint s'il doit faire face à des freins, des obstacles, y compris à ses propres freins, sans qu'il le perçoive. L'insatisfaction du travailleur prend alors racine en souterrain parce

qu'il est traversé par cet équilibre mouvant et incertain. Cela peut se révéler dans les échanges en équipe, sans pouvoir identifier ce qui en est la cause. Il en est ainsi pour chaque membre de l'équipe avec un équilibre propre à chacun. Identifier ces niveaux en jeu peut éviter certains pièges relationnels qui brouillent l'analyse des situations et la dynamique de la réunion.

Si, aujourd'hui, on assiste à une amplification de la dimension horizontale, à une primauté de l'autonomie pour chaque citoyen, usager, travailleur..., il reste nécessaire que quelqu'un représente l'intérêt collectif et la dimension institutionnelle. Certains déplorent les institutions trop verticales, où la plupart des questions liées au travail sont réglées par des circulaires, des protocoles ou des directives à suivre. La richesse de l'être humain, la complexité psychique et relationnelle ne peuvent se réduire à une « mise en boîte ». Mesurer l'impact des modes d'organisation sur les prises en charge, sur le professionnel et sur les dynamiques d'équipe permet de garder cette tension vivante entre les exigences individuelles et collectives.

Dans les prises en charge médico-psycho-sociales, ce tissage collectif est l'outil nécessaire pour optimiser la qualité des soins pour les bénéficiaires, pour soutenir les professionnels et prévenir leur épuisement. Individualiser les tâches, isoler les travailleurs en faisant miroiter plus d'autonomie dans le travail, cela risque d'occulter cette nécessité de s'appuyer sur des liens de confiance où la confrontation dans un cadre contenu et rassurant fait partie du dispositif. La réflexion collective porte en elle la complexité et l'intérêt collectif, et soutient l'engagement et la prise de responsabilités des travailleurs. Trop de procédures font l'économie de la construction patiente des échanges en équipe et de la coconstruction où le travailleur s'engage.

Il est important de clarifier les domaines, où et quand s'exerce l'horizontalité, en présence de qui, par exemple, au niveau des prises en charge et dans les

échanges entre collègues. Et à quel moment intervient la verticalisation où il est question qu'une autorité s'exerce en faveur d'une décision, pour soutenir les enjeux plus collectifs. Tenir un équilibre dynamique entre ces deux pôles augmente ses chances de transformer des tensions qui peuvent être perçues comme interpersonnelles vers des enjeux d'ordre clinique et/ou institutionnel. Cela évite que les tensions se cristallisent entre certains travailleurs, que des clivages se rigidifient.

### **La fonction des rôleurs, le pouvoir des taiseux**

Dans les dynamiques de groupe, c'est comme au théâtre ; les places et les rôles se distribuent selon une danse invisible où chacun est mû par sa propre dynamique en interaction avec les autres sous le regard attentif d'un metteur en scène. Selon les moments dans la vie de l'équipe ou selon les événements, chacun va être assigné à une ou plusieurs places au sein de l'équipe, aussi en fonction d'enjeux implicites. Si le système relationnel est suffisamment sain, ces mouvements relationnels sont possibles au sein du groupe, sans que le processus se rigidifie trop.

Dans l'attribution des rôles, c'est important de repérer s'il existe une clarté sur le rôle exercé par chacun, s'il y a une certaine souplesse ou si, au contraire, on assiste à des tensions répétées qui se rigidifient, où chacun s'identifie à sa place, sans qu'il n'y ait plus de « jeu ». Du jeu au sens de ce petit espace qui permet que ça bouge, du « jeu » parce que c'est un jeu relationnel qui a besoin que ce soit mobile et que ce processus ne s'arrête pas. La parole circule-t-elle suffisamment ? D'autres avis sont-ils acceptés, y a-t-il un membre de l'équipe dont l'avis n'est jamais mis en question ?

Dans une équipe, il y a ceux qui prennent facilement la parole, qui osent se lancer, donner leur point de vue, exposer leurs difficultés, leurs erreurs, et ceux qui

assèment des vérités. Il y a aussi ceux qui restent en retrait, qui s'expriment moins facilement, qui pensent que leur avis n'est pas assez intéressant ou qui peinent à trouver les mots justes ; pourtant, ils apportent souvent de la nuance, de l'ouverture vers d'autres pistes.

Et puis, il y a « les râleurs » qui expriment des avis « par opposition », dans un mouvement de « contre » ; ils ne sont jamais d'accord avec ceux qui s'expriment facilement et qui récoltent vite l'assentiment de tous. Les « râleurs » ont du mal à élaborer leur avis, à identifier les éléments qui n'ont pas encore été mis à jour pour enrichir la réflexion. Mais il faut pouvoir aussi les entendre parce qu'à l'arrière-plan de leur manière de s'exprimer, il y a aussi des éléments à considérer. Cela peut éviter que les positions se polarisent, voire se rigidifient sur des enjeux de place, plutôt qu'autour de la situation discutée.

