

## Usages idéologiques et fantasmatiques du signifiant « équipe » : un objet idéal plaqué sur un nœud de contradictions

*Pour situer le texte: Ce texte est le produit d'une fusion entre une contribution à l'ouvrage collectif intitulé Faire équipe (G.AMADO et P.Fustier dir., Érès 2019), et de l'intervention faite au mini-colloque éponyme qui s'est tenu à l'ESCP Europe le 2/02/2013. Fusion qui se redouble d'une actualisation*

*A partir d'une longue expérience de formation, et de supervision auprès de praticiens de la régulation sociale, l'article aborde l'emploi du signifiant "équipe" dans sa double fonction idéologique et fantasmatique de masquage de contradictions spécifiques. Une brève enquête sur sa filiation sémantique, à partir du vocabulaire naval, montre un basculement entre la représentation d'un équipement humain, qui ne se distingue pas à l'origine d'un équipement matériel, vers celle d'un groupe coordonné de sujets de pratique. Ce qui renvoie à la contradiction entre modèles de sociabilité proto-industriels et néo-industriels. S'y ajoutent des contradictions inconscientes, plus nettement perceptibles dans les pratiques non-productives : l'équipe est investie comme idéal du moi de la pratique, mais le paradoxe de l'appartenance – ce "nous" qui est à la fois pour chacun "moi" et "non-moi" – conduit à des arbitrages compliqués, qu'on éclaire de la comparaison avec le rapport entre les membres d'un couple parental et l'entité fantasmatique "couple".*

**Mots-clés: équipe, signifiants, idéologie, régulation sociale, idéal du moi, moi idéal, pratiques sociales, pratiques productives, concurrence, coordination, coopération, contradiction, arborescence hiérarchique, sociétés néo-industrielles, réseaux, chaos auto-organisateur, objet idéal, idéologie moderniste, immanence et transcendance du « nous », Feuerbach, tabernacle, proximité, société d'égaux, appartenance, couple parental, identification par décalque, mésinscription, sociétés proto-industrielles, conflit, équilibre, technobureaucratie, alliance, idéologie gestionnaire**

**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<sup>os</sup> 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. Un objet idéal masquant un nœud complexe de contradictions

Il est bien difficile de trouver une définition qui distinguerait clairement une "équipe" de n'importe quelle formation psychosociale définie par une tâche collective à accomplir. En fait, la distinction n'est lisible qu'à partir de la nébuleuse des connotations plus ou moins implicites, voire plus ou moins conscientes, qui s'attachent au vocable "équipe". C'est donc à ce qu'implique ce signifiant que nous allons tenter ici de réfléchir, et c'est ce que rappelleront ci-dessous les guillemets presque systématiques qui l'encadrent. Une tentative dont la portée et les limites découlent du terreau à partir duquel elle a été élaborée : plus de 40 ans d'accompagnement de praticiens de la régulation sociale<sup>a</sup> au sens le plus large <sup>①</sup> (à l'exclusion donc du secteur de la production et des services marchands), qui très généralement désignaient du mot "équipe" le cadre microsocial de leur pratique – dans le contexte donc de la France de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

<sup>a</sup> Dans tous les textes de l'auteur « pratique de régulation sociale » et « pratique sociale » sont synonymes.

La meilleure façon d'analyser un signifiant, dès lors qu'il appartient au vocabulaire de base d'un milieu social (professionnel, notamment), – et plus encore quand il fait partie du corpus restreint de ceux qui infiltrent à tort et à travers la "langue de bois" de ces mêmes milieux, – est de substituer à la question: "que désigne-t-il?", la question: "que cache-t-il?" Plus précisément: quelles failles (c'est-à-dire quelles contradictions), l'unité de sens présumée inhérente à tout vocable, sert-il à recouvrir d'un rassurant pont de neige bien lisse et bien blanc <sup>②③</sup>?

Cette fonction de masquage des contradictions peut toujours s'analyser, en partie double, à la fois comme formation idéologique, dans le registre de l'analyse des rapports sociaux, et comme formation défensive dans le registre psychanalytique.

Nous nous y engagerons à partir d'un détour initial par l'étymologie. Certes, débiter la réflexion autour d'un signifiant par sa filiation sémantique, c'est le plus souvent sacrifier à une routine rhétorique qui n'éclaire que rarement le fond. Mais il y a des exceptions, et c'est le cas pour le mot "équipe".

Le substantif est relativement récent (guère avant le XIX<sup>e</sup> siècle), et, comme ses cousins "*l'équipage*" et "*l'équipement*", est un déverbal d'*équiper*, qui, lui, remonte au moyen-âge, et dérive directement du radical germanique "schip", le bateau. Le mot hésite plusieurs siècles entre différents sens en rapport avec la navigation (aborder, ou au contraire prendre la mer...) pour finalement se fixer sur "pourvoir un navire de tout ce dont il a besoin". Y compris en force de travail humaine.<sup>1</sup>

À partir de là, "*équiper*", tout en continuant d'appartenir essentiellement au langage de la navigation, essaime, très lentement, vers une acception plus large: "Pourvoir une personne de tout ce dont elle a besoin pour une activité" (Trésor de la Langue Française, 2002, article "équiper", 3a)

Les substantifs qui se mettent ensuite à en dériver se spécialisent chacun dans un aspect de l'activité nautique, qui les oriente à son tour respectivement vers un registre métaphorique particulier. "Équipement", à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, appartient surtout au langage militaire. "Équipage", bien plus récemment, se spécialise dans le sens, aujourd'hui encore dominant, de la fraction humaine de l'équipement du bateau, et à peu près dans le même temps, dérive vers tout ce qui concerne le

<sup>1</sup> L'ensemble des données étymologiques et philologiques provient du Trésor de la Langue Française (2002), articles équipe, équiper, équipée, équipement, équipage; et, secondairement, de Dauzat (1938), Picoche (1994), Poitevin (1880)

transport hippomobile (rassemblant indistinctement voitures, chevaux et cochers). “Équipe”, enfin, désigne d’abord un train de bateaux solidaires et halés par une seule force, humaine ou animale, et glisse de là vers l’idée d’un petit ensemble d’humains accomplissant la même tâche sous l’autorité d’un chef unique. Enfin, à partir des sports nautiques (dès le XV<sup>e</sup> siècle, on trouve le mot attesté à propos des joutes nautiques), l’équipe deviendra l’un des mots-clés du vocabulaire du sport, ne donnant pas par hasard son titre au quotidien de référence de ce domaine, et nous verrons ci-après l’importance de cette référence.

