



L'équipe en crise
Damien Kauffman

TRAVAIL EN ACTION

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

L'équipe en crise

Auteur

Damien Kauffman

Concept et coordination

Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Travail en action - 2014

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

TRAVAIL EN ACTION



Intentions de ce livret

- ◆ Développer des liens entre la notion de « crise » et la dynamique des groupes
- ◆ Permettre de mieux appréhender les enjeux et questions clés de la crise d'équipe
- ◆ Mieux comprendre la notion de crise à travers différents regards de la réalité sociale

Public visé

- ◆ Les coordinateurs d'équipes, les responsables d'encadrement des services publics, les gestionnaires d'équipe des secteurs socio-culturels, les travailleurs en entreprise, les travailleurs sociaux...»

TRAVAIL EN ACTION

SOMMAIRE

Introduction	9
Pourquoi parler de crise en psychologie sociale ?	14
Caractéristiques des crises d'équipe	18
Une perturbation profonde et soudaine	18
Impossibilité de fonctionner ensemble	25
Une incapacité de décision	27
Un impact multidimensionnel	29
Au-delà de la crise	32
Bibliographie	40

TRAVAIL EN ACTION

INTRODUCTION

Aujourd'hui, la "crise" se glisse dans nos conversations de tous les jours et trouve quotidiennement une place privilégiée dans les articles de presse. Qu'il s'agisse de crise mondiale, économique, de l'emploi, gouvernementale, sociale, de couple, d'adolescence, etc., cette notion semble être un sujet actuel de préoccupation de nos contemporains.

La crise appliquée au domaine des relations d'équipe semble faire l'objet de moins de considération dans la littérature spécialisée que dans d'autres domaines liés aux relations humaines. Les interventions, supervisions et autres *team building* centrés sur la dynamique d'équipe ne manquent pas mais, à peine effleure-t-on du bout des lèvres qu'il pourrait y avoir l'un ou l'autre obstacle dans les relations d'équipe que l'on semble déjà dépasser l'entendement, voire que l'on se voit affublé de nourrir la dynamique de négativisme. Il n'est donc pas rare que l'on attende que les difficultés deviennent trop prégnantes, voire que l'on se trouve en situation de crise, pour enfin agir.

N'est-il pas temps de consacrer davantage d'attention à la crise d'équipe ?

Epoque particulière où tout se complexifie, les facteurs de crise sont-ils plus présents que jamais ? Beaucoup d'analystes, sociologues, psychologues, philosophes, etc. s'accordent avec une certaine harmonie à dire et écrire que les pratiques d'organisation du travail actuelles fournissent les éléments d'un terreau fertile à l'apparition de crises d'équipes : le management par projets qui s'accumulent de manière parfois ingérable, l'accélération des informations et des réponses à apporter, les multiples accès à l'information et à la connaissance, la coexistence de cultures diverses n'en sont que quelques éléments parmi les plus en vue.

Beaucoup d'organisations aujourd'hui sont en souffrance, ses acteurs manifestent des troubles somatiques, des dépressions d'épuisement (*burn-out*) voire, dans les cas les plus extrêmes, des décompensations ou des suicides. Ces expressions de souffrance au travail sont la preuve, selon certains analystes, d'une profonde mutation critique, qui risque de laisser encore davantage de dégâts sur le plan du bien-être collectif.

En réponse à ces évolutions négatives, la tendance managériale actuelle est de poser l'accent sur la communication de crise aux dépens d'un véritable remaniement de la manière dont sont exercées les pressions parfois extrêmes – et exacerbées en temps de crise économique – sur les individus.

Pourtant, la crise est au centre d'œuvres majeures telles que celle de Karl Marx ou celle de Sigmund Freud. Chez le premier, la crise, sociale, naît de la lutte des classes alors que, chez le second, la crise, interne à l'individu (intrapsychique), serait le résultat d'un moi défaillant, incapable de transformer et interpréter la dynamique pulsionnelle.

Mais parlons-nous le même langage au travers des différents niveaux de réalités sociales, des différentes disciplines ? L'étude de la crise d'un champ nourrit-elle suffisamment les réflexions sur ce même thème au sein d'un autre champ ?