Certains expriment facilement leur avis en se confrontant pour élaborer autour des situations alors que d'autres sont moins à l'aise avec les tensions. Par réaction, ils tentent d'apaiser les tensions parce qu'ils les perçoivent comme un incendie qui doit être éteint à tout prix alors que, pour les personnes plus « conflictuelles », cela fait partie du processus d'élaboration. Si ce n'est pas rendu explicite, de réels conflits peuvent naître de ces différences de perception ou de l'incompréhension de ces manières de s'exprimer et de passer un peu à côté de l'objectif poursuivi.

Prêter une oreille à ces différents niveaux et veiller à ce que quelqu'un puisse les identifier et les nommer en réunion ou même dans l'après-coup est utile. Distinguons le contenu du sujet abordé (la situation du bénéficiaire), les contraintes parfois perçus comme des freins..., la composante institutionnelle (les processus de décision), l'interrelationnel au sein d'équipe (l'ambiance d'équipe) et la composante individuelle (les résonances, les ressentis, les émotions, la subjectivité).

Les « râleurs » s'expriment-ils pour contester le point de vue de ceux qui s'expriment facilement ? Leur attitude peut finir par irriter parce qu'ils occupent une place dominante dans les échanges et/ou dans les décisions. Certains s'expriment davantage dans l'émotionnel plutôt que dans un raisonnement rationnel ; comment tenir compte de ces deux dimensions et les replacer dans leur contexte ? Quand ça « roule » un peu trop, les échanges se font toujours de la même façon, sans que certains points puissent être questionnés, ou certaines personnes interpellées, c'est peut-être une manière maladroite de mettre en cause une dynamique d'équipe devenue insatisfaisante. Décoder ces enjeux dans la réunion d'équipe éclaire les tensions ou désaccords qui s'expriment et les recentre autour des situations à gérer.

Comme il est rare qu'une solution évidente émerge directement, on pourrait encore parler des « hésitants ». Ils sont pris dans les allers-retours, ils ont du mal à arrêter la discussion et ils reviennent sans cesse sur certains aspects de la réflexion, comme s'ils n'arrivaient pas à lâcher leur version et qu'ils ignorent les arguments amenés par les collègues. C'est tout un art en équipe, de décider que le temps d'élaboration a été suffisant et qu'est venu le temps de la décision.

### **L'informel et l'interstitiel comme « fabrique d'équipe »**

Dans nos métiers, à l'arrière-plan des procédures, des échanges organisés, se cache tout un univers indisciplinable. Il est de l'ordre de l'irrationnel, il fonctionne dans l'ombre, comme des parts de nous qui échappent. Pourtant, ce quelque chose qui n'est pas organisé a un impact sur la dynamique de l'équipe, sur la relation avec les bénéficiaires... c'est une sorte de révélateur de la complexité de l'humain ; en photographie argentique, l'image pourra se voir à partir du négatif des photos.



Ces espaces interstitiels sont ambigus, ils semblent peu importants, ils sont négligés, c'est comme du temps « volé » au travail. La période Covid a révélé combien ces lieux, ces moments « mettent de l'huile dans les rouages relationnels » d'une équipe ; il y a le coin de la machine à café, le moment « cigarettes », la cuisine où on chauffe son plat, la rencontre en présentiel plutôt que derrière un écran. Quand on se rend dans les locaux de l'institution, chaque détail a son importance ; se croiser dans les couloirs, saluer les collègues, prendre des nouvelles de l'un et de l'autre, échanger entre deux portes sur un dossier compliqué, « On se fixera un moment pour échanger »... Après un entretien difficile, on échange « à chaud » ou passe par le secrétariat ; on y exprime ses tracas, ses mouvements d'humeur, chacun y dépose sa charge émotionnelle à l'état brut, confie ses craintes, ses insatisfactions, parfois des incompréhensions à l'égard de la direction... Le secrétariat, c'est un peu « le cœur de la maison » où circule cet informel, où se déposent ces confidences « brutes » en toute discrétion.

L'espace interstitiel accueille des échanges qui relèvent d'un mélange entre le domaine privé et professionnel, le sérieux et le plaisir, le travail et une certaine détente ; on parle des tracas du quotidien, de la vie familiale... On échange aussi sur le travail, mais de manière peu élaborée, avec la charge émotionnelle liée au vécu. Il ne s'agit pas de trancher pour l'un en faveur de l'autre, mais de « contenir » ces éléments emmêlés dans ce paradoxe. Il s'échange de grandes banalités dans les interstices, c'est d'ailleurs ce qui en fait l'attrait. Les échanges en soi n'y sont pas « intéressants ». Ils relèvent plutôt de la dimension qui rassemble les collègues, renforce les liens d'appartenance, le besoin d'être reconnu et de se sentir proche de l'autre. Ce sont des moments institutionnels où les désaccords, générateurs d'agressivité, n'ont pas leur place. C'est souvent un moment où il est possible de rester ensemble sans danger, parce que c'est un moment où les membres de l'équipe sont dans du « même », dans

un espace indifférencié. Le plaisir de se retrouver renforce le sentiment de faire partie d'une équipe. C'est comme un temps de pause, une respiration avant de reprendre le travail proprement dit.

