



Denis Mellier

L'équipe, c'est aussi un groupe

Six propositions d'analyse

*Denis Mellier,
psychologue clinicien,
est maître de conférences
en psychologie,
Université Lumière Lyon 2,
Centre de recherche
en psychopathologie et psychologie
clinique.*

*Il est membre de la Société
française de psychothérapie
psychanalytique de groupe et
travaille sur l'accompagnement des
équipes.*

La prise en charge des enfants en institution dépend souvent, pour une bonne part, du travail en équipe que les professionnels peuvent réaliser. Il est donc utile de repérer les différents enjeux groupaux qu'ils rencontrent ainsi dans notre pratique. Pour cette analyse, je suis parti d'une double expérience : celle, directe, d'interventions cliniques dans plusieurs crèches accueillant des bébés et celle, indirecte, de nombreuses animations de groupes cliniques avec des professionnels travaillant avec des enfants dans différentes institutions, à l'école, en instituts médico-éducatifs ou en hôpital de jour. Partout, j'ai mis l'accent sur la fonction contenante que les équipes ont à garantir et à développer avec les enfants, seuls ou en groupes. Et partout, que l'on accueille des bébés ou des adolescents, des enfants malades ou en bonne santé, j'ai retrouvé des processus similaires dans les problèmes que rencontraient les adultes. C'est ainsi que j'ai pu développer un modèle général de compréhension des équipes en adoptant une perspective résolument groupale et institutionnelle (Mellier, 2000). Dans le cadre limité de cet article, je ferai quelques propositions qui me paraissent essentielles dans l'approche de cette complexité de la vie psychique.

L'INDIVIDU ET LE GROUPE

Dans tout groupe, il y a une tension entre l'identité de l'individu et celle du groupe. Chaque individu concourt à la formation du groupe, chaque individu le constitue et pourtant on sait que chaque



L'équipe, c'est aussi un groupe

individu est autant, sinon plus, constitué par le groupe, limité qu'il est dans ses possibilités de penser par ce groupe. Cela a été très bien théorisé par René Kaës (1999). Quand des personnes participent à un même groupe, elles mettent en commun et produisent une réalité psychique propre au groupe et à sa vie imaginaire. L'appareillage des psychés des individus entre eux désigne comment chacun « s'embarque » dans le groupe avec les autres et se transforme au contact de ces autres et du groupe. Cet appareillage est dû à une certaine « résonance » entre le monde interne de chaque individu et ce qu'il trouve à l'extérieur de lui, sa propre « groupalité interne » s'associant avec celle des autres pour former de manière originale des processus groupaux. L'appareil psychique groupal résulte de la tension psychique née de la confrontation entre les « appareils psychiques » de chaque individu. Ils se caractérisent ainsi par un certain type de pensées groupales, de fantasmes communs et d'instances partiellement partagées. Ils permettent plus ou moins de contenir la singularité de chacun de ses membres.

LES PHÉNOMÈNES DE GROUPE

Dans une institution, les enfants sont répartis dans différents groupes, les professionnels également. Comme tout groupe, l'institution est traversée par des phénomènes de groupe qui amplifient, parfois jusqu'à la démesure, les réactions individuelles. Je retiendrai deux occurrences repérables aussi bien pour les tout-petits, les enfants que les adultes :

– Le phénomène du « bouc émissaire » est une manière pour le groupe de mettre sur une personne tout ce qui ne va pas. Dans les groupes d'enfants, ces phénomènes apparaissent régulièrement. Dans les équipes aussi. Une équipe en difficulté ne va pas le reconnaître, mais dira : « C'est de la faute d'Un tel. »

Il faut pouvoir ici prendre du recul, car l'émotion à l'intérieur d'un groupe est difficilement gérable et ce phénomène peut être très facilement accentué. Un sentiment de rejet envers une personne peut se transformer s'il devient collectif en exclusion. Le phénomène de « bouc émissaire » est très courant en institution. Quelqu'un se trouve désigné pour porter tout le négatif du groupe. Il fait l'unanimité des rejets, mais souvent pour des raisons très différentes les unes des autres, ce qui montre que, tel un paratonnerre, il capte tous les mécontentements, mais qu'il se trouve parfois actif pour avoir cette place (voir à ce sujet le livre de Pennac, *Au bonheur des ogres*).