Alors que nous attribuons aujourd'hui plus volontiers une connotation positive – autrement dit reconnue injustement par beaucoup comme inévitable – à la crise d'adolescence, prenant alors davantage l'allure d'une simple phase compliquée mais identifiée faussement comme nécessaire dans le développement psychosocial des individus, la crise économique quant à elle, semble revêtir une signification autrement plus négative voire néfaste pour le vécu en société.

Il nous suffit de parler de crise économique pour constater de surcroît qu'il n'est d'évidence pas simple d'identifier les facteurs contribuant à l'apparition d'une crise. Des spécialistes de tous bords se battent régulièrement sur l'arène des émissions télévisées sans jamais se mettre d'accord ni sur les raisons explicatives ni, ce faisant, sur les modalités de réponse à déployer pour sortir de la crise.

Les disciplines observant les mouvements institutionnels ont également leur mot à dire et parmi les chercheurs, le sociologue Alain Touraine a développé rien de moins qu'une théorie des crises institutionnelles, évoquant par exemple l'état d'anomie comme la principale forme de crise de l'organisation sociale des institutions, entendant l'anomie comme la désintégration des normes qui assuraient jusqu'alors l'ordre social.

Dans le domaine de l'humanitaire, un auteur tel que Tardy (2009, p.9) nous emmène là aussi sur le champ de la gestion de crise en assurant que «la gestion de crise est l'activité la plus visible de la gouvernance internationale dans le domaine de la sécurité.

Elle est devenue le champ d'action principal de l'Organisation des Nations unies (ONU) et l'un des axes prépondérants des politiques de sécurité de nombre d'Etats».

Dans le champ de la psychiatrie, de Coulon (1999) nous explique que le terme 'intervention en situation de crise' apparaît dans les lexiques psychiatriques dès le début des années 1970, à la faveur notamment des programmes d'hygiène. Il décrit que la crise individuelle est une tension à maintenir le temps de traverser le chemin vers la guérison. La crise est ici reconnue comme étant nécessaire au dépassement de soi dans la mesure où – battons le fer tant qu'il est chaud – elle porte en elle les ingrédients sur lesquels devront s'appuyer les remises en question nécessaires à un rééquilibrage personnel plus adaptatif.

La gestion des catastrophes a connu un essor important ces dernières décades au sein des grandes organisations (entreprises et services publics). La mise en place de départements de gestion des catastrophes, soutenus par la mise en place de processus organisationnels, permet que soient formés de nombreux volontaires qui deviennent alors disposés à se mettre à la tâche de soutien psychosocial et d'échanges d'informations entre victimes primaires et secondaires lors d'incidents critiques. Le thème de cellule de crise est d'autant plus présent dans le champ organisationnel qu'il s'est trouvé revigoré par la crise économique. La crisis management (prévenir la survenue des dégâts) a fait davantage de place au crash management (quand les dégâts ont été causés).

Nous le voyons ici, le mot 'crise' n'a pas le même poids ni n'est porteur des mêmes conclusions selon le niveau de réalité sociale auquel nous nous référons.

La crise d'équipe suit-elle les mêmes logiques et entre-t-elle aussi dans le cadre d'un déterminisme fataliste où tôt ou tard chaque équipe serait amenée à traverser ce type de situation ? Pas sûr... Des moyens existent pour analyser et comprendre les raisons pour lesquelles certaines équipes s'enlisent dans le gouffre infernal d'une crise. Il existe également des gradations dans le degré de remise en cause où il n'est pas simple de faire la distinction entre problèmes à résoudre en équipe, conflits d'idées, conflits relationnels, crises, guerre froide, etc.

Ce document nous permet d'exploiter la notion de crise et de la poser sur le fonctionnement des groupes et équipes humains. Il s'agit d'un regard critique sur l'intérêt de cette notion en psychologie sociale et des groupes restreints.

Chemin faisant, nous explorerons ici les caractéristiques les plus saillantes du domaine de la crise afin d'être mieux éclairés sur certains tenants et aboutissants dans les situations groupales. Nous mettrons enfin en perspective ces aspects à la lecture des facteurs déclencheurs et des enjeux d'intervention externe visant à rétablir un fonctionnement optimal.

