

sérieux et l'intérêt de recherches menées tant dans le champ du dépistage ultra précoce des signes précurseurs d'un ratage du lien, que dans celui des modalités d'intervention (qui ne se réduisent pas à la dimension thérapeutique mais comprennent les actions éducatives et pédagogiques).

On trouvera, après ce copieux menu, et comme un dessert, en annexes, un article de Léo Kanner « Langage idiosyncrasique et métaphorique dans l'autisme infantile précoce » ainsi qu'une « Revue commentée des articles consacrés à la méthode ABA de Lovaas appliquée aux jeunes enfants avec autisme » par Victoria Shea (une chercheuse américaine connue) qui conclut qu'on a largement surestimé les effets de la fameuse méthode ABA, et qu'en tout état de cause, il vaut mieux combiner les approches...

On l'aura compris un document d'intérêt public !

Myriam Berdeu
À propos de...

***Nouvelle revue
de psychosociologie***, n° 14
« Faire équipe »
Gilles Amado et Paul Fustier
(Sous la direction de)
2012, érès

« Faire équipe ». On tourne autour au gré des lectures et des analyses, on s'en détourne pour mieux s'en rapprocher. On y parle de groupes, de collectifs, de membres, d'ensembles ; on y discute assemblages, accordages, maillages. Et quand on touche du doigt le sentiment de « faire équipe », on se rend compte de la fragilité du phénomène, aux prises avec une tension permanente entre mouvements de liaison et de déliaison, de créativité et de destructivité ; entre groupe et individu.

À partir des travaux de recherche, analyses théoriques et expériences partagées des différents auteurs, cet ouvrage nous invite à un voyage au sein de nos représentations du groupe et de notre propre groupalité psychique.

Sur un axe théorique ou en appui sur leurs expériences professionnelles, Jacqueline Barus-Michel (« De la horde sauvage à la belle équipe ») et Alain-Noël Henri (« Usages idéologiques et fantasmatiques du signifiant "équipe" ») nous fournissent des pistes de définition précieuses de ce qu'on appelle parfois abusivement « équipe ». Reprenant, pour illustration, le mythe de la horde primitive de S. Freud, J. Barus-Michel décline les différentes formes de lien social (famille, foule, collectif, groupe, bande, réunion...), pour y inclure celle de l'équipe. Alors que le signifiant « équipe » découle de considérations plus larges, faisant penser à l'image de l'entonnoir, A.-N. Henri prend le chemin inverse et part du signifiant lui-même pour en développer ce qui le compose – l'entonnoir est alors inversé.

Nous sommes ensuite invités par Sylvie Chevrier (« Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet ») et Antonia Gueudar Delahaye (« Faire équipe entre ciel et terre : le cas des navigateurs aériens ») à la rencontre avec des équipes hors du commun, dont les particularités viennent interroger sur ce qui permet de « faire équipe ». Comment une équipe virtuelle – dont les membres ne se côtoient pas ou peu, dont la langue de communication n'est pas la langue maternelle de tous, qui ne partagent pas nécessairement la même profession, voire la même culture – parviennent-ils (ou non) à partager le sentiment d'être une équipe ?

Entre *équipe* et *équipage*, comment et à partir de quoi le sentiment d'« appartenir » à une équipe se construit-il, dans le cas des navigateurs aériens ?

De nombreux auteurs semblent s'accorder sur le caractère fragile de

l'équilibre d'une équipe, même (et surtout) lorsque celui-ci paraît acquis. Au sein des équipes sportives professionnelles, Pascal Duret et Muriel Augustini (« Solidarité et singularité au sein des équipes sportives ») insistent sur la nécessité d'un accordage permanent entre les aspirations individuelles de chaque joueur et l'intérêt collectif, les premières servant le second et réciproquement.

Bertrand Ravon (« Refaire parler le métier. Le travail d'équipe pluridisciplinaire : réflexivité, controverses, accordage ») et Philippe Petry (« Accompanyer des équipes à l'épreuve des violences adolescentes. Comment reconstruire des normes collectives ? »), chacun dans une approche singulière, montrent l'intérêt de maintenir (ou restaurer) au sein d'une équipe le développement et l'échange de controverses, points de vue divergents sur une même situation ou sur les pratiques professionnelles, qui permettent, après leur expression au sein du groupe, un travail d'accordage qui permettra de « faire équipe » dans le respect de la complémentarité réciproque.

À propos d'équipes qui travaillent dans les domaines soignant, éducatif, social..., Pascal Roman (« L'équipe, l'adolescent et la violence : figures et aménagements ») analyse les liens intersubjectifs entre les adolescents et le groupe soignant. Il décrit comment les éléments non symbolisés que les adolescents vont déposer sur les dynamiques groupales (groupe de pairs, groupe soignant) vont produire des effets de clivage, de contre-transferts, qui devront eux-mêmes être repérés, puis analysés pour éviter les réactions en miroir.