De ce vagabondage philologique, nous retiendrons surtout que le mot équipe renvoie à un ensemble de ressources coordonnées, nécessaires pour une activité, rassemblées et mises en œuvre à la diligence d’une autorité responsable ou bénéficiaire de cette activité, sans que s’y distinguent à l’origine les ressources matérielles des ressources humaines (cette dernière expression, relativement récente, dit d’ailleurs bien ce qu’elle veut dire). Autre connotation importante, qu’éclaire le choix du domaine de la navigation comme source de l’extension métaphorique, l’équipe opère dans un milieu relativement clos, même si elle dépend, en amont et en aval (c’est le cas de le dire...), du reste du monde.

Revenons à l’usage contemporain. Le mot “équipe” se retrouve aussi bien dans le vocabulaire du secteur de la production marchande que dans celui des pratiques sociales au sens large <sup>①</sup> (y incluant notamment l’appareil politique, et celui, qu’on peut présumer particulièrement familier au lectorat de cette revue, de la régulation sociale). À la jonction des deux, on trouve l’important vocabulaire du sport. Et partout il dénote une finalité du “faire ensemble”. Avec cette connotation supplémentaire, tantôt plus, tantôt moins, qu’est la représentation d’un idéal du moi collectif, pris en partie double, comme on l’a vu plus haut, dans un réseau de présupposés idéologiques implicites et dans une trame d’enjeux inconscients. “Faire équipe” serait alors travailler à tendre vers cet idéal, et il n’y aurait en somme d’autre équipe que celle qu’on ambitionne de “faire”. On le voit tout de suite, cette notion d’une pratique collective idéale de sujets évidemment humains, directement impliqués dans la mise en œuvre de sa cohérence postulée, ne saurait faire plus contraste avec la dénotation originelle d’un ensemble de ressources, mises en œuvre par un maître ou un chef qui leur est par essence extérieur.

Ce contraste nous oriente vers la première de ces contradictions que contribue à masquer “l’équipe” : celle du rapport des sociétés industrielles aux microsociétés qu’y constituent les espaces de production. D’un côté elles les pensent comme des machines, agencements fonctionnels d’organes, dans lesquelles les hommes ne sont pas d’une nature foncièrement différente de l’outillage – imagerie dont le taylorisme représente la version extrême. Et d’un autre côté, elles y voient des alliances coopératives de sujets capables d’initiative et d’inventivité. Le producteur y est tantôt celui qui, en vendant sa force de travail, a renoncé à y être sujet de sa pratique, tantôt au contraire celui dont l’espace de production est le champ principal de pratique.

Les autres contradictions sont très liées à cette première, formant avec elle un maillage très serré. La seconde oppose la valorisation de la concurrence et celle de la coordination. La concurrence *entre* producteurs est de toute façon le moteur essentiel des gains incessants de productivité caractéristiques des sociétés industrielles : mais elle laisse entière la question de sa prévalence à l’intérieur d’une unité de production donnée, et les réponses à cette question sont éminemment variables selon le secteur d’activité, le niveau de technicité des producteurs individuels, le degré de développement industriel de la société globale, l’âpreté plus ou moins grande de la concurrence externe, etc. Et le

signifiant "équipe" est alors d'autant plus mis en avant qu'est plus prégnante la nécessité idéologique de masquer la concurrence interne au profit d'une coopération idéalisée.

Une troisième enfin, si intimement liée aux deux autres qu'elles peuvent à la limite en apparaître comme des spécifications particulières, apparaît au point de bascule entre des sociétés proto-industrielles, organisées sur le mode de l'arborescence hiérarchique et de la circulation descendante d'énoncés prescriptifs, et les sociétés néo-industrielles, organisées sur le mode de réseaux où l'information, circulant en tout sens, en un enchevêtrement de boucles de rétroaction, se régule d'elle-même comme un chaos auto-organisateur. Dans ce deuxième cas, la métaphore de la machine aux rouages bien huilés cède la place à celle des homéostats biologiques. Nous appellerons "moderniste" ce fonctionnement caractéristique des sociétés néo-industrielles.

Les deux métaphores tendent toutefois aujourd'hui de plus en plus à se condenser dans les métaphores informatiques – une condensation qui reflète un état des sociétés néo-industrielles contemporaines, consécutif à la mondialisation de ces deux dernières décennies, dans lequel l'antagonisme de l'arborescence hiérarchique et du réseau régulateur fait place à un enchevêtrement complexe et perpétuellement changeant de ces deux modèles.

Dans ce contexte, l'équipe hésite donc entre le modèle de l'équipe ouvrière telle qu'elle apparaît au XIX<sup>e</sup> siècle, petite unité entièrement soumise aux ordres d'un "chef d'équipe", et celui, quasi-antagoniste, de l'équipe d'ingénieurs ou de chercheurs, certes organisée autour d'un chef, mais d'un chef dont la vertu résidera moins dans une autorité de type militaire, que dans sa capacité à unifier et rendre cohérent le libre jeu des initiatives individuelles, grâce à la fois à un savoir supposé "faire autorité" et à sa capacité de synthèse, d'allers-retours incessants entre la requête d'ordre et la requête de fécondité.