Anzieu (1975) évoque ces expériences où l'interstice est un espace-temps qui permet de faire l'expérience d'un contenant sécuritaire, dans lequel la vie émotionnelle peut s'exprimer. C'est d'autant plus utile que les professionnels sur le terrain sont plongés dans des réalités confrontantes qui impliquent des compromis continuels ; cela peut s'avérer usant lors des réunions. Quand ces espaces interstitiels ne sont pas menacés, on peut dire qu'ils sont « muets », ils sont ignorés alors qu'ils occupent une place importante dans la dynamique de l'équipe. En revanche, s'ils sont attaqués, voire supprimés, les professionnels ressentent un désagrément, une perte de sens, sans pouvoir identifier ce qui provoque ce sentiment.

L'humour, savoir se moquer de soi-même, ce sont aussi des manières de prendre du recul et de ne pas trop se prendre au sérieux. Quand les interstices ne sont plus tolérés, on réduit la vie institutionnelle à n'être qu'une juxtaposition d'actes fonctionnels, dans une logique rationnelle, on élimine le plaisir d'être ensemble et on abîme le soutien des membres lorsque les situations les mettent sous tension. Les travailleurs ne ressentent plus ce « faire équipe » qui les soutient.

La gestion managériale s'immisce petit à petit dans le champ de l'aide et du soin par souci d'efficacité. En détruisant les interstices, elle s'attaque aux racines de ce qui permet aux travailleurs de tenir et de garder le cap dans des prises en charge lourdes et complexes.

Didier Houzel (2010) conseille de soigner ce contenant au sein des équipes, qu'il nomme « les enveloppes institutionnelles ». Elles doivent disposer de plusieurs qualités. Être étanches pour protéger l'institution. L'identité de l'équipe se construit dans les multiples échanges informels et autour de la clinique, en d'autres mots,

elle fait « sa tambouille », propre à chaque équipe. Être perméables pour avoir des échanges avec l'extérieur, mais pas trop, sinon cela menace l'intégrité et la cohérence de l'équipe. Être consistantes pour assurer une stabilité, malgré les pressions intérieures et extérieures qui s'exercent. Les qualités de ces enveloppes doivent offrir assez de souplesse pour s'adapter sans se déchirer. Elles sont bénéfiques, et pour les travailleurs, et pour les usagers.

### **Dynamiques d'équipe et régulation des conflits**

Il est inévitable que les équipes soient traversées par des dynamiques interpersonnelles, on y trouve de l'affectif, de l'émotionnel, des rivalités, des jeux de pouvoir... Le cadre institutionnel, incarné par la direction, assure une fonction sécurisante pour l'équipe, à la fois pour éviter d'être trop englué dans la dimension interpersonnelle et pour rester centré sur la clinique. L'idée n'est pas d'éviter les émotions, ressenties et vécues dans la relation avec les usagers, mais de les mettre en perspective avec le travail clinique. La répartition du travail, l'organisation et la différenciation des types de réunions évitent de trop glisser dans des dynamiques interpersonnelles stériles et destructrices. Il est bien question de « faire équipe » autour des bénéficiaires et dans les prises en charge, il s'agit de trouver le(s) chemin(s) le(s) plus porteur(s) pour eux et pour les intervenants.

## **Les rouages institutionnels façonnent une équipe**

Toute institution, bénéficiant de subsides de l'État, doit se conformer à un système juridique pour créer une équipe. L'agrément donne lieu à la reconnaissance d'un service par l'octroi de subsides, il définit les missions et les disciplines requises. Dans le cadre d'une asbl, l'Assemblée générale (AG) désigne un Conseil d'administration (CA)/Pouvoir organisateur (PO) pour concrétiser la mise sur pied d'une équipe de travail. L'AG ou pouvoir subsidiant choisira un modèle organisationnel et décisionnel ; celui-ci aura un impact sur la mise en place du projet institutionnel. Cela dessine les contours du soin et la manière d'accueillir les bénéficiaires, de déployer les relations de travail entre collègues et les espaces de réflexion. Les courants actuels des organisations penchent vers des modèles plus hiérarchiques dans l'objectif d'une plus grande efficacité. Les pratiques d'aide et de soin peuvent-elles obéir aux mêmes diktats dans cette perspective ?

Certaines équipes ont choisi de fonctionner sur un mode plus participatif, impliquant les travailleurs dans certaines responsabilités. On pense ici aux maisons médicales, à certaines équipes en santé mentale. Ces expériences veulent favoriser la participation de tous au projet, dans une coconstruction, et offrir aux patients-usagers une position de partenaire à part entière, dans l'idée de rendre l'autre plus acteur de son destin.

### **Le cadre de travail et notre rapport à l'autorité**

Chaque directeur ou coordinateur développe son propre style ; il tire sa légitimité des missions qui lui sont confiées par le CA/PO, le pouvoir subsidiant, mais

aussi des travailleurs. L'équipe choisit les modèles pédagogiques ou thérapeutiques et assume les prises en charge. Le CA peut jouer un rôle de tiers si des choix sont à faire, pour prendre du recul, pour éclairer des tensions ou pour arbitrer un conflit important au sein de l'équipe qui mettrait à mal le mandat social. Toutes ces couches institutionnelles (pouvoir mandant, CA/PO, direction et équipe) sont des cadres interdépendants qui s'emboîtent comme des poupées russes. Chacun y tient son rôle, et c'est la qualité des relations entre ces niveaux qui soutient la réalisation du mandat social.