Denis Mellier (« Ce qui fait équipe, exigence d'un travail pulsionnel et appareillage psychique groupal d'équipe ») nous mettra en garde contre la tentation de se limiter à une approche binaire soignant/soigné, éduquant/éduqué, excluant ainsi ce qui pourrait venir faire tiers dans

cette relation, à savoir le cadre plus général qui permet que ces deux entités se rencontrent (financeurs, familles...).

Deux articles de l'ouvrage ont particulièrement retenu mon attention. Je développerai en premier lieu « L'interstitiel et la fabrique de l'équipe » de Paul Fustier, où il est question de ces espaces-temps ambigus dans lesquels on ne saurait dire si l'on est en situation de travail ou non, dans la sphère du professionnel ou du privé. À travers des vignettes cliniques de supervision d'équipes, l'auteur nous invite à interroger le sens et la place à donner à ces espaces, tant dans ce qui permet de « faire équipe » que dans l'accomplissement de la tâche primaire. L'existence de ces moments interstitiels, qui peuvent être rapprochés des phénomènes transitionnels « trouvés-crés » décrits par Winnicott, témoigne de la capacité d'une équipe à prendre plaisir à travailler ensemble, à créer du lien social en deçà des liens exclusivement professionnels. Dans ces espaces-là prédomine le Moi communautaire, l'illusion de ne faire qu'Un, les échanges de banalités permettant à chacun d'y trouver sa place et de vérifier qu'il peut faire consensus avec les autres, indépendamment des désaccords pouvant exister par ailleurs. Ce sont aussi des lieux privilégiés de transmission et de « maintien en vie » de ce qui fonde l'institution, l'équipe, de l'histoire (réelle ou mystifiée), des valeurs et de leur évolution. « Ainsi chaque individu se crée-t-il un objet interne qui est le même que celui que ses collègues vont se constituer » (Paul Fustier).

Le second article sur lequel j'ai choisi de m'arrêter est celui de Georges Gaillard et de Jean-Pierre Pinel « Actif – passif, féminin – phallique : le travail des polarités au sein des équipes ». Les auteurs y traitent de la tendance fréquente des équipes, « professionnels de l'aide », à prendre des positions qui se situent du côté du phallique. Ils décri-

vent des positions qualifiées d'« héroïques – phalliques », dans le désir de comblement du manque, du vide que des sujets carencés les convoquent à venir remplir, mais aussi des positions de rivalité avec ces sujets sur un mode phallique où la question est de savoir qui gagnera le combat ou qui cédera le premier. Ces prises de position peuvent être justifiées de manière rationnelle par la nécessité de « faire barrage à la toute-puissance » d'une personne vécue comme menaçante. Lorsqu'une équipe entière se trouve à fonctionner sur ce mode relationnel, la capacité d'accueil et de contenance de la désorganisation psychique des sujets accueillis s'en trouve amoindrie, voire impossible. Or la thèse ici défendue consiste à considérer qu'avant de pouvoir agir sur les symptômes de ceux que l'on veut aider, il faut d'abord être en capacité de les accueillir, ce qui veut dire pouvoir se positionner en creux, ouvrir un espace où les dépôts sont possibles. Le soignant, l'éducateur occupera alors de façon active une position de passivité, où il accepte de se laisser affecter sans s'en sentir menacé et consent à se restaurer dans l'après-coup au sein de l'équipe. Cette capacité d'accueil est à situer du côté du féminin, dans l'acceptation de son incomplétude et donc dans la nécessité de complémentarité. Chacun pourra trouver place et soutien dans l'équipe à partir du moment où il aura reconnu ses propres manques, et donc quand il fera appel à ce que ses pairs pourront venir compléter. À condition de ne pas être à ce moment détruit mais

au contraire restauré par le groupe, sans quoi le recours aux positions phalliques pourrait apparaître comme un meilleur gage de protection.

Mais ces deux polarités restent intimement liées et en mouvement perpétuel, et comme le font remarquer les auteurs, « le *féminin* ne saurait en effet être appréhendé en dehors de sa conjonction avec la poussée phallique qu'il transforme du côté de la fertilité et de la créativité. »

Se détachant quelque peu des approches groupales, Willy Falla et André Sirota (« Être et faire avec les autres ») appréhendent la question du « faire équipe » à partir de considérations plus individuelles. Quelles seraient les « qualités » nécessaires pour pouvoir participer en coopération avec d'autres à la réalisation d'une tâche commune ? Ils évoquent la capacité de « faire son travail » *et* de « faire société » en même temps, autrement dit à prendre du plaisir dans le travail coopératif. La possibilité d'accepter en soi une part de manque et d'accueillir l'autre en tant qu'il peut venir nous compléter est également considérée comme indispensable à l'ouverture au travail d'équipe. Nous retrouvons ici à un niveau individuel ce que P. Fustier, d'une part, G. Gaillard et J.-P. Pinel, d'autre part, ont respectivement formulé à propos de l'importance des espaces interstitiels et de la bipolarité « féminin-phallique » au niveau groupal.

Pour conclure, voici un numéro de revue riche, agréable à lire et stimulant pour la pensée des praticiens du groupe et des institutions...