La place éminente du signifiant "équipe" dans le domaine du sport semble avoir joué un rôle important pour développer le deuxième sens et assurer progressivement sa prévalence sur le premier sans pour autant le rendre caduc. On peut présumer qu'elle fut largement déterminée par la condensation avec l'anglais *team*, dont nous n'avons pu explorer la filiation. Le meilleur marqueur de cette rupture est sans doute l'introduction – dans l'entre-deux-guerres, semble-t-il – de la notion "d'esprit d'équipe", avec ce qu'elle implique d'appropriation collective de la tâche collective par les sujets qui y sont convoqués. Et c'est aussi là que l'équipe commence à endosser ce statut d'objet idéal qui en est aujourd'hui l'une des connotations centrales.

Dans l'espace des pratiques sociales, on retrouve les mêmes jeux de contradiction. Avec cependant une différence de taille, du moins pour celles qui ne s'inscrivent pas dans un système concurrentiel de marché de services en direction de consommateurs multiples (dans ce dernier cas, on a affaire à des objets hybrides dont l'analyse est extrêmement complexe). Car, contrairement à l'espace des pratiques productives et surtout du secteur marchand, les modèles d'organisation n'y sont que secondairement déterminés par l'arbitrage des contraintes économiques. Certes, celles-ci y paraissent pesantes, et de plus en plus, à leurs acteurs: mais elles ne sont pas de même nature. Elles n'y ont que la figure du flux entrant de moyens d'existence, d'une rémunération globale en quelque sorte, mais la valeur du produit n'y est pas arbitrée par sa réduction à la généralité abstraite de sa valeur d'échange.

La fonction de ces pratiques est essentiellement symbolique – réguler la distribution des sujets dans le complexe *univers de signes* que constitue la “vie sociale”<sup>①</sup>. Ce n’est pas d’abord sur leur terrain que les thématiques idéologiques sont secrétées à partir des contradictions réelles : on les y retrouve, mais en quelque sorte “importées” par assimilation à la *weltanschauung* de la société globale, – ce qui n’empêche pas qu’elles soient secondairement déclinées et interprétées en fonction des lignes de contradictions qui leur sont propres.

Il en résulte que les convergences et divergences idéologiques s’y jouent comme dans un théâtre d’ombres, où elles sont arbitrées, d’une part, certes, par les interactions avec la société globale (par le canal des appartenances sociales extraprofessionnelles de leurs acteurs, des *mass-media*, des instances de tutelle qui les contraignent juridiquement et financièrement), mais d’autre part par la marge de jeu bien plus importante qui y est laissée aux processus psychiques – individuels ou groupaux : moins la réalité contraint, plus le fantasme prend ses aises. Une différence qui rend compte de la dominance écrasante des formalisations économiques et sociologiques dans les espaces productifs, et de la prévalence, moins marquée il est vrai, des formalisations psychologisantes dans les espaces de régulation sociale. Il reste qu’on est là dans le “un peu plus, un peu moins”, et non dans des différenciations structurales tranchées. On verra ci-après que l’invasion relativement récente des idéologies gestionnaires dans les seconds est venue obscurcir et rendre moins évidente, mais non en fait invalider, cette différence essentielle avec les premiers.

En outre, à l’intérieur même des espaces de pratique sociale, on voit assez logiquement cette inversion de prédominance entre enjeux idéologiques et enjeux psychiques s’accroître à mesure qu’on se déplace sur la chaîne qui mène des grands appareils institutionnels jusqu’aux sujets qui, à la base en sont acteurs, en passant par l’emboîtement de systèmes institutionnels de taille de plus en plus restreinte. Et l’invocation faussement consensuelle “des équipes” ou “de l’équipe” apparaît alors comme le point d’équilibre optimal, et, en corollaire, le point de tension majeure, entre ces enjeux qui n’ont guère en commun.

## Le paradoxe du « nous », un équilibre fragile

Du côté de l’appareil institutionnel, cette invocation permet d’afficher un “équipement humain” (ces fameuses “ressources humaines”...) fonctionnant sur un mode moderniste, sinon de fait, à tout le moins en apparence. Il n’y a guère plus à en dire.

Du côté des enjeux psychiques des acteurs et des groupes d’acteurs, on se déplace sur un tout autre terrain. Là, la principale vertu du signifiant “équipe” est de permettre de substituer, aux limites et à l’impuissance relative des individus, un objet fantasmatique les restaurant en sujets crédibles de pratique. C’est un processus fréquent et assez rarement mis en lumière, qui s’apparente à la description que Feuerbach fait de “l’opposition du divin et de l’humain” comme substitut “illusoire” de “l’opposition entre l’essence humaine et l’individu humain” : “l’essence de l’homme, – séparée des limites de l’homme individuel, c’est-à-dire, réel, corporel, objectivé, – c’est-à-dire contemplée et honorée comme un autre être, autre particulier, distinct de lui.” (Feuerbach, 2000, p.358) L’invocation de l’équipe sépare en somme l’essence (idéalisée) du praticien, – son idéal du moi, soit dit en un autre langage – des limites (réelles) du praticien individuel, et allège ce dernier des mouvements dépressifs associés au constat d’échec partiel de son investissement originel sur sa pratique.

Ce qui oblige évidemment à tenter de trouver une position à peu près tenable au milieu des contradictions insolubles inhérentes au paradoxe du “nous”, et plus encore du “on”, qui ne sont ni “je” ni “l’autre”. Il s’agit à la fois d’éviter de tenir une place fantasmée comme hors de sa mesure, et tenter cependant de l’occuper, en la diluant dans un “tout” qui serait à la fois “moi” et “non-moi”.

Certes ce paradoxe de l’appartenance <sup>④</sup>, cette double assignation indécidable à la transcendance et à l’immanence, est commun à toutes les entités sociales idéalisées – la Patrie, le Parti, etc. Mais il est, en ce qui concerne des formations microsociales comme l’équipe, ou la bande, ou la petite association, aiguisé par la proximité ainsi que par la connotation d’une société d’égaux.