Il existe différents modèles d'autorité possibles parce qu'il n'y a pas de modèle idéal. Philippe Kinoo décrit des modèles d'organisation plus horizontaux où les travailleurs portent une responsabilité dans le dispositif institutionnel et dans la clinique. Pour les modèles plus hiérarchiques, c'est-à-dire plus verticaux, les décisions sont prises par une hiérarchie clairement identifiée, avec plus ou moins de visibilité pour les travailleurs sur les processus à l'œuvre et sur le sens des décisions. Les travailleurs s'en plaignent souvent parce qu'ils ont l'impression que leur connaissance du terrain n'est pas prise en compte. Quoi qu'il en soit, toute équipe se doit de définir le degré d'autonomie des membres de l'équipe et l'objet de leurs responsabilités, en tenant, en ligne de mire, les responsabilités civiles des travailleurs dans leur relation au bénéficiaire.

Le rôle d'une direction est d'offrir aux travailleurs un encouragement à s'impliquer, un soutien à la créativité, mais aussi de tenir le cadre de travail, ce contenant nécessaire pour assurer les missions du service. Ce cadre peut être vécu comme contraignant ou comme un point d'appui utile pour le travailleur. Les travailleurs, le nez dans le guidon, perdent parfois de vue cet aspect institutionnel sous la pression de la souffrance des bénéficiaires. Plus les règles et les procédures sont claires, appliquées avec justice et respect des personnes, plus les travailleurs sont prêts à s'impliquer. Le rôle de la direction est d'écouter les avis qui

circulent, mais il lui revient de trancher et de décider. Cela protège de discussions infinies, de tensions inutiles et du risque de s'enliser dans un *no man's land* décisionnel très insécurisant. Le rôle de la direction est de tenir l'équilibre entre dimensions individuelle et collective de l'institution.

Chacun porte en lui une ambiguïté par rapport à l'autorité. Nous revendiquons la liberté, que ce soit dans notre vie privée ou au travail, mais nous préférons secrètement que d'autres en assument les responsabilités, ce que Guy Haarscher a très bien décrit dans son ouvrage *Le fantôme de la liberté ; la servitude volontaire de l'homme moderne*. Nous rêvons tous d'être libres, mais préférons projeter nos insatisfactions, sentiment d'impuissance, éviter de porter des choix complexes et des décisions épineuses. Ainsi, le « chef » est la cible toute désignée pour encaisser les projections négatives du personnel. Tel un portemanteau, il encaisse les parts trop difficiles à assumer pour le personnel, qu'elles concernent un trop-plein, la complexité, la pénibilité du travail, la souffrance des bénéficiaires... On attend de la direction une écoute, un soutien empathique, voire des solutions, mais elle se doit aussi d'être contenante et cadrante ; c'est un rôle complexe qui requiert de nombreuses qualités et de bénéficier d'une légitimité reconnue par tous les niveaux hiérarchiques du système. Jamais un chef ne satisfaisait totalement les travailleurs.

Même en son absence, le travail se fait et les réunions ont lieu. Le cadre fonctionne comme une boussole pour l'équipe. Chacun s'y réfère, il donne du sens aux valeurs qui sous-tendent le projet, il fait tiers pour l'intervenant dans sa relation avec le bénéficiaire. Une relation professionnelle évite de glisser vers autre chose. Un cadre institutionnel se doit d'être à la fois solide, parce qu'il est exposé à des attaques régulières, et des bénéficiaires et des travailleurs. Il sera aussi évolutif pour intégrer les enseignements des expériences de chacun dans l'équipe.

La vie d'une institution n'est pas un long fleuve tranquille. Les crises font partie intégrante du parcours et sont souvent l'occasion de faire évoluer le projet clinique ou pédagogique si des moyens sont mis pour faire évoluer les conflits en présence.

## **Autorité et pouvoir**

C'est intéressant de repérer ce qui fait « autorité dans une institution » pour ne pas confondre autorité et pouvoir. L'autorité peut se manifester par une parole, un texte de référence, une formation suivie ensemble, parfois, l'un ou l'autre intervenant considéré comme plus expérimenté, plus compétent et reconnu comme tel par les collègues. Ce n'est lié ni à l'organigramme ni au diplôme ; c'est quelque chose qui se gagne petit à petit au sein d'une équipe. Chacun a une forme de pouvoir dans son institution ; c'est la manière dont les relations se nouent et influencent le fonctionnement institutionnel. Les rapports de force sont nourris par la quantité d'influence qu'ont certaines personnes dans l'implicite, sans qu'il y ait un lien direct avec l'organisation officielle.