– Comme le rejet, l'unité et la cohésion se font « d'un bloc » dans les groupes. Le sentiment du « chef », l'idéologie

Cette tension entre individu et groupe peut être décrite à partir de deux situations extrêmes :

– en situation d'« isomorphie », le groupe se structure en « épousant » la personnalité d'un de ses membres, de son « leader », chaque membre se reconnaissant dans cette structure, chacun faisant « corps » avec lui.

On reconnaîtra ici la figure des « chefs charismatiques ». Leur personnalité, leur histoire (ils sont souvent les fondateurs de l'institution), leurs capacités à faire face aux différents problèmes que rencontre l'institution leur donnent une autorité peu remise en cause. Cela est particulièrement net dans le champ de l'éducation. Cette place « parentale » d'un « bon père » ou d'une « mère bienveillante » est également induite par la situation des enfants. Ne sont-ils pas eux aussi à la recherche de tels parents ? Soit parce qu'ils répètent dans l'établissement les relations positives qu'ils vivent avec leurs parents (cela est très net à l'école par exemple), soit au contraire parce qu'ils sont en appel d'une telle place ;

– en situation d'« homomorphie », en revanche, il y a plus de jeu et de différences entre la structuration du groupe et celle, différente, de chacun de ses membres. On peut assister là au développement des différentes pensées individuelles. On aurait un fonctionnement plus



« démocratique », avec l'existence d'une règle commune qui garantit à chacun sa place. Sans cette dernière condition, la confusion peut régner avec la domination éparse de certains individus sur d'autres.

Cette situation se conquiert, elle n'est pas « naturelle », elle résulte d'un long travail en équipe, quand les professionnels ont appris à s'écouter et à parler ensemble des problèmes que leur posent les enfants. En fait, il faut comprendre la vie d'un groupe, d'une équipe, comme une oscillation possible entre ces deux pôles.

commune ou un sentiment d'appartenance très fort peuvent unir le groupe et aplanir, voire nier, les différences. On parle d'« illusion groupale » (Anzieu, 1984) pour traduire cette position qui surgit toujours quand un groupe se constitue. La projection massive à l'extérieur de l'équipe d'idées ou de ressentis désagréables accompagne la vie des groupes, d'autant plus que se font jour à l'intérieur des différences difficiles à contenir : l'ennemi commun rassemble le groupe d'enfants ou l'équipe.

L'idéal est un élément qui peut souder un groupe mais on sait que les groupes ont aussi tendance à se diviser et à faire des sous-groupes. Tout groupe, toute équipe, engendre forcément une tendance au sous-groupe, à la scission. Il s'agit d'ériger un idéal concurrentiel à celui qui est dominant. L'attention à la vie psychique de l'enfant doit rester un idéal commun.

L'HÉRITAGE DE L'HISTOIRE

L'équipe est un groupe institué qui porte une histoire, à son insu. Comme dans tout groupe institutionnel, cette histoire, qui ne doit pas être négligée, est sans cesse à reconstruire. En institution, on hérite toujours d'une histoire, qu'on préférerait parfois ne pas avoir, mais elle est là. Qu'on soit « nouveau » ou « ancien », c'est un peu comme dans une famille, des choses se transmettent de génération en génération, des habitudes, des manières de voir auxquelles finalement on est conduit à adhérer, des histoires auxquelles on s'identifie.