La proximité, d’abord. La distance sociale permet en effet de loger fantasmatiquement l’objet idéalisé dans ce que j’ai coutume d’appeler un tabernacle <sup>①</sup> lieu à la fois extérieur et inaccessible, qui permet d’adorer un objet invisible en le protégeant de la désidérialisation indissociable de l’expérience concrète. Certes, les formations microsociales non plus n’échappent pas aux épreuves de désidérialisation. Même médiatisée par l’information et les mises en scène reconstructrices qu’elle autorise, la réalité filtre peu ou prou et finit toujours par distiller la déception. Mais combien plus encore quand tous les acteurs concrets de l’entité idéalisée agissent au vu de tous les autres, et que du coup s’inverse la charge de la preuve : un macrosystème peut rester idéalisé tant qu’il réussit à échapper à l’épreuve de déception, tandis que dans un microsystème, chaque acteur est astreint à recréer en permanence de l’idérialisation en une sorte de *surf* acrobatique sur le flux de l’expérience concrète.

Une société d’égaux, ensuite. C’est du moins la connotation qui s’attache à la version “moderniste” de l’équipe – celle donc qui a succédé à la version où l’équipe se caractérise plutôt par la soumission à un petit chef. Et là, le modèle se complique du fait de la nature essentiellement œdipienne de cet investissement d’un “nous” idéalisé.

“L’équipe ou la bande”, disais-je plus haut. Il est nécessaire d’y ajouter, et en place centrale, le couple <sup>⑤</sup> <sup>⑥</sup>. Lorsqu’on travaille avec des praticiens du champ social au sens le plus large, et plus encore quand c’est dans le cadre d’une équipe constituée, on est frappé de l’insistance avec laquelle l’objet fantasmatique “équipe” s’organise autour du paradigme du couple parental. Et plus précisément du fantasme du couple parental tel qu’il travaille chez un grand nombre d’adultes devenus eux-mêmes parents, ou même simplement partie prenante d’un couple potentiellement parental. De ce que devient le fantasme infantile du couple parental, dès lors que les sujets s’assignent de participer à son incarnation, au lieu de le déposer dans l’extériorité absolue de l’espace interdit, celui de la scène primitive. Et donc de la façon dont sont remaniés à la fois son contenu, et son articulation avec l’ensemble de la scène fantasmatique, lorsque le jeune adulte bascule dans le “Maintenant c’est nous les parents”. S’y arrêter un peu ne nous éloignera nullement de notre sujet, car la transposition sur les fantasmes attachés à “l’équipe” se révèle très instructive.

L’accès à la parentalité, au sens propre aussi bien que dans ses équivalents métaphoriques, est évidemment la figure centrale de la transgression de l’interdit œdipien, transgression affleurant d’autant plus aujourd’hui que la disparition, non, certes, du mariage, mais de son statut de rituel initiatique incontournable, (jadis condition *sine qua non* d’une parentalité *légitime*), prive les nouveaux parents potentiels d’un point d’appui qui fut longtemps essentiel pour l’élaboration psychique de ce fantasme de transgression. En outre, la porosité croissante entre les identités sexuelles, l’évolution des rôles pa-

rentaux, bien plus rapide que le rythme de remplacement des générations, tend à affaiblir cet autre point d'appui, connexe au premier, qu'était ce que j'ai appelé ailleurs *identification par décalque* <sup>③ ⑦</sup>

Ainsi voit-on, au fil des années, à côté de la difficulté d'assumer respectivement les positions de père et de mère, se développer une fantasmagorie où se dialectisent de façon complexe le nouveau couple et les deux couples de grands-parents. Une fantasmagorie qui remet au premier plan, – en deçà de la configuration œdipienne classiquement décrite, organisée autour de la claire différenciation des deux parents en objet à séduire et objet à supplanter, – la version plus archaïque où l'objet interdit et l'objet interdicteur sont condensés en un seul objet, le couple parental, et dans laquelle l'enfant n'échappe au fantasme d'exclusion radicale qu'en se constituant lui-même en incarnation du lien entre ses parents <sup>⑤ ⑦</sup>. L'enjeu de l'inscription dans un couple tente ainsi de contourner la présomption de transgression meurtrière, par un déplacement sur les enfants, assignés à la place de représentants de l'enfant qu'on a été, et qu'on réussit ainsi à demeurer par procuration. Comme si les deux adultes formant couple évitaient paradoxalement de s'immiscer dans la scène primitive en s'appliquant à réaliser, à "jouer" en quelque sorte, une scène où le couple parental n'aurait été rien d'autre qu'une alliance de bon aloi au service d'un enfant roi.

En quoi donc cette formation inconsciente peut-elle servir de matrice à l'investissement de "l'équipe" ? La retranscription en termes de scénarisation inconsciente de ce que nous avons évoqué plus haut en termes de rapports de production donne l'amorce du fil. L'idéologie moderniste assigne des groupes à développer une pratique collective autonome et créatrice, au service d'une tâche primaire qu'ils ne déterminent pas, ou du moins qu'ils ne déterminent que partiellement dans le contexte d'une trame d'enjeux sociaux représentée comme appartenant à toute une société : ce schéma est presque parfaitement isomorphe à celui qui permet à un sujet d'échapper à l'impasse de l'Œdipe primitif, en s'inscrivant dans le maillage généalogique pour le perpétuer, sous condition de consentir à s'y aliéner à un "nous" dans lequel la part de ce qui lui revient et de ce qui lui échappe est indécidable. Simplement, le produit de la pratique tient la place symbolique de l'enfant, et la pratique elle-même est assimilable à un engendrement.

Ainsi, l'idéologie moderniste joue-t-elle sur le jeu complexe entre une pratique aliénée et une pratique réappropriée, et plus largement sur l'osmose entre deux sphères que sépare radicalement l'idéologie de la professionnalisation "technicienne", dérivée du mode de production proto-industriel : la sphère où, sur la scène privée, l'identité du sujet s'organise autour du travail de création de soi dans le contexte d'une inscription généalogique (d'une filiation et d'une transmission...); et la sphère où, sur la scène publique, il s'astreint à annuler son histoire propre pour se plier à la normalisation d'un bon outil.

