

# L'équipe, ou les paradoxes du "nous"

**Pour situer le texte:** Ce court texte reproduit un article publié par la revue Soins cadres, dans le cadre d'un dossier intitulé Dynamique d'équipe, du je au nous (Supplément au N° 90, mai 2014)

Il recoupe en partie les textes Usages idéologiques et fantasmatiques du signifiant "équipe" : un objet idéal plaqué sur un nœud de contradictions<sup>①</sup> et L'équipe comme espace de résistance collective<sup>②</sup>

**Mots-clés:** équipe, pratique, espace de pratique, contradiction, contrat narcissique, objet idéal, on, nous, inscription, couple parental, places sociales, métiers impossibles

**N. B. :** dans l'ensemble des textes mis en ligne

1. Les mots-clés soulignés renvoient à des concepts propres à l'auteur.

2. Les notes de bas de page font partie du texte original ou contiennent des indications bibliographiques. Les lettres minuscules en exposant renvoient aux commentaires en marge ou en encart, qui sont contemporains de la mise en ligne et visent à contextualiser rétrospectivement le texte.

3. Les n°s de référence (①, ②, ③, etc.) renvoient à la bibliographie de l'auteur, en fin de texte. Il se peut que certaines de ces références ne soient pas encore en ligne. Vous pouvez vous inscrire pour être tenus informés à mesure des mises en ligne.

Une équipe, ça n'existe pas. En tout cas pas « en soi ». Ça se met à prendre une existence à partir du moment où les acteurs d'un espace de pratique, quel qu'il soit, se lient implicitement par un pacte projetant sur cet espace une certaine visée idéale, qu'ils déposent dans le signifiant « équipe ».

On croit souvent qu'un mot, ça sert à désigner les choses que les dictionnaires définissent comme son sens. Mais il arrive que ça serve à bien d'autres emplois. Et en particulier, les mots-clés qui dans le discours des pratiques sont mis à toutes les sauces sans être jamais interrogés, servent à la fois de signal de reconnaissance, – nous parlons comme ça, donc sommes bien tous de la même espèce –, et de manteau de Noé voilant pudiquement les contradictions qui, dans les deux registres liés de l'idéologie et du fantasme inconscient, pourraient faire éclater cette belle unité. Le corollaire de cette fonction de masquage des contradictions est que ces mots désignent presque toujours des objets idéaux : plus la réalité est contradictoire, plus s'impose l'usage incantatoire d'un discours dans lequel il n'est pas difficile de supposer les contradictions résolues, puisqu'un objet idéal est par nature virtuel.

Il est piquant de constater qu'avant que le mot soit, par l'intermédiaire du langage sportif, contaminé par l'anglais « team », équipe ait d'abord signifié ce que nous appelons « équipement », donnant aux humains le même statut qu'aux choses ; puis, beaucoup plus tard, un petit groupe de travailleurs entièrement soumis aux ordres d'un chef. On était bien loin de l'idée de sujets maîtres de leurs pratiques, et choisissant librement de les coordonner. Mais le sens d'origine n'a pas disparu pour autant, et c'est la

Téléchargé sur le site <http://henri.textes.free.fr/anh/>.

Voir sur ce site les conditions de diffusion de ce texte à des tiers.

première et c'est la première contradiction importante que le mot sert à masquer : elle est à la fois l'échelon le plus élémentaire d'une organisation hiérarchique dont dépendent les acteurs de base, conforme à cette représentation d'un équipement humain (« une ressource humaine »), qui ne se distingue pas fondamentalement d'un équipement matériel, et celle d'un groupe auto-coordonné de sujets de pratique. Le compromis le plus fréquent entre ces deux extrêmes, étant la représentation d'un groupe certes subordonné à un chef, mais où l'autorité de celui-ci se définit non plus comme un pouvoir discrétionnaire de prescription, mais par une habileté à rendre cohérent le jeu des initiatives individuelles, grâce à d'incessants allers-retours entre l'exigence d'ordre et l'exigence de fécondité.

Cette contradiction n'est jamais absente dans l'usage du mot "équipe", même si la première acception prédomine évidemment lorsque les tâches ainsi coordonnées sont pour l'essentiel prédéterminées par des contraintes techniques, ou simplement par le poids des traditions, la seconde au contraire passant au premier plan lorsqu'elles impliquent une large marge d'autonomie et d'inventivité. L'espace de pratique des soins infirmiers est à cet égard en position intermédiaire, à la fois arrimé à des protocoles dont le respect rigoureux ne le cède en rien à celui qui est exigé dans les espaces de production industrielle, et indissociable de la probabilité omniprésente d'un événement imprévu, liée à la fois à la complexité de la clinique, et au fait que leur objet est humain. Mais dans tous les cas, le « mon équipe » du chef, n'a guère en commun, avec le « notre équipe » des acteurs sociaux qui dépendent de lui, que le nom, ou plutôt, à travers l'unité du vocable, le pacte implicite de faire comme si c'était bien de la même équipe qu'il s'agit.