Dans cet héritage, il y a tous les progrès, tous les moyens qu'un groupe, qu'une équipe a constitués pour faire face à ses problèmes et à sa tâche, mais il y a aussi toutes les défenses qui ont été mises en place dans le passé, j'insisterai sur ce point.

Nos institutions portent souvent la marque de leurs fondateurs (Fustier, 1999) et de beaucoup de souffrances passées. Pensons à la situation des écoles, des crèches ou des foyers accueillant des enfants lorsque, au début du XX^e siècle, tant de violences habitaient ces lieux. Actuellement, plusieurs pages ont été tournées, mais cette dimension doit être prise en compte : certaines choses qui se passent dans une équipe ne s'expliquent que si l'on pense qu'à un moment donné, on avait pris l'habitude de faire « comme ça » pour faire face à des souffrances. Dans des institutions apparemment très rigides, cela peut aider à faire la part des choses.

Les défenses institutionnelles sont des attitudes qu'une équipe a consolidées pour ne pas vivre certaines souffrances ou



L'équipe, c'est aussi un groupe

certaines émotions trop excessives : le décès d'un enfant, un suicide, un échec patent de l'équipe, le départ fracassant d'une personne de l'équipe, etc. Tous ces événements impriment leurs marques sur les individus et peuvent avoir une influence pendant très longtemps.

Le rappel ultérieurs de ces événements peut faire effraction, traumatisme dans une équipe, surtout s'ils n'ont pas été parlés et élaborés en son sein. Plusieurs années après, les peurs subsistent ; des répétitions peuvent même avoir lieu (de nouveau une personne est renvoyée, etc.). Le « deuil groupal » ne s'est pas réalisé, les aspects tus par le passé ont des influences insidieuses sur l'insécurité que vit l'équipe dans le présent.

L'ÉQUIPE ET SES ALLIANCES

L'équipe réunit des sujets dans un ensemble intersubjectif institutionnel, des pactes et des alliances inconscientes (R. Kaës, 1983) fondent leurs liens institués. Dans une équipe, des choses ne se disent pas, un consensus s'établit pour l'attitude à avoir envers certains partenaires, notamment envers les familles. Ces choses, visibles pour un nouveau venu, ne le sont pas pour l'équipe. Des alliances existent entre les personnes, elles sauvegardent des liens de cohésion tout en maintenant hors du travail certains aspects affectifs de la vie de l'institution.

De l'hôpital à l'école, les parents ont fait les frais de ces « pactes » : ils n'avaient pas de place dans l'institution, on ne pouvait pas penser collectivement que les liens entre parents et enfants devaient être préservés. L'institution se substituait à la famille. Autre exemple : dans le passé, les mères devaient laisser leur bébé à la crèche du jour au lendemain, tout le monde (ou presque) se rendait compte de la violence de cette séparation, mais collectivement la crèche ne pouvait imaginer faire autrement. Un certain déni sur la séparation existait au sein des équipes – et aussi du côté des parents – si bien que, lorsque le bébé pleurait, c'était considéré comme un caprice. Pointer sans précaution cette situation, c'était s'exposer à la critique et même rigidifier les défenses : « Non, il n'y a pas de problème ! » Pour travailler, tout professionnel est conduit à « fermer les yeux » sur certaines souffrances tout en gardant l'idée de pouvoir la traiter plus tard. Dans toute équipe, ces processus de désir commun existent, à l'instar de ce qui se passe pour le chirurgien qui ne doit penser qu'à l'opération s'il veut la réussir.

Certains conflits naissent de personnes qui ne se satisfont pas de ces alliances, qui ne peuvent les supporter ou qui veulent les faire changer.



LES CONFLITS DE PERSONNES, SYMPTÔMES D'UNE DIFFICULTÉ DE TRAVAIL

Ce que l'on appelle couramment « les problèmes d'équipe » apparaît comme des conflits de personnes, entre les membres d'une même équipe – rivalités d'individus, disqualification de certains rôles, attaque de la hiérarchie, etc. – ou avec d'autres équipes – critiques acerbes tant de l'ensemble du groupe que des personnes. Attaques parfois très personnelles, les « problèmes d'équipe » touchent et font mal, ils peuvent même avoir de graves conséquences pour l'individu ou accompagner une crise institutionnelle.