Des « conflits d'autorité » se manifestent quand deux idées s'affrontent en réunion d'équipe. Si l'opposition se durcit, elle ira vers un conflit qui se traduira par une opposition entre deux camps. Pour la résoudre et sortir de cette polarisation, on peut se référer à ce qui fait tiers : une idée, les valeurs, rendre explicite ce qui inspire chaque position ; des éléments plus implicites, nos valeurs, nos représentations... C'est une façon de construire petit à petit un référentiel commun qui fait tiers entre les collègues. Il aide à dépasser la confrontation et à intégrer de nouveaux éléments qui n'apparaissaient pas dans l'opposition initiale. Lorsque ces tensions se répètent souvent, c'est l'occasion d'expérimenter en équipe un processus pour dépasser ces oppositions et enrichir la pratique. Cela contribue à créer une réflexion de fond et une cohésion d'équipe sur laquelle les travailleurs s'appuient pour

des interventions ultérieures. C'est parfois important de montrer ce processus à l'œuvre pour éviter une vision trop tendue et un découragement qui gagnerait certains.

Si des affrontements perdurent au sein de l'équipe, il y a un risque que cela se résolve par la « victoire » de deux personnes ou deux groupes ; des « clans » pourraient voir le jour en fonction des positions adoptées qui enveniment les relations au sein de l'équipe. C'est normal qu'il y ait une certaine dose de « lutte de pouvoir » ou de jeux d'influence, c'est profondément humain du moment que cela ne se fige pas. Sinon, on assiste à des jeux relationnels violents et destructeurs, des alliances, du discrédit systématique vis-à-vis de certains travailleurs, jusqu'à un phénomène de bouc émissaire (M. Meynckens-Fourez). Lorsque la direction occupe la « place d'exception », c'est-à-dire une place plus verticale, elle occupe une position tierce, plus ou moins bien acceptée. Même des désaccords persistent, pour maintenir le cap et éviter des dérives possibles, il incombe à chacun de « jouer le jeu », d'éviter les jeux interpersonnels pour mettre son énergie au service du processus collectif.

On le voit, il n'y a pas de système organisationnel parfait, ni d'équipe idéale, c'est un travail de tous les jours avec tous ses membres. Pour reprendre Winnicott, on cherche une direction « suffisamment bonne » pour un fonctionnement institutionnel « suffisamment bon ». Une souplesse suffisante garantit un fonctionnement sain, avec une remise en question continue. Un cadre suffisamment contenant (tout n'est pas possible) aide à supporter la frustration liée au travail et au fait qu'il n'y a pas de « solution toute faite » ni de fonctionnement idéal. Il faut qu'il y ait des espaces où puissent s'exprimer les erreurs, les frustrations, l'impuissance, les analyser et les corriger. Au fil du temps, les membres de l'équipe expérimentent une cohérence suffisante entre « le modèle objectif » et les vécus subjectifs de ses membres.

## **L'équipe, un contenant sécurisé**

Les bénéficiaires font vivre aux intervenants toutes sortes d'expériences relationnelles liées à leur expérience personnelle. Cela peut s'avérer éprouvant pour les travailleurs, ballottés entre toutes sortes de mouvements transférentiels (l'investissement relationnel et les attentes du bénéficiaire à l'égard du professionnel) et contre-transférentiels (les ressentis et émotions du professionnel à ce que lui fait vivre le bénéficiaire, concept proche des résonances) où le professionnel peut être entraîné, malgré lui, dans des modes de réactions peu réfléchis, voire inadéquats, s'il n'y prend pas garde. Si le cadre offre un contenant et une forme de sécurité à toute l'équipe pour assurer son travail, l'attention aux relations entre collègues est indispensable pour garder une forme de confiance et d'échanges possibles dans un climat suffisamment serein.

La clinique de la toute petite enfance nous rappelle notre insatiable besoin de sécurité, y compris dans la sphère professionnelle, dans les relations avec les collègues, en équipe et avec les bénéficiaires. Dans le processus d'humanisation, le tout-petit a appris à déchiffrer les signes non verbaux de la communication ; il utilise ses perceptions, ses sensations, ses émotions pour entrer en contact avec ses proches. Au sein des équipes, on entre en résonance avec ces dimensions, on apprend à déchiffrer les signes et les codes utilisés par les collègues. Cela évite de se retrancher dans des interprétations qui font obstacle à une communication saine, puisque l'interprétation installe un filtre à la relation. Cela nécessite l'expérience répétée d'échanges et de mise en réflexion en équipe pour clarifier les places, les rôles et les tâches de chacun, mais aussi pour faire part des vécus de chacun. La construction d'un appareil à penser collectif exige d'apprendre à décoder le langage non verbal des collègues pour donner une place à cette dimension plus intuitive dans les discussions d'équipe (Christine Vander Borgh). Pour que ce soit possible, il faut une

fonction instituante qui énonce des règles et des interdits pour rendre la vie collective fluide, dans un dialogue, avec une distance nécessaire. Lors de tensions, il peut être utile de prendre suffisamment de recul pour ne pas prendre les conflits pour argent comptant, mais les mettre en perspective avec la complexité liée au travail et aux résonances de chacun. Les valeurs sous-jacentes donnent sens au travail et soutiennent les relations entre collègues. Elles contribuent à assurer cette « sécurité » nécessaire pour s'impliquer dans le travail au sein de l'équipe et vis-à-vis des bénéficiaires.