En outre, dans le secteur des pratiques sociales, un sous-secteur se distingue, par son importance statistique comme par sa spécificité : le champ des pratiques en direction de ce que j'ai appelé "objets mésinscrits" (le soin psychique, l'éducation spécialisée, le travail social, etc.) <sup>①</sup>. Ce sous-secteur s'est construit, au fil du siècle dernier, dans une visée qui tente de condenser en une même visée le contrôle et la bienveillance : ce qui a pour corollaire l'investissement des objets mésinscrits comme enfants, même lorsqu'il s'agit d'adultes ramenés implicitement à l'enfance (malgré les farouches dénégations dont cette réduction est souvent ponctuée). Ainsi n'est-ce plus seulement le produit de la pratique ( le "faire") qui est assimilé à l'enfant, mais les objets mêmes que vise cette pra-

tique (ceux "à qui" ou "pour qui" on fait), et l'on conçoit facilement que la résonance avec cette métaphorisation de l'équipe comme couple parental s'y révèle particulièrement puissante.

Comme les couples parentaux, les "équipes" sont dès lors mises à l'épreuve de la différence entre leurs membres : différences des sexes, des générations, des formations, des repères culturels, des positions inconscientes dominantes, etc. Soit celles-ci sont assimilées à un échec de la capacité d'unification du "nous", soit elles sont à l'inverse investies comme preuve d'une complémentarité : écho à l'ambivalence de la différence des sexes sur la scène œdipienne, oscillant entre le fantasme d'une étrangeté essentielle et celui d'une possible relation d'objet qui ne serait pas "du même au même". Ainsi les équipes, comme les couples, oscillent-elles entre deux paradigmes idéaux antagonistes : celui d'une homogénéité quasi totalitaire, à l'aune de laquelle les disparités et les discordances sont stigmatisées et à l'extrême placent ceux qui les incarnent sur un siège éjectable; et celui d'une articulation entre places spécifiques, qui coïncident souvent avec les qualifications professionnelles, équivalents des rôles sexuels socialement codés dans les couples : et là, ce qui résiste est l'extrême fragilité de ces distributions de places, qui impliqueraient que chacun ait radicalement et définitivement fait le deuil de tout ce qu'il doit concéder aux autres places, ce qui est aussi impossible qu'en matière d'identité sexuelle. On bascule donc vite dans des rivalités de groupes professionnels, des luttes pour la dominance, des 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.

L'ambiguïté du "nous" se décline d'autre part de multiples façons sur un autre axe, défini par une polarité "mégalo manie / dépression". À une extrémité, un idéal du moi qui a pu se muer en moi idéal collectif: "nous sommes une bonne équipe", jamais très loin d'un "nous sommes les meilleurs". Ce moi idéal collectif dénote la capacité du fonctionnement concret de la microsociété qui se nomme elle-même "équipe" à satisfaire jour après jour la requête implicite que lui adressent les individus qui la composent – compenser leurs failles et leur finitude par une prime narcissique collective, selon le modèle feuerbachien que nous citons plus haut. On connaît l'histoire de la fourmi qui chemine de concert avec un éléphant, et qui se retournant lui dit; "tu as vu toute la poussière qu'on fait ?". Mais quand la fourmi peut se penser comme une partie de l'éléphant, elle échappe définitivement au ridicule.

Cette quiétude mégalomane est malheureusement à la merci d'un effondrement, si la réalité quotidienne vient à démentir cette représentation merveilleuse au-delà des capacités hallucinatoires du groupe. Au risque parfois d'un basculement rapide vers l'autre pôle, bien plus fréquemment attesté, celui qui se caractérise par la plainte récurrente d'un échec désastreux : "nous ne sommes pas une équipe", entend-on bien souvent (sous entendu une "vraie" équipe), puisque nous échouons à incarner ensemble une équipe idéale. Un échec bien sûr rapidement imputé par chacun à l'autre, à ceux dont la façon d'être attaque l'idée que JE me fais d'une "vraie" équipe, avec évidemment réciprocité. Une fois de plus, on retrouve presque mot pour mot la plainte conjugale, dans la plupart des crises de couple, et l'imputation, en miroir, à l'autre, de l'échec de l'étayage réciproque contre les dangers redoutables de la scène œdipienne.

Il va de soi qu'entre ces deux extrêmes, la plupart des équipes sont le lieu de contradictions et d'oscillations produisant des tableaux cliniques infiniment variés dont l'analyse serait à reprendre sur chaque cas d'espèce.

Cet équilibre mouvant s'illustre en cas de conflit majeur avec l'appareil institutionnel, le plus souvent avec la direction, dans des cas où elle est perçue comme pure courroie de transmission des pouvoirs externes, ou comme faisant un usage discrétionnaire de son pouvoir sans s'appuyer sur une reconnaissance et une allégeance des salariés. L'invocation de "l'équipe" est alors d'un double usage. À usage interne, elle renforce évidemment l'étayage identitaire des individus, comme peut le faire n'importe quelle assomption d'une identité collective : tous les régimes politiques en butte à des contradictions graves en politique intérieure, savent que rien ne vaut un bon conflit avec un ennemi extérieur pour souder les peuples. Mais plus intéressant est l'usage externe. Une "équipe en conflit", c'est très différent des "salariés en conflit" ou du "personnel en conflit", car "l'équipe" sert alors à incarner le "camp de la pratique" s'opposant à des enjeux qu'elle désigne alors comme parasites, tels que la bureaucratie, la gestion, voire les bénéfiques narcissiques de l'exercice du pouvoir.

Dans la masse des conflits de ce genre, comme on en observe partout et de façon continue depuis des décennies dans le secteur des pratiques sociales, on fera un sort à part à ceux qui dénotent un conflit de fond entre positions de type proto-industriel et des positions modernistes. Ce type de conflit a été extrêmement fréquent dans les années 70 et 80. Ils se sont assez brièvement raréfiés ensuite, mais semblent depuis quelques années repartir de plus belle. A bien y regarder, toutefois, il ne s'agit pas d'un retour en arrière, mais d'un phénomène nouveau qui reflète une "tendance lourde" des sociétés contemporaines.

