

L'ÉQUIPE REVISITÉE

Jacky SAUZEAU, cadre infirmier supérieur, enseignant, IFCS, C.H. Charles Perrens, Bordeaux
Article publié dans la revue *Soins Psychiatrie* n°198 d'octobre 1998

Il s'agit ici de développer une ébauche de réflexion sur les rapports entre le fonctionnement d'une équipe et l'activité de pensée et, plus précisément, la dimension de l'intersubjectivité dans le développement de la pensée ainsi que les conséquences ou les effets de l'activité mentale sur les personnes qui composent cette équipe.

L'équipe joue un rôle essentiel dans le développement de la pensée individuelle en tant que personne autre, comme c'est le cas de la mère dans l'élaboration de la pensée de l'enfant. C'est cet étayage de la pensée individuelle sur la capacité mentale de l'équipe qui permet l'individualisation et l'articulation des « je » et du « nous » par le plaisir de penser ensemble.

« Pensée de groupe » ou « pensée en groupe »

Cette approche n'est pas sans rappeler la structure ou le système familial, si souvent critiqué quand il sert de modèle d'organisation du travail avec la prévalence des relations affectives que l'on connaît. Je crois qu'une équipe ne se limite pas au partage d'un objet ou d'un projet commun quel qu'il soit mais qu'une équipe, c'est aussi une façon de penser ensemble ou de ne pas penser et où chacun est doublement interpellé :

- dans son rapport à lui-même, c'est-à-dire sur le sens que peut revêtir son travail, le sens de sa présence dans un lieu ;
- dans son rapport aux autres où se joue la place de chacun au sein d'un ensemble.

Il en est de même dans une famille où la question de l'identité et de l'individuation est posée pour chacun, tout comme son inscription dans l'ordre de la filiation et des générations.

Cette activité de pensée recouvre deux notions : la pensée de groupe et la pensée en groupe.

La pensée de groupe

Elle peut être définie comme étant la raison pour laquelle on est ensemble. Cela peut aller de relations purement affectives (être ensemble) à des relations de travail en équipe fondées sur des références théoriques sur des valeurs qui rendent compte et justifient de l'activité déployée. Cette notion me paraît renvoyer à ce que J. Hochmann appelle « l'institution mentale », c'est-à-dire l'utilisation d'un modèle théorique pour penser le réel.

La pensée en groupe

L'autre notion est relative à ce que R. Kaës nomme la pensée en groupe, c'est-à-dire l'existence des conditions intersubjectives qui feront que la pensée se produira ou ne se produira pas. Il est donc ici question de la capacité de mentalisation et de théorisation des membres appartenant à cette équipe, capacité dont dépendra l'expression du potentiel thérapeutique, pédagogique, éducatif ou formatif de l'institution.

C'est ce second point, ce « penser en groupe » que je vais essayer d'approfondir.

Qu'est-ce que penser ?

Si l'on se réfère aux auteurs qui, dans le champ psychanalytique, ont tenté de saisir comment la pensée

naissait et se développait (Freud, Bion, Winnicott), on peut dire que penser, c'est se représenter ce qui manque par des systèmes de représentation et de symbolisation (hallucinations, images, objets, symboles, mots, langage). Je renvoie les personnes intéressées au texte de l'enfant à la bobine de Freud.

En fait penser, c'est sentir que l'on est seul et se représenter cette absence pour retrouver l'autre qui vient à manquer ; c'est là le paradoxe de la pensée : on ne peut pas penser seul (toujours un autre, une relation, un livre) et on ne peut penser que séparé (dans une position de solitude).

Pour Bion, la pensée se construit sur l'intersubjectivité mère-enfant et notamment sur la capacité qu'a la mère de rendre compte à l'enfant des sensations qu'il éprouve, particulièrement dans les expériences de frustration. Dans ce schéma supposé par Bion, la mère va utiliser son appareil à penser pour élaborer et bonifier le vécu de l'enfant organisant ainsi le magma des perceptions éprouvées par celui-ci. Bion désigne cette capacité par le terme de rêverie maternelle, dénommée aussi « fonction alpha ».

Ce qui est important pour Bion, c'est bien sûr la capacité de l'enfant à supporter la frustration et à être seul, mais aussi et surtout la capacité de l'environnement à penser l'enfant. Pour synthétiser ce phénomène de la pensée où l'infrasubjectivité et l'intersubjectivité sont mêlées, nous pouvons dire que penser, c'est se situer dans un rapport de séparation avec l'ensemble des autres qui ont eux-mêmes permis la formation de notre pensée. La question de l'Autre (lire grand Autre) est au centre du développement de la pensée et la fonction alpha décrite par Bion n'est au fond que l'activité psychique de l'Autre et toute relation est concernée par cette transmission de pensée. Dans toute pensée, il y a de l'Autre.

C'est à ce titre qu'une équipe, ce « plus d'un Autre » pour reprendre une expression de R. Kaës, participe de ce mouvement de la pensée et constitue un appareil à penser sur lequel va s'étayer la pensée des « je » qui la composent.

Quelques conditions sont nécessaires

- *Que la fonction alpha soit en place, c'est-à-dire qu'elle soit remplie par certains membres de l'équipe, disponibles et capables de supporter la pensée des autres et qu'elle existe à travers certaines instances. Il s'agit de saisir des choses sans être pris par les événements à l'origine de celles-ci, et d'en dire ou d'en faire une lecture permettant d'appréhender quelque chose de soi, du travail ou de l'institution. Cette fonction alpha ne peut se dérouler que si elle s'inscrit dans un dispositif, notamment de réunions de régulation.*
- *Que chacun puisse supporter une certaine violence, car penser seul nous renvoie à notre capacité à être seul en présence d'autrui (Winnicott). Chacun doit pouvoir apporter des pensées au groupe (idées, projets) et accepter que celles-ci soient travaillées, modifiées, sans en être détruit ou avoir le sentiment de l'être (avoir confiance dans son appareil à penser).*
- *Qu'il existe des contenants de pensée et notamment des théories, des valeurs qui serviront de support à l'activité réflexive tout en constituant des points de certitude.*
- *Que soit maintenue une mémoire dont l'équipe est porteuse au sens d'une histoire partagée (transgénérationnelle). Ces éléments structurants permettent à chacun de supporter une part de doute car on ne peut tout maîtriser et tout comprendre tout en maintenant une séparation entre le « je » et le « nous » afin de maintenir un certain « jeu », car si cela colle trop bien, eh bien, ça ne pense plus.*

Conclusion

Ainsi, le plaisir de penser en équipe sera fondé sur l'investissement par d'autres que soi des mêmes objets de pensée où l'un trouvera chez l'autre ce qu'il n'a pas pensé et où l'autre sera gratifié de ce « don de pensée ». Cette expérience d'échanges a quelque chose de jubilatoire car elle constitue une expérience délimitée et met en évidence qu'il existe un jeu possible de la pensée. Voilà pourquoi à la fois une équipe est nécessaire et, à la fois, ce qui est nécessaire pour qu'il y ait une équipe. Maintenir une exigence de travail psychique, condition d'une activité mentale positive chez ses membres, mais aussi comprendre la dimension d'un travail un équipe dans lequel l'intersubjectivité constitue l'élément dominant.

« Nous ne sommes que des hommes, écrivait Montaigne, et nous ne tenons les uns aux autres que par la parole. »