Ces problèmes d'équipe absorbent une grande part de l'attention des professionnels. Il ne serait pas impossible de penser qu'ils mobilisent plus les professionnels que leur travail à accomplir : le comble ! Effet iatrogène de l'institution, l'équipe consommerait dans ces conflits de personnes plus d'énergie qu'elle n'en produirait.

Pour sortir du cercle vicieux des problèmes d'équipe, il faut partir de l'idée de base que toute question dit quelque chose de la problématique de l'ensemble institutionnel, que toute question dit quelque chose du désir par rapport aux enfants. À partir de là, on peut avoir les moyens de prendre du recul par rapport aux éléments proprement dits « personnels » du conflit, et, ainsi, on peut essayer de penser *professionnellement* le problème et éviter de mélanger le travail et la vie privée.

L'ÉQUIPE, LE GROUPE ET LA SOUFFRANCE DES ENFANTS

L'équipe est un groupe qui devient le réceptacle de toutes les anxiétés de l'institution, car elle a un rôle central pour sa fonction sociale. Elle est particulièrement touchée par les souffrances non dites des enfants avec qui elle travaille.

Quand un adolescent fait des fugues à répétition, quand un bébé pleure et que l'on n'arrive pas à le calmer, quand un enfant reste immobile dans son lit l'œil fixé à la lampe, quand un enfant est sans cesse mis à la porte de sa classe pour indiscipline, quand une famille résiste à tout conseil, les souffrances non contenues des enfants se transmettent aux adultes.

Même si l'équipe fait tout son possible pour répondre aux besoins des enfants, des insatisfactions subsistent : celles de ne pas pouvoir répondre à tous, de ne pas répondre suffisamment, d'être saisi par son impuissance, de vivre l'échec... En institution, c'est l'ensemble des personnes qui doit gérer et faire face aux difficultés des accueillis. Plus la souffrance est importante,



L'équipe, c'est aussi un groupe

plus les adultes doivent s'en protéger (elles le font par des dénis communs, comme nous l'avons vu).

Pour gérer les anxiétés des enfants qu'elle accueille, l'équipe doit devenir un « contenant » actif pour ces anxiétés, en aidant ces enfants à développer leurs expériences, en participant à la consolidation des enveloppes groupales. Mais l'équipe ne peut répondre à tout, c'est une tâche impossible, d'où deux occurrences :

– *L'équipe peut contenir ces anxiétés*, cela a une influence directe sur la constitution même des groupes d'enfants et sur la sécurité nécessaire pour que se développent des processus réparables à l'intérieur même d'un groupe. On parlera alors d'« enveloppes groupales » pour désigner cette ambiance suffisamment sécurisante qui fait lien entre les enfants. Avec les bébés, cette enveloppe, cette sécurité du groupe, dépend directement de l'attention que les professionnels peuvent leur accorder. C'est ainsi que, très dépendants de leur environnement, les bébés « mettent » chez les adultes leurs attentes, leurs angoisses, leurs émotions. Tout dépendra alors du travail de contenance que les adultes pourront réaliser. L'observation est ici d'une aide primordiale car en elle-même elle permet de « répondre présent » au bébé. Cependant, c'est ce qui pourra se travailler et se contenir dans l'équipe qui permettra de faire des liens et de penser leur situation. Aucun adulte ne peut arriver seul à remplir cette fonction. À l'école primaire, c'est pourtant ce qui est attendu de l'enseignant d'une classe ! Cette situation met les adultes dans une position où il leur est impossible de tout contenir. Seul un travail en équipe et avec d'autres permet de pouvoir métaboliser ce qui est issu des enfants.

