

La vie psychique des équipes

Denis Mellier a le courage de nous proposer une lecture de ce qui se déroule dans les groupes institutionnels. Il nous transmet sa compréhension des moments de plaisir et de souffrance, de la désespérance, parfois, liée à la répétition des conflits et à l'impression d'une annihilation de la valeur du soin. Assez souvent les soignants doivent faire face aux mesures coercitives liées à des modes de management de type opératoire qui méconnaissent l'importance de la dimension relationnelle et donc du temps pour la relation. Cela amplifie les conflits et les conduites de rejet. C'est dire qu'il est indispensable de maintenir le plaisir à travailler ensemble et à éprouver la satisfaction des solidarités existant dans un travail en réseau de qualité.

Comment rendre possible le travail clinique en institution ? Denis Mellier a construit sa conception de l'institution en se situant dans la perspective ouverte par les travaux de Paul Fustier. S'appuyant sur les travaux de René Kaës et de Jean-Claude Rouchy et dans la perspective de l'analyse du non-verbal avec la méthode d'observation d'Esther Bick, il centre son propos sur ce qu'il appelle la fonction à contenir, à partir de son expérience de formateur et d'intervenant auprès des équipes institutionnelles.

Pour Denis Mellier, l'équipe n'est pas seulement une collection d'individus réunis dans une institution. Elle se définit à partir de ce qui se déroule en elle. Ceci l'amène à proposer la conception d'un appareil psychique d'équipe (A.P.E.) qu'il décrit et illustre dans son livre. Tous ceux qui travaillent en institution s'efforcent de découvrir la place qu'ils y prennent, les rôles qui leur sont donnés. La place du clinicien est actuellement cruciale car il doit pouvoir, à la fois décrire ce qui se déroule, mais aussi mentionner de manière adéquate les mouvements latents qui ne sont pas perceptibles par les autres membres de l'équipe. Il est essentiel que les constellations transférentielles des professionnels puissent être mises en mots dans des temps de réunions pour se donner les moyens de traiter la tendance habituelle aux passages à l'acte qui existe dans les groupes.

Dans un premier chapitre, Denis Mellier aborde la souffrance des professionnels, les conflits qui vont jusqu'à des manifestations de haine difficilement supportables. En effet l'idéal professionnel partagé est investi dans le registre des soins et tout ce qui fait obstacle à l'expression de la qualité soignante des personnes, à leurs qualités éducatives est ressenti comme une atteinte narcissique insupportable. En mettant en place des dispositifs organisant l'accueil et les soins des patients, les équipes peuvent être confrontées aux résonances des dérives caractérielles de leurs membres. Des jugements définitifs sont alors formulés comme « Jules est un pervers ; Madeleine a des comportements paranoïaques ». Ils visent à désigner des attitudes jugées inadéquates, ce qui permet aux accusateurs de se situer comme bons soignants. Or le fonctionnement d'une équipe regroupe et amplifie les anxiétés des patients reçus et des soignants. Une défaillance de la fonction d'autorité dans une équipe va réduire ses qualités soignantes ; ce qui peut être verbalisé par un jugement péremptoire : « L'équipe du centre de jour fait n'importe quoi ».

À partir de ce que nous a transmis W.R. Bion, Denis Mellier nous fait comprendre comment « l'establishment » s'oppose à toute évolution des pratiques et de l'expression du nouveau dans le groupe institutionnel. C'est pourtant l'apprentissage par l'expérience qui permet une évolution favorable de la vie psychique des équipes. Le système protomental qui impose des résistances sous la forme des agirs de groupe empêche que se constitue un véritable groupe de travail c'est-à-dire une manière de penser, parler, décider ensemble l'organisation de la vie d'équipe. C'est la qualité des échanges entre l'intra-, l'inter- et le trans-subjectif qui permet une évolution favorable de la manière de travailler. Certes, cela se produit avec des crises mais elles peuvent déboucher sur une

prise de conscience des dénis communs.

La difficulté à accepter les mouvements de séparation est au cœur du travail en équipe. Les interventions judicieuses d'un tiers rendent possible le choix de s'associer pour découvrir des expériences inconnues jusque-là.