Une autre contradiction, sur laquelle nous nous étendrons un peu plus, se combine avec la première. Elle concerne, non plus les processus sociaux objectifs, mais le processus subjectif à l'œuvre dans chacun des acteurs, pris isolément aussi bien que dans leurs interactions à l'intérieur d'un processus groupal. Elle décline un paradoxe à l'œuvre, bien au-delà de ce qu'on appelle une équipe : dans tous les cas où l'appartenance à une entité sociale est un élément essentiel de l'identité de ses membres. Car, si nous appartenons tous à une multitude de collectifs, il n'y en a qu'un petit nombre qui sont comme une part de nous, au point que nous ressentons tout ce qui les concerne comme affectant notre être propre. Ces entités dont on prononce souvent le nom avec une majuscule dans la voix : le pays, la profession, le parti... Nous conviendrons de les nommer, faute de mieux, « collectifs identifiants ». Ce paradoxe, c'est celui du « nous », qui réussit ce tour de force d'être à la fois moi et l'autre.

Contradiction idéologique, contradiction inconsciente : là encore, elles œuvrent toujours en contrepoint, mais plus on se déplace de la base vers le sommet des organisations, plus la première passe au-devant de la scène.

Ainsi à l'échelon de l'encadrement, l'invocation de l'équipe sert-elle surtout à se représenter soi-même dans une zone grise, dans laquelle on se sait pris dans une chaîne hiérarchique par laquelle transitent des prescriptions descendantes, tandis que l'on voudrait avoir l'image d'un coordinateur facilitant une métabolisation coopérative des pratiques individuelles. Secondairement, cela sert aussi à postuler comme acquise une unité entre les acteurs qu'on sait d'autre part travaillés par de multiples antagonismes, et d'intenses compétitions.

Du côté des acteurs de base, c'est plus du paradoxe du « nous » qu'il s'agit. Du "nous" et plus souvent encore, du « on ». Car « nous », c'est encore une collection bien déterminée d'individus, dont la différence est certes renvoyée à l'arrière-plan, mais qu'on n'aura aucune peine à séparer de nouveau. Bien plus merveilleuse encore est la magie du « on », cet être dont on pourrait dire, paraphrasant Pascal, que le centre est partout et la circonférence nulle part.

On connaît l'apologue de la fourmi cheminant de concert avec l'éléphant, et lui disant, éblouie : « tu as vu toute la poussière qu'on fait ! » Mais ici, la fourmi n'est même pas ridicule, puisqu'elle fait partie

de l'éléphant. Grâce à « on », il n'est même plus besoin de prêter à l'autre ce qui m'appartient ou de m'accaparer ce qui est à lui : nous ne sommes plus qu'un. Et surtout chacun peut dans le produit globalisé des interactions avec les autres, s'approprier ce qui le valorise et diluer ce qui le dévalorise, en traitant ce système d'interactions comme une quasi-personne.

C'est en fait un peu plus compliqué, parce que ces collectifs identifiants, qu'en règle générale on trouve déjà constitués quand on s'y affine, prennent métaphoriquement la place de ce qui s'est joué pour nous tous dans notre histoire individuelle, et plus particulièrement lors de notre inscription dans la communauté humaine<sup>5</sup>. Cette inscription, c'est le point où notre existence ne se joue plus dans le rapport à « un autre », mais dans notre place à l'intérieur du système de tous les autres. Et du coup le paradoxe du "nous" apparaît comme une déclinaison du paradoxe de l'identité. Identité vient de *idem*,<sup>5</sup> « le même » en latin. S'identifier, c'est à la fois marquer sa singularité irréductible, et s'aliéner en se faisant pareil que l'autre.

Le noyau originaire de ce processus paradoxal d'inscription, qui en demeure d'ailleurs l'organisateur inconscient, c'est le rapport de chacun au couple de ses parents, moins dans la réalité concrète qui s'en dévoile à l'enfant au fil du temps, que dans sa place symbolique. Dans l'entreprise de faire partie d'une équipe, il y a comme l'écho de cette gageure redoutable, qu'est l'accès, pour l'enfant devenu adulte, au statut de membre d'un couple parental – ressenti imaginativement comme l'usurpation démesurée d'un état qui ne lui appartient pas et à la hauteur duquel il doute de jamais parvenir. Mais le fait de n'être pas seul dans cette transgression permet de la renvoyer en partie à l'autre, ou aux autres pris individuellement, mais surtout à ce "nous" qui pour chacun est à la fois immanent et transcendant, et sur lequel peut se déposer toute la puissance imaginaire dont chaque individu se sait dépourvu. Plus la responsabilité de la pratique est écrasante, plus elle s'apparente en particulier à ces trois métiers impossibles dont parlait Freud, – éduquer, soigner, gouverner –, plus l'équipe permet à chaque individu, en se projetant sur elle, de se restaurer en sujet crédible de pratique.