Sans prétention d'exhaustivité, nous espérons qu'ainsi tout lecteur sera davantage utilement informé pour jouer à l'avenir un rôle d'acteur influant de manière constructive et proactive sur le devenir de l'équipe dans laquelle il s'insère. Les implications concrètes en matière de changements à appliquer et de solutions managériales sont développées dans le cadre de la formation 'Equipe en crise : savoir gérer' dispensée au C.D.G.A.I.

POURQUOI PARLER DE CRISE EN PSYCHOLOGIE SOCIALE ?

Les valeurs régulièrement propagées par les travailleurs psychosociaux sont celles de la solidarité et de la coopération considérées comme indispensables au fonctionnement d'équipe, voire permettant d'atteindre des objectifs communs qui ne seraient pas obtenus si l'équipe était plongée dans une lutte concurrentielle entre ses membres.

Sans revenir ici sur la réserve à tenir quant aux liens complexes entre collaboration et performance d'équipe, nous tiendrons comme acquis le principe que la mise en commun des ressources, l'entraide et la distribution adéquate des tâches au sein d'une même équipe lui permettent de faire plus et mieux ensemble que s'il s'agissait d'additionner les efforts individuels dans un espace désorganisé ou de juxtaposer des individus agissant uniquement pour leur seul intérêt.

Dans ce sens, quelle est la capacité de nos responsables d'équipe à faire face à l'imprévu voire, mieux encore, à capter les signaux d'alerte et agir le plus en amont que possible du processus de mise en place d'une crise pour que perdurent les mécanismes de coopération nécessaires à la performance d'équipe ?

Une situation de crise peut trouver son origine dans une surtension générée par une répétition d'actes qui, pris isolément, ne sont pas vécus comme étant de gravité exceptionnelle. La crise est alors la résultante d'un énième incident.

Une crise d'équipe qui survient est le résultat d'un processus souvent complexe et ayant pris du temps à s'élaborer, dans un quotidien où les circonstances négatives (en apparence insignifiantes) génèrent l'accumulation progressive de charges émotionnelles qui finissent, tôt ou tard, par révéler leur portée destructrice.

La crise peut également survenir suite à un incident grave qui provoque une situation de rupture telle que l'agression physique, le suicide, l'accident, la catastrophe naturelle, etc.

L'aspect soudain et inattendu d'une crise permet-il de penser qu'il soit possible de la prévenir tant la notion de crise est inextricablement liée à l'imprévisible, au complexe et au méconnu ?

Les groupes établissent (plus ou moins explicitement selon les cas) un cadre de fonctionnement leur permettant d'avancer vers des objectifs communs fixés grâce à une structure devenue ainsi rassurante et où les changements sont suffisamment contenus et gérés pour qu'ils ne se présentent pas de manière trop fréquente ni trop intense – ce qui aurait pour conséquence probable de freiner, voire stopper la dynamique collaborative. Des normes s'établissent, des règles et habitudes s'instituent et donnent aux individus des moyens de se sentir en confort suffisant pour s'activer dans l'accomplissement de la mission commune.

Du point de vue des groupes restreints, les situations de crise peuvent correspondre à de multiples scénarii et trouver leur déclenchement suite à divers événements internes et/ou externes à l'équipe : atteintes physiques entraînant ou non la mort d'une ou plusieurs personnes (accident, agression, suicide, etc.), événement potentiellement dangereux pour l'intégrité physique des personnes (défectuosité du matériel, alerte à la bombe,

etc.) ou résultant du comportement violent (physique ou psychologique) d'autres personnes, climat de tension extrême et agressivité, vandalisme, conflits, maltraitance, comportements pathologiques d'un membre de l'équipe, etc.