En prolongeant la conception de l'appareil psychique groupal de René Kaës, Denis Mellier propose de définir l'appareil psychique groupal d'équipe (A.P.E.) comme les processus de travail psychique mis en jeu, chez les membres de l'équipe et au sein du groupe, dans les liens institués et le lien accueillant-accueilli. Les liens institués concernent l'organisation institutionnelle et son fonctionnement journalier. Le lien accueillant-accueilli se décline suivant toutes les modalités de relations que les patients établissent avec les différents soignants. Lorsqu'il tend à s'actualiser dans une relation duelle cela peut devenir source de conflits.

L'organisation d'une équipe, quand elle est favorable, institue une structure ternaire qui positionne chaque professionnel dans une place symbolique avec son travail à accomplir. Ainsi la vie imaginaire des équipes peut être lisible dans les moments où ses membres peuvent analyser relativement sereinement leurs modalités de travail. Cette différenciation des espaces, l'analyse des transferts et des contre-attitudes transférentielles s'effectue au mieux dans les moments où une association des points de vue est possible. Ceci transforme l'appareil psychique d'équipe et permet ainsi des changements institutionnels qui sont alors vécus comme un bien commun auquel tous participent. Ce dépassement des conflits, cette capacité de transitionnalité assure à la fois la stabilité de l'institution et sa capacité de se transformer, de voir les nouveaux membres s'approprier l'héritage des fondateurs.

La seconde partie du livre est intitulée : *Approche clinique et méthodologique du travail d'équipe*. On lit avec intérêt les récits cliniques illustrant l'analyse des niveaux de contenance de l'équipe, le réaménagement des alliances. Cela permet de comprendre la difficulté qu'ont les équipes à organiser et adapter le dispositif de soins et d'accueil de la souffrance. Il s'agit en effet de comprendre comment peut être présentée l'offre de contenance et comment celle-ci permet une prise en compte de la temporalité psychique. Le travail de pensée de l'équipe permet à la fois de créer du nouveau à partir de l'évolution des structures anciennes et aussi de pouvoir contenir la violence déclenchée par l'effraction des enveloppes psychiques.

L'exposé du travail effectué à propos d'un garçon de 12 ans qui poussait à bout les éducatrices, permet de différencier les étapes évolutives des conduites d'un groupe éducatif. En ne s'appesantissant pas sur la vision négative que l'équipe pouvait avoir de la famille, l'intervenant a permis que les éducatrices se rassurent et reprennent conscience de leur qualité contenante. Nous devrions nous efforcer de ne pas interpréter des modifications qui peuvent être décidées dans la prise en charge d'un jeune comme le signe d'un échec. Il est fondamental que la formulation des différents points de vue sur l'évolution du jeune et le rapport aux mesures prises, rendent possible la compréhension de la manière dont finalement a été contenu ce qui avait été déposé dans le cadre institutionnel.

En décrivant le travail effectué avec l'équipe d'un service de réanimation, Denis Mellier nous fait mesurer l'importance de la défense mise en place pour permettre à chacun de travailler. La technique comme refuge d'un travail sous pression, le compartimentage des tâches sont autant de moyens de supporter la menace de l'erreur médicale.

Dans un autre chapitre, à partir des réunions avec des équipes qui s'attachent à améliorer le sort des personnes en grande précarité, il montre que la distinction des différents aspects des actions menées introduit des possibilités qui restaurent les capacités de donner un sens à ce qui est réalisé

avec ces personnes. L'analyse que Denis Mellier fait de la rage comme un appel à l'autre, le conduit à porter son attention sur l'effraction des enveloppes psychiques et ses effets de résonance et de destruction. C'est dire l'importance de ce qui permet de retisser un espace vécu comme contenant.

Le livre met en valeur les temps d'analyse de la pratique. Quand ces réunions sont reconnues et suffisamment investies, elles donnent au groupe professionnel les moyens de travailler ensemble ; ce qui permet l'évolution de chacun et les transformations de l'équipe. Celle-ci ne peut tout gérer mais « contenir c'est avoir les moyens de transformer ». C'est sur cette conclusion que se termine le cheminement de Denis Mellier.