## **L'insécurité, source de débordements et de dysfonctionnements**

On le voit, la tâche n'a rien à voir avec une promenade de santé... Qu'est-ce qui est prévu dans l'institution lorsqu'il y a des débordements ou des manquements, des dysfonctionnements individuels ou collectifs ? Il arrive que des travailleurs outrepassent les frontières fixées par l'équipe et/ou par les missions. Outre les rappels à l'ordre nécessaires dans tout groupe humain, c'est intéressant de chercher le sens de ces signaux dans la dynamique collective, plutôt que d'isoler le phénomène au niveau individuel. Cela peut concerner un questionnement d'ordre institutionnel, un manque de clarté, un cadre un peu distendu, ou trop rigide. Dans l'institution, les travailleurs ont besoin de réponses à leurs questions, à leurs incertitudes, à leur insécurité pour se sentir soutenus et légitimes dans leur prise de responsabilités. Existe-t-il, au sein du service, des espaces de réflexion pour nommer ces difficultés, pour rendre le travail complexe des situations plus lisible, questionner les interactions entre collègues et les interfaces entre services au regard des répercussions possibles.

Lorsque le cadre de travail n'est pas respecté, il est intéressant d'y réagir et de le considérer comme un symptôme, l'expression d'une question ou d'un mal-être au sein de l'équipe. Lorsque de grosses difficultés

émergent, il est utile de voir si les différentes fonctions sont assurées, si elles sont en cohérence avec les tâches à remplir ou si c'est une façon pour l'équipe de faire entendre des questions qui circulent dans l'ombre, qu'elles soient en lien avec le cadre de travail, le projet pédagogique ou la clinique. Ces dimensions « cachées » agissent en souterrain. Elles demandent à être repérées et reconnues par la direction. Si les symptômes perdurent, l'appel à un tiers extérieur aide à analyser le mal-être, les dysfonctionnements pour saisir quels sont les niveaux concernés (de type organisationnel, clinique, dynamique d'équipe, etc.). Un superviseur a les coudées plus franches ; parce qu'il a une position tierce et une extériorité à l'institution, il peut questionner et éclairer les points d'ombre ou les culs-de-sac institutionnels.

Les balises institutionnelles contribuent à fournir aux travailleurs des points d'appui, un contenant qui assure une certaine sécurité au travailleur pour supporter la confrontation avec des expériences de terrain, faites d'incompréhension, de méfiance, d'imbroglis confus... Une certaine souplesse est nécessaire pour aller à la rencontre de ces facettes, souvent inconnues des travailleurs, et prendre en considération la multiplicité de l'humain. La réunion d'équipe est le lieu par excellence pour accueillir ces confrontations à d'autres réalités, élaborer les questions qui émergent au carrefour du cadre institutionnel et de la pratique de terrain.

## Prendre soin de nos équipes

Si chaque service a besoin de réunir ses membres pour organiser le travail autour du public, on a souvent tendance à croire qu'il suffit de se mettre autour de la table et que ça fonctionnera. Concrétiser les missions du service auprès des usagers met les travailleurs à l'épreuve d'une confrontation à la complexité des situations et à la détresse humaine qui sont parfois de l'ordre de l'impensable. Cela nous oblige à envisager tous les niveaux impliqués dans le travail de terrain pour qu'une réunion d'équipe puisse remplir sa fonction au mieux, comme soutenir les professionnels et proposer une aide adéquate aux usagers. On l'a vu, l'organisation institutionnelle a un impact sur la qualité des relations entre ses membres, sur la manière d'assurer ses fonctions auprès des usagers. Les types de problématiques, les pathologies, les relations familiales complexes agissent en sous-terrain sur les professionnels, par résonance avec le risque de fonctionner en isomorphisme. Cela demande à être décodé pour éviter la répétition des problématiques et offrir des réponses un tant soit peu décalées et porteuses de changement. La confrontation à la complexité croissante de nos systèmes socio-économiques et aux detresses multiples n'offre pas une lisibilité claire des enjeux au départ. C'est la concertation régulière, le tissage créatif de regards pluridisciplinaires qui soutiendront professionnels et usagers dans ce chemin parfois sinueux des processus d'aide et des rencontres humaines.

# Bibliographie

- Sous la direction de Kinoo P., Meynckens-Fourez M. et Vander Borghet C., *Supervision en institution et analyse de pratiques*, De Boeck, 2019.