## Un équilibre daté, aujourd'hui pulvérisé

En effet, si ce qui précède avait été écrit à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, nous aurions pu en rester là. Et, même plus de vingt ans après, il ne manque toujours pas d'espaces institutionnels auxquels tout cela peut s'appliquer. Il n'est toutefois plus possible d'ignorer que leur nombre a été depuis très rapidement décroissant. Il n'est d'ailleurs pas inintéressant de noter qu'en 2012, date de l'élaboration initiale de ce texte, on se trouvait dans une période de bascule, au cours de laquelle l'équilibre mouvant et fragile que nous essayions de décrire pouvait encore passer pour le modèle dominant dans les espaces de pratiques sociales, même si l'inquiétude était déjà aigüe quant aux évolutions en cours. On en est aujourd'hui à craindre que la règle et l'exception aient fini de s'inverser. Certes, le destin de « l'équipe » n'est qu'un aspect parmi bien d'autres de ce basculement ; mais c'est loin d'être un aspect mineur.

Pour comprendre ce basculement, il faut revenir à cette connotation essentielle du signifiant « équipe » ; un microsystème fonctionnant dans une relative autonomie par rapport à ce qui l'entoure (souvenons-nous de l'étymologie nautique et de la métaphore du bateau provisoirement coupé du monde). Les peuples heureux n'ayant pas d'histoire, c'est évidemment lorsque ces interactions deviennent conflictuelles, ou à tout le moins antagonistes, que la question se pose au grand jour. C'est bien pourquoi nous avons un peu laissé de côté l'aspect « autonomie relative » : pendant des décennies, elle était allée de soi.

Mais il faut aujourd'hui comprendre de quoi dépend ce sentiment d'autonomie, dans la réalité des interactions avec ce même environnement : et plus particulièrement, en l'occurrence, avec les éléments de cet environnement dont dépend son existence, soit juridiquement (tutelles et hiérarchie), soit économiquement (financeurs), soit, souvent, les deux à la fois.

Une analyse faite de l'extérieur montre que, lorsque ce fonctionnement est paisible et par conséquent silencieux, il repose en grande partie, d'une part sur l'élasticité que permet l'emboîtement des formations sociales intermédiaires emboîtées (grands organismes gestionnaires, institutions, services...) lorsque chaque échelon offre une part d'autonomie à l'échelon inférieur ; et d'autre part sur l'ambiguïté du statut de l'encadrement, chauve-souris qui montre tour à tour son pelage, en tant que membre(s) de l'équipe, et ses ailes, en tant que délégué(s) d'une autorité hiérarchique supérieure<sup>®</sup>. Ce sont ces deux facteurs qui ont été progressivement laminés, *grosso modo* entre 1990 et 2010, jusqu'à, au pis, disparaître, ou au mieux être réduits à l'état de vestiges préhistoriques.

Comment en est-on arrivé là ?<sup>®</sup>

De la révolution néo-industrielle, nous n'avons plus haut en effet retenu qu'un aspect: le passage d'une société arborescente à une société en réseau. Mais un autre volet était tout aussi important, voire plus : le déplacement des enjeux idéologiques majeurs vers l'élargissement du marché (ou si l'on préfère, le développement de la consommation). Or entre temps (pour dire très vite et donc grossièrement), ce qu'on nomme "la mondialisation" a eu pour effet de remettre au premier plan une concurrence aussi féroce qu'au XIXe siècle au niveau des coûts de production. Les sociétés industrielles dites "développées" sont de ce fait prises en tenaille entre un puissant retour des modèles culturels de la phase proto-industrielle se combinant de façon chaotique à ceux de la phase néo-industrielle. Nous vivons aujourd'hui dans un mixte étrange de XIXe et de XXIe siècle.

La transposition dans le secteur des pratiques sociales se traduit essentiellement par l'émergence d'une espèce sociale qui eût naguère semblé étrange, et que nous nommerons "techno-bureaucratie"<sup>2</sup>. Une sorte de chimère condensant les pratiques de pouvoir hiérarchique de la bureaucratie, caractéristique des sociétés proto-industrielles, et l'appareil idéologique de la technostructure, caractéristique des sociétés néo-industrielles. Cette nouvelle espèce tente de mener de front deux tâches diamétralement opposées : la réduction des coûts, dérivée de la substitution de l'économie de l'offre à une politique économique keynésienne qui faisait de la dépense publique, pendant les trente glorieuses, l'un des principaux outils contracycliques<sup>®</sup> ; et une agitation "réformatrice" vibrionnante dans le fil de la culture de l'obsolescence accélérée inhérente à une "société de consommation". Elle développe une sorte de religion de la gestion, qui n'a que peu à voir avec ce qu'implique objectivement la nécessité évidente de gérer de façon équilibrée n'importe quelle entreprise collective, et qui en fait la finalité même de la pratique là où elle n'en était qu'une condition.

Or le développement de ce secteur s'était fait sur fond d'une alliance implicite des praticiens de terrain avec une technostructure moderniste,<sup>®</sup> porteuse des modèles de la société néo-industrielle ; alliance aux termes de laquelle la seconde déléguait largement aux premiers la liberté d'organiser leurs pratiques – à charge pour eux de lui fournir en manière de redevance des modèles symboliques traductibles en abstractions formelles, qu'elle pouvait mettre en œuvre au niveau d'un cadre réglementaire et d'une politique des investissements, ce qui subsidiairement la confortait dans une image valorisante de modernité et d'innovation.