Ainsi les équipes alternent-elles entre des phases euphoriques, où le sentiment d'être une bonne équipe, qui tourne bien, réalise parfaitement la gageure d'une réussite collective suppléant les limites de chacun ; et des phases dépressives où il faut faire face à l'échec de cette gageure. Un échec bien sûr rapidement imputé par chacun à l'autre, dont la façon d'être attaque l'idée que JE me fais d'une "vraie" équipe, avec évidemment réciprocité. On retrouve presque mot pour mot la plainte conjugale qui rythme la plupart des crises de couple, avec l'imputation, à l'autre, en miroir, de l'échec de l'étayage réciproque dans le redoutable défi commun qui l'a fondé.

Le parallèle avec le couple ne s'arrête pas là. Car la représentation infantile du couple parental est elle-même double : il est imaginé tantôt comme un bloc indifférencié, qui ne me laisse aucune autre place que d'être, par ma seule naissance, l'incarnation symbolique du lien qui le constitue, tantôt comme l'espace où c'est la différence même de deux êtres qui crée entre eux un lien compliqué fait de complémentarité et d'antagonisme, et qui m'ouvre la possibilité de prendre quelque part une place, à condition de consentir à n'être que ce que je suis et donc à renoncer au reste.

Le rapport de chacun à ses différents collectifs identifiants oscille toujours peu ou prou entre ces deux modèles d'appartenance, en notant toutefois que plus ils sont grands et lointains, comme ceux que nous avons cités, plus le premier domine, et avec lui le sentiment d'exister comme représentant d'un grand tout indifférencié. En revanche, quand, et c'est le cas pour l'équipe, ils sont restreints et proches, leurs poids respectifs sont plus équilibrés, et les modes d'appartenance plus complexes, avec l'intrication de deux paradigmes idéaux : celui d'une homogénéité quasi-totalitaire, à l'aune de laquelle les disparités et les discordances sont stigmatisées et placent potentiellement ceux qui les incarnent sur un siège éjectable ; et celui d'une articulation entre places spécifiques, qui coïncident souvent avec les qua-

lifications professionnelles, équivalents des rôles sexuels socialement codés dans les couples. Mais pas seulement ; il s'y ajoute tout un entrecroisement de différences – des sexes, des générations, des formations, des repères culturels, des positions inconscientes dominantes, etc.

L'oscillation entre euphorie et dépression peut alors prendre deux formes : élation mégalomane retombant en effondrement identitaire ; ou plaisir partagé d'un « jeu d'équipe » entre compétences complémentaires retombant en imputations acrimonieuses contre les supposées insuffisances ou les empiètements territoriaux des « autres ».

Car d'une part, ces distributions de places<sup>④</sup> ne font pas obstacle aux rivalités à l'intérieur d'une même catégorie : au contraire, elles les induisent. Et elles sont d'autre part d'une extrême fragilité: car elles impliqueraient que chacun ait radicalement et définitivement fait le deuil de tout ce qu'il a dû concéder aux autres places, ce qui est aussi impossible en matière d'identité professionnelle qu'en matière d'identité sexuelle. Aux rivalités internes à chaque catégorie s'ajoutent ainsi des rivalités souvent féroces entre les différentes catégories, à coups de luttes pour la dominance et de coexistences sourdement hostiles entre territoires étanches. À l'image là encore de cette guerre des sexes qui couve toujours dans les couples sous la cendre des harmonies conjugales.

#### Références des autres textes de l'auteur auxquels il est fait renvoi dans le texte.

- ① L'équipe comme espace de résistance collective <https://anhenri.fr/classement-thematique/espaces-de-pratique/equipe/>
- ② Usages idéologiques et fantasmatiques du signifiant "équipe" : un objet idéal plaqué sur un nœud de contradictions in Faire équipe (Gilles AMADO et Paul FUSTIER dir.) Nouvelle Revue de Psychosociologie, automne 2012, Érès TOULOUSE pp. 11-20  
ou URL : <https://anhenri.fr/classement-thematique/espaces-de-pratique/equipe/>
- ③ *Quand, au milieu des miens, s'invite l'impensable in Violence dans la parentalité (CICCONE Albert dir.), DUNOD PARIS 2015 pp. 69-90*  
ou URL : <https://anhenri.fr/classement-thematique/pratiques/divers-eclairages-psychoanalytiques/>
- ④ *La castration (1984)*, <http://henri.textes.free.fr/anh/images/stories/documents/txt162.pdf>
- ⑤ *Quand, au milieu des miens, s'invite l'impensable in Violence dans la parentalité (CICCONE Albert dir.), DUNOD PARIS 2015 pp. 69-90*  
ou URL : <https://anhenri.fr/classement-thematique/pratiques/divers-eclairages-psychoanalytiques/>