- Anzieu D., *Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal*, 1975, Dunod, 1999.
- Bergeret J., *La violence fondamentale*, Dunod, 2000.
- Bowen M., *La différenciation du soi*, ESF, 1984.
- Camus A., *L'étranger*, Gallimard, 1942.
- Chambeau M., *Restez chez vous ! Portes closes. Cris, chuchotements et colères au temps du virus*, Cerisier griottes, 2020.
- Ciccone A., « Enveloppe psychique et fonction contenante : modèles et pratiques », in *Cahiers de psychologie clinique*, 2001/2 (n° 17), p. 81-102.
- Ciccone A., Gauthier Y., Golse B., Stern D., *Naissance et développement de la vie psychique*, 1001 BB, Érès, 1997.
- Crespel A., Nève-Hanquet C., *Faciliter l'intelligence collective. 35 fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement*, Eyrolles, 2018.
- Delion P., « Psychothérapie institutionnelle ; d'où vient-elle, où va-t-elle ? », *Revue Empan*, 2014/4, n° 6, p. 104-112.
- Durand G., *Exigences de la pratique, Introduction générale à la bioéthique*, Fidès, Conférence, 1999.
- Ehrenberg A., *La fatigue d'être soi, dépression et société*, Odile Jacob, 1998.
- Foucault M., *Surveiller et punir. La naissance de la prison*, NRF, 1975.
- Fustier P., « L'interstitiel et la fabrique de l'équipe », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, Univ. Lumière-Lyon 2, 2012/2, n° 14, p. 85-96.
- Haarscher G., *Le Fantôme de la liberté : la servitude volontaire de l'homme moderne*, 3e éd., Bruxelles, Labor, 1997, 2008.
- Heireman M., *Du côté de chez soi. La thérapie contextuelle d'Ivan Boszormenyi-Nagy*, ESF, 1989.
- Houzel D., *Le concept d'enveloppe psychique*, Press EDS, 2010.
- Jamouille P., *La débrouille des familles. Récits de vies traversées par les drogues et les conduites à risque*, De Boeck, 2002.
- Klein M., *Envie et gratitude et autres essais*, Gallimard, 1978.
- Lebrun J.-P., *Un monde sans limite*, Érès, 1997.
- Mugnier J.-P., *Les stratégies de l'indifférence*, Fabert, 2008.
- Neuburger R., *L'Autre demande, psychanalyse et théorie familiale systémique*, ESF, 1986.
- Sous la direction de Vander Borghet C. et Meynckens-Fourez M., *Qu'est-ce qui fait autorité dans les institutions médico-sociales ? Autorités, pouvoirs, décisions, responsabilités*, Érès, 2012.
- Sous la direction de Meynckens-Fourez M., Vander Borghet C., Kinoo P., *Éduquer et soigner en équipe. Manuel de pratiques institutionnelles*, De Boeck Supérieur, 2017.

## Pour approfondir le sujet



- Penser en équipe, un « espace tiers » indispensable en appui du professionnel, avec Claire Meersseman
- L'équipe, un cadre soutenant pour le professionnel : à quelles conditions ?, avec Claire Meersseman
- Réunion d'équipe : soutenir la parole pour élaborer ensemble des ressources, avec Pascal Kayaert
- L'équipe, un lieu pour croiser nos différents regards sur l'enfant et sa famille, avec Claire Meersseman
- Créativité en équipe, pensée critique, humour... des outils précieux pour le professionnel, avec Claire Meersseman
- Solidité de l'équipe, solidité des parents, avec Françoise Molenat
- ...
- Quand la parole déconfinne, Pascal Kayaert
- Être porté pour grandir, Pierre Delion
- Confidentialité et secret professionnel, Claire Meersseman, Jean-François Servais, Edwige Barthélemi
- ...
- Comment comprendre mon émotion face à ce parent, à cet enfant ?
- La permanence des équipes éducatives aide à se construire
- ...
- Les réunion d'équipe, un webinaire de Claire Meersseman, psychologue clinicienne
- ...

sur [yapaka.be](http://yapaka.be)