Dans ce contexte se trouve rompu le pacte implicite qui a régi pendant plusieurs décennies l'alliance entre la technostructure et les acteurs des pratiques de terrain. Or c'est précisément ce pacte

---

<sup>2</sup> Le terme a déjà été utilisé entre les années 60 et les années 80, dans le contexte d'une critique marxiste des sociétés de type soviétique. Malgré des parentés dont l'analyse nous mènerait trop loin, l'objet que nous visons ici est fondamentalement différent.

qui avait permis aux "équipes" de se constituer une enveloppe protectrice, que l'intervention chaotique de la technobureaucratie vient désormais attaquer en permanence. Les praticiens qui s'étaient crus structurellement protégés par cette alliance aujourd'hui rompue se retrouvent massivement envahis par le sentiment que ce même appareil sur lequel elles avaient naguère fait fond, non seulement ne met plus à l'abri leurs pratiques, mais ne cesse de les attaquer au nom de modes idéologiques changeantes au gré des saisons, ou de transpositions naïves des méthodes de gestion des entreprises – provoquant des réactions parfois violentes, souvent dépressives, qu'il est commode d'imputer à la "résistance au changement".

Dans le cas particulier, mais non marginal, loin s'en faut, des pratiques de la mésinscription, s'ajoute un processus plus contraire encore au maintien ou à la constitution des équipes telles qu'on les a décrites plus haut. Car le secteur supposé voué à l'aide et l'assistance aux sujets souffrants avait profondément changé de nature et d'ampleur démographique vers le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, parce que la révolution néo-industrielle avait bouleversé les modalités de son véritable objet social, à savoir la réduction de tout ce qui fait effet de trouble dans la culture. Effet le plus manifeste de ce bouleversement, l'apparition de multiples pratiques d'écoute et d'attention au mal-être psychique, était à la fois greffée sur les modèles beaucoup plus anciens de la médicalisation psychiatrique, et en fait radicalement opposée à celle-ci en leur essence profonde.

Car l'un des effets de la gigantesque explosion de la consommation dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, et de la création accélérée de nouveaux besoins solvables qui va avec, a été de faire apparaître comme un droit légitime la demande de bien-être psychique. Si le bonheur (entendez : l'individu) était en 1792 "une idée neuve" en Europe, elle a pris deux siècles plus tard une extension sans précédent. Et c'est ainsi que se sont développés, à l'abri des grands appareils de réduction de la mésinscription, des pratiques centrées sur l'attention et l'écoute des sujets souffrants.

C'est par cette brèche qu'ont pris droit de cité, dans des pratiques socialisées, des thématiques jusque là clandestines ou, au mieux, cantonnées dans la sphère privée, d'inscription des sujets dans des histoires singulières, de transmissions de sens, d'attention aux liens transférentiels et contre-transférentiels. Or ce sont ces thématiques qui sont le plus vigoureusement attaquées, ou simplement ignorées, par les modèles technobureaucratiques: qui ne se repèrent ni dans la continuité historique des sujets; ni dans celles des institutions, et qui ne connaissent au contraire que le *meccano* inlassablement démonté et remonté de modèles fonctionnalistes.

Sans méconnaître l'illusion d'optique qui me fait peut-être surestimer ce processus du fait de ma proximité idéopraxique avec ces espaces-là, je pense pouvoir avancer que là est aujourd'hui, ce qui fait le plus souffrir les "équipes" et les empêche le plus de se constituer ou se maintenir stables. autrement que, pour les plus chanceuses, dans la résistance.

La question dès lors est : que remanie cette nouvelle mutation dans l'usage du signifiant « équipe », en tant qu'elle institue les acteurs de base de l'institution comme dépositaires collectifs d'un "moi idéal" praticien ?

Malheureusement, l'effet le plus fréquent est de faire simplement disparaître la notion même d'équipe, chaque agent étant renvoyé à un sauve-qui-peut individuel. Il arrive cependant, pour les plus chanceuses, que l'équipe perdure en devenant exclusivement ce qu'elle n'était que partiellement, temporairement, ou localement : un espace de résistance, principalement vis-à-vis des direc-

tions. Les plus chanceuses ou plutôt les moins malchanceuses, car cette résistance n'a rien d'euphorique.

Pour percevoir la différence avec les conflits dont nous avons connu pléthore dans les années 1970 et 1980, il nous faut regarder d'un peu plus près la dynamique inconsciente qui travaille en contrepoint de cette conflictualité. Le fait de percevoir désormais la direction comme représentant une puissance technobureaucratique écrasante la disqualifie comme représentante inconsciente des objets parentaux, et met donc en porte-à-faux la subtile organisation œdipienne à laquelle renvoie l'invocation du signifiant « équipe ».

Ce qui n'est qu'en apparence contradictoire avec la "société des frères" que celle-ci semble dénoter. En effet, lorsque le mot "équipe" désigne le collectif des praticiens comme dépositaire de l'idéal du moi praticien, ce dernier devient l'équivalent inconscient d'un enfant merveilleux, et l'équipe celui d'un couple parental auquel chacun de ses membres est à la fois autorisé, voire requis, et interdit d'accéder ce qui rend compte de l'alternance entre des positions mégalomaniaques ("nous sommes les meilleurs") et des positions dépressives ("on n'est pas une vraie équipe"). Mais ce positionnement, déjà très souffrant et instable, n'est rendu possible que si le couple parental a pu lui-même être déplacé fantasmatiquement sur l'ensemble de l'humanité, à la fois diachroniquement sous les espèces de l'arborescence généalogique, et synchroniquement sous les espèces d'une société globale dont on se reconnaît à la fois issu et membre. Cette extension est en effet la condition d'une sortie de l'impasse œdipienne primitive, parce qu'elle seule fait effet d'autorisation donner à l'enfant à se déplacer, devenu adulte, dans le triangle œdipien. Il n'est possible de se fantasmer partie prenante, à son tour, d'un couple parental, que comme délégataire temporaire d'un ordre symbolique qui nous dépasse comme il dépassait nos parents <sup>④</sup> <sup>⑦</sup>.