– *L'équipe « gère » ces anxiétés en les « déversant » ailleurs* : sur l'extérieur (d'autres institutions, les parents, l'administration) et/ou à l'intérieur (sur la direction, sur un groupe, sur l'adjoint, sur un membre de l'équipe, etc.).

Néanmoins, ces phénomènes de projection ont le mérite de protéger les accueillis, les anxiétés qu'ils diffusent ne leur étant pas renvoyées. Ce sont des mécanismes que l'on peut assimiler à de la « contention » : ils contiennent à tout prix les anxiétés des accueillis sans totalement les faire disparaître, sans les métaboliser. En revanche, ces anxiétés se trouvent diffusées ailleurs, dans tout le champ institutionnel. On pourrait dire que, pour ne pas « maltraiter » les enfants, les équipes transposent ailleurs l'insécurité que chacun de leurs membres ne peut contenir. Cet ailleurs est aussi à l'intérieur d'elles-mêmes. Les conflits d'équipes prennent à mon sens toute leur vigueur et

Ce phénomène a été très bien mis en relief par les thérapeutes de groupe d'enfants (Privat, Chapelier, 1987) et se retrouve dans toute institution. Voir sur ce point tous les travaux impulsés par le Centre d'information et de recherche en psychologie et psychanalyse appliquée (CIRPPA) à Auxerre sous l'impulsion notamment de Pierre Privat (PRIVAT, P. ; SACCO, F. 1995. *Groupes d'enfants et cadre psychanalytique*, Toulouse, érès. GRAPPIN, J.-J. ; GUETTIER, B. 1997. *L'institution et le groupe d'enfants*, Toulouse, érès, etc.).



développent tous leurs excès à cause de ce processus. Paradoxe, car ils délestent du coup un risque de rétorsion sur les enfants : les adultes entrent en conflit au lieu de renvoyer cette souffrance sur les enfants. Ce point de vue devrait être plus souvent envisagé pour comprendre des crises parfois récurrentes qui saisissent les équipes.

En conclusion, nous insistons sur l'importance des dispositifs de travail afin que les membres d'une équipe se recentrent sur leur tâche, sur leurs rapports aux personnes accueillies. Les groupes d'analyse de la pratique ont ici une fonction vitale. Dans de tels « espaces de contenance » (Mellier, 2000) peuvent se métaboliser les anxiétés des accueillis, mais aussi le désir des soignants dans ses excès. Tout ce travail continu pourra rendre en grande part caducs ces sempiternels conflits de personnes qui « embolisent » les groupes et la vie de l'équipe.

BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU, D. 1975. *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Paris, Dunod, 2^e édition 1981.
- FUSTIER, P. 1999. *Travail d'équipe. Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1999. *Les théories psychanalytiques du groupe*, Paris, PUF.
- MELLIER, D. 2000. *L'inconscient à la crèche. Dynamique des équipes et accueil des bébés*, Paris, ESF éditeur, 2^e édition 2002
- MELLIER, D. (sous la direction de). 2002. *Observer un bébé : un soin*, Toulouse, érès.
- PRIVAT, P. ; CHAPÉLIER, J.-P. 1987. « De la constitution d'un espace thérapeutique groupal », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 7-8, p. 7-28.

Mots-clés :

Équipe, groupe, souffrance, institution, conflits, enfant.

RÉSUMÉ

Les équipes ont à contenir la souffrance des enfants. Pour introduire à une conception groupale et institutionnelle de ce travail, l'auteur expose, par étapes une série de six propositions : la tension entre l'individu et son groupe, la contagion des phénomènes de groupe en institution, l'influence de l'histoire institutionnelle, les alliances qui en résultent, notamment avec les familles, la place relative des « conflits de personnes » dans une équipe ainsi que l'impact des souffrances des enfants sur l'équipe. Cette analyse indique bien les difficultés que peut rencontrer une équipe dans son travail.