# Temps d'Arrêt / Lectures

## Dernier parus

### 82. Cet art qui éduque.

Alain Kerlan et Samia Langar\*

### 83. Développement et troubles de l'enfant. 1-4 ans.

Marie-Paule Durieux

### 84. TDAH - Trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité.

Rita Sferrazza

### 85. Introduire l'enfant au social.

Marie Masson

### 86. Peut-on encore toucher les enfants aujourd'hui ?

Pierre Delion

### 87. Corps et adolescence.

David Le Breton

### 88. La violence conjugale frappe les enfants.

Christine Frisch-Desmarez\*

### 89. La violence de jeunes : punir ou éduquer ?

Véronique Le Goaziou\*

### 90. L'évolution des savoirs sur la parentalité.

Gérard Neyrand

### 91. Les risques d'une éducation sans peine

Jean-Pierre Lebrun

### 92. La vitalité relationnelle du bébé.

Graciela C. Crespin

### 93. Prendre soin du bébé placé.

Geneviève Bruwier\*

### 94. Les trésors de l'ennui.

Sophie Marinopoulos

### 95. Prévenir la violence par la discussion à visée philosophique.

Michel Tozzi

### 96. Coopérer autour des écrans.

Pascal Minotte

### 97. Les jeunes, la sexualité et la violence.

Véronique Le Goaziou

### 98. Evolution du traitement des ruptures familiales.

Benoit Bastard

### 99. L'attachement, un lien revisité à l'adolescence.

Lauriane Vulliez-Coady, Frédéric Atger et Claire Lamas

### 100. Prévenir la maltraitance.

Vincent Magos

### 101. Du déclin au réveil de l'intérêt général.

Dany-Robert Dufour

### 102. La parentalité aujourd'hui fragilisée.

Gérard Neyrand\*

### 103. L'attention à l'autre.

Denis Mellier\*

### 104. Jeunes et radicalisations.

David Le Breton

### 105. Le harcèlement virtuel.

Angélique Gozlan

### 106. Le deuil prénatal.

Marie-José Soubieux, Jessica Shulz

### 107. Prévenir la négligence.

Claire Meersseman

### 108. A l'adolescence, s'engager pour exister.

Marie Rose Moro

### 109. Le secret professionnel, fondement de la relation d'aide et d'écoute.

Claire Meersseman, André Donnet, Françoise Dubois, Cécile Guilbau\*

### 110. La portée du langage.

Véronique Rey, Christina Romain, Sonia DeMartino, Jean-Louis Deveze

### 111. Etre porté pour grandir.

Pierre Delion\*

### 112. Le travail social animé par la « volonté artistique ».

David Puaud

### 113. Quand la violence se joue au féminin.

Véronique Le Goaziou

### 114. Résister à l'algocratie - Rester humain dans nos métiers et dans nos vies.

Vincent Magos

### 115. Mères et bébés en errance migratoire.

Christine Davoudian

### 116. Faire famille au temps du confinement et en sortir...

Daniel Coum

### 117. Challenges numériques sur les réseaux sociaux.

Marion Haza, Thomas Rohmer

### 118. La découverte sensorielle et émotionnelle du bébé.

Ayala Borghini

### 119. Rire... et grandir.

David Le Breton

### 120. Adolescence en temps de Covid-19 entre crise-passions et crispations.

Aurore Mairy

### 121. Ensauvagement du monde, violence des jeunes.

Danièle Epstein

### 122. Accueillir la vie en temps de pandémie.

Pascale Gustin

### 123. L'entrée dans le langage.

Jean-Claude Quentel

### 124. Naître et grandir.

Jacques Gélis

### 125. La parentalité désorientée Mal du XXIe siècle ?

Ludovic Gadeau

### 126. Puissance de l'imaginaire à l'adolescence.

Ivan Darrault-Harris

### 127. Quand la parole déconfiné, santé mentale des jeunes.

Pascal Kayaert

### 128. Covid-19 : l'impact sur la santé mentale des jeunes.

Sophie Maes\*

### 129. Le monde de l'enfance après un an de crise sanitaire.

Pierre Delion

### 130. Comme une tombe.

Le silence de l'inceste.

Anne-Françoise Dahin

### 131. Maltraitance institutionnelle en temps de crise.

Emmanuel de Becker

### 132. L'adolescence à l'ère du virtuel.

Xanthie Vlachopoulou

### 133. Accompagner le parent porteur de handicap.

Drina Candilias-Huisman

### 134. Penser l'incestuel, la confusion des places.

Dominique Klopfert\*

### 135. Quand l'écran fait écran à la relation parent-enfant.

Olivier Duris

### 136. Le dehors, un terreau fertile pour grandir.

Marie Masson\*

### 137. Accueillir les enfants migrants et leurs parents.

Marie Rose Moro

### 138. La parentalité positive à l'épreuve de la vraie vie.

Ludovic Gadeau

### 139. Enfants connectés, parents déboussolés.

Marion Haza-Pery, Thomas Rohmer

### 140. Repenser la place des pères.

Christine Castelain Meunier

### 141. Faire récit pour attraper le fil des générations.

Émilie Moget

### 142. De nos vulnérabilités.

Habiter le monde en ces temps d'incertitude.

Laurent Denizeau

### 143. L'inceste n'est pas qu'un crime sexuel.

Jean Luc Viaux

### 144. Les adolescents à l'image des bouleversements du monde.

Sophie Maes.

### 145. Corps, gestes et paroles pour entrer dans la langue.

Véronique Rey, Christina Romain

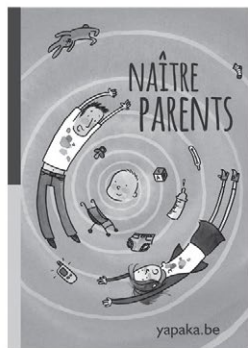
\* Ouvrage épuisé.

*Découvrez toute la collection Temps d'Arrêt et retrouvez nos auteurs sur [yapaka.be](http://yapaka.be) pour des entretiens vidéo, conférences en ligne, ...*

# Les livres de yapaka

En Belgique uniquement

disponibles gratuitement au 0800/20 000 ou [infos@cfwb.be](mailto:infos@cfwb.be)



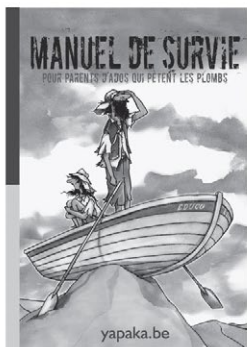
POUR LES PARENTS D'ENFANTS DE 0 À 2 ANS



POUR LES PARENTS D'ENFANTS



POUR LES PARENTS D'ENFANTS



POUR LES PARENTS D'ADOS



POUR LES ENFANTS



POUR LES ADOS DE 12 À 15 ANS