Dans la nouvelle configuration, la rupture d'alliance réduit les équipes à se constituer, au mieux, en villages gaulois ayant perdu la potion magique. On retrouve là la métaphore originaire sous-jacente à l'emploi du mot équipe, celle du bateau sur lequel on est coupé du monde – sauf que là ses limites ne sont plus celles de l'espace institutionnel à l'intérieur duquel "l'équipe" est intégrée, mais celles d'une partie de l'institution résistant à une autre.

"Au mieux": car ce à quoi ils font le plus souvent penser, c'est à ces fratries dont une décision de justice a disqualifié à jamais les parents, et qui ne peuvent plus compter que sur leur solidarité fraternelle – ou encore à ces migrants de deuxième génération, contraints de même, par l'impuissance de leurs parents à faire exister leur culture d'origine dans le pays d'accueil, à s'agripper à une société de frères. Si c'est bien ainsi une "société de frères" qui s'organise là, c'est à partir d'une position d'enfants orphelins, ou pour mieux dire, d'enfants trahis.

On est alors loin, même si de l'extérieur on peut s'y tromper, de l'alternance d'une position mégalomaniaque et d'une position dépressive. On aurait plutôt affaire à une sorte d'unification des deux dans ce qu'on pourrait appeler une mégalomanie désespérée, qui s'apparenterait sans doute plutôt au versant maniaque de la mélancolie, mais à vrai dire je n'ai pas encore les idées très claires sur l'organisation structurale de cette position. Elle pourrait se résumer ainsi : aussi longtemps que nous pourrions réussir à conserver notre identification à l'objet idéal perdu, nous pourrions exorciser la terreur qu'il soit mort à jamais.

Position évidemment elle-même instable, menacée en permanence de s'effondrer dans le délitement du "nous", avec les effets hémorragiques que produit la défection d'un ou de plusieurs membres de l'équipe, par démission, départ à la retraite, congé maladie ou maternité, parfois décès, parfois simplement retrait visible d'investissement.

En revanche, des amorces de restauration d'un rapport plus classique des acteurs à l'objet fantasmatique "équipe" sont possibles, lorsque celle-ci parvient à trouver à l'extérieur un substitut à l'allié perdu. Ce peut être un mouvement de résistance collective à l'échelle de la société globale, associé à des référents jugés prestigieux <sup>⑥</sup>. Ce peut-être un espace de mise en travail théorique, lui aussi généralement garanti par un "sujet supposé savoir"; individuel ou institutionnel (peu importe en l'occurrence qu'en effet il en sache plus, ou non, que les acteurs de terrain qui font appel à lui). L'important est ici la conjonction de trois termes: la restauration de la capacité de penser, qui est déjà en soi une retrouvaille avec un mythique garant de l'ordre symbolique ; l'existence d'une figure incarnée en qui il soit possible de déposer les attributs de ce garant mythique; et la constitution d'une crypte, c'est-à-dire d'un espace social objectivement à l'abri des attaques de la couche technobureaucratique.

J'ai dit : amorce de restauration. Je voudrais bien que ce recours soit une panacée. Il n'est hélas probablement que l'utopie qui surgit toujours à la fin pour réparer les effets déprimants de toute analyse théorique. Mais après tout, l'utopie, ce n'est pas rien. Surtout quand on n'a plus que ça.

### Bibliographie (hors textes de l'auteur)

BESCHERELLE L.N., *Dictionnaire national ou dictionnaire universel de la langue française*, Paris, Garnier, 1869

DAUZAT A., *Dictionnaire étymologique de la langue française*, Paris, Larousse, 1938

FEUERBACH L., *L'Essence du christianisme*, 1841, traduction de J.-P. Osier, éditions Maspero [Paris, 1982]. Cité par Denis Huisman et Marie-Agnès Malfray, *Les pages les plus célèbres de la philosophie occidentale*, Perrin, 2000

PICOCHÉ J., *Dictionnaire étymologique du français*, Paris, Robert, 1994

POITEVIN P., *Nouveau dictionnaire universel de la langue française*, Paris, 1850

*Trésor de la Langue Française Informatisé*, (version en ligne du *Trésor de la Langue Française*, Nancy, ATILT, 2002)

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

① *Psychologie, mésinscription et position identitaire : la psychologie dans la nébuleuse des pratiques nouvelles in la Formation en Psychologie, filiation bâtarde, transmission troublée* (P. MERCADER et A.N. HENRI dir.), Presses Universitaires de Lyon Lyon 2004 pp. 193-200

OU

URL : <https://anhenri.fr/classement-thematique/pratiques/la-psychologie-dialectique-des-pratiques-et-du-discours-savant/>

② *Les enjeux inconscients autour de la construction d'un projet partenarial* <https://anhenri.fr/classement-thematique/espaces-de-pratique/processus-institutionnels/>

③ *Le vide: une fantasmagorie contemporaine* <https://anhenri.fr/classement-thematique/histoires-et-societes/histoire-culture-et-psychanalyse/>

④ *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-psychanalytiques/>

- ⑤ *Tenter d'être femme, tenter d'être homme, tenter d'être soi* <https://anhenri.fr/classement-thematique/pratiques/divers-eclairages-psychanalytiques/>
- ⑥ *L'équipe comme espace de résistance collective* <https://anhenri.fr/classement-thematique/espaces-de-pratique/equipe/>
- ⑦ *La castration* <https://anhenri.fr/classement-thematique/theoriser/theorie-psychanalytique/>
- ⑧ *Apprivoiser les cavaliers d'apocalypse* <https://anhenri.fr/classement-thematique/espaces-de-pratique/la-clinique-linstitutionnel-et-le-politique/>
- ⑨ *Le Darwinien contre l'Ingénieur, et le Bricoleur en arbitre* <https://anhenri.fr/classement-thematique/theoriser/epistemologie/>
- ⑩ *Les pysys au risque du politique* <https://anhenri.fr/classement-thematique/histoires-et-societes/politique/>
- ⑪ *Chaos et cabots de la théorisation : illustration* <https://anhenri.fr/classement-thematique/pratiques/praxologie/>