Dans ce champ comme dans d'autres, les démarches organisationnelles se réduisent souvent, selon Roux-Dufort (2010, p.52), à la communication de crise. Il ajoute que « la crise est aujourd'hui conçue comme un événement d'exception pour lequel il s'agit de déployer des dispositifs d'urgence destinés à réduire au plus vite les conséquences sur les intérêts et l'image de l'organisation : élaboration de scénarios, dispositifs d'alerte, cellules de crise et plans de communication font ainsi partie de la boîte à outils de la gestion de crise ». Il existerait selon lui d'ailleurs dans ce domaine peu de continuité et d'accumulation de résultats, encore moins de véritable théorie comme il en existe sur le *leadership*, le changement, le pouvoir, etc. Il ajoute : « la crise analysée seulement sous cet angle ne donne prise qu'à l'étude des moyens de traitement de la surprise, de l'urgence et du dérèglement. Or une théorie de la crise doit aussi explorer l'énigme des origines avant les futurs possibles après l'événement ». Des facteurs tels que l'accumulation sous-jacente de fragilités favorisant l'apparition de terrains de crises propices à leur déclenchement ou l'ignorance managériale rendent, selon lui, les responsables incapables de maîtriser la non-survenue de crise.

A titre exemplatif : l'école, elle aussi, en dépit de sa mission fondamentale dans le développement des sociétés actuelles, est reconnue par beaucoup comme étant en crise, en France, comme ailleurs. Selon Dubet (2010, p.130) « il semble clair que, en France, en particulier, il y a un sentiment extrêmement fort de crise de l'école (...) il faut chercher d'abord, je crois une explication historique ».

A l'instar du domaine du management d'entreprise, «il n'y a pas», dit-il, «de littérature plus répétitive que celle qui décrit la crise de l'école, le niveau qui baisse, les élèves qui ne sont pas dignes de l'école, toute une dramaturgie nationale qui fait des difficultés de l'école le symptôme d'une crise générale de la société et, parfois, de la civilisation». Dans ce cadre, il lui semble que l'utilisation de la notion de crise sert à ceux dont l'intérêt est de conformer la population à un modèle idéal et de les inciter à revenir dans les rangs. Selon lui, dès lors que l'école n'est plus sélective et contrôlée, elle se trouve débordée de problèmes sociaux et ne peut donc plus fonctionner comme avant, «normalement». La logique instrumentale répandue qui consiste à dire qu'il faut passer par l'école pour réussir dans la vie participerait d'un désenchantement du cadre scolaire. Autant d'éléments facilitateurs de déclin, de chute, bref, de crise. Ces constats amènent l'article à considérer que l'enjeu crucial de l'école aujourd'hui est celui de la socialisation (p.141) :

«Les pays scandinaves ont, de manière générale, de très bons résultats scolaires, sauf les Danois qui considèrent que ce qui est essentiel à l'école, c'est d'abord de former des citoyens qui seront capables de collaborer avec les autres, de s'exprimer, d'avoir confiance en l'autre, les compétences professionnelles étant dans ce contexte acquises au cours de la vie active. Il n'est pas certain que l'école danoise soit moins bonne et moins utile à la société et aux individus qu'une école française convaincue que l'avenir de la nation se joue dans la production de quelques élites».

CARACTÉRISTIQUES DES CRISES D'ÉQUIPE

UNE PERTURBATION PROFONDE ET SOUDAIN

La crise est avant tout une rupture. Une cassure s'est désormais accomplie dans le fonctionnement de l'équipe. Les équilibres et les forces en jeu doivent se recomposer et trouver une dynamique différente, faute de quoi le groupe sera remanié en profondeur, diminué de ses composantes, voire purement et simplement dissout...

Dans la crise, la structure du groupe telle qu'elle était construite est désormais compromise. «L'événement-rupture», nous dit Legrand (1993, p.130), «viendrait introduire une discontinuité, comme une déchirure dans le tissu du réel, dans la trame paisible, régulière des choses».

Pour Berus-Michel & col. (1996, p.13), la crise est une «perturbation profonde du contexte rendant caduques les moyens de contrôle ou de régulation habituels». Ils ajoutent qu'il s'agit d'une «rupture créée par un événement qui paraît transformer radicalement les conditions d'existence (...) impossibilité de maintenir l'état commun, dû en général à l'ampleur des transformations du contexte, au débordement et à l'impréparation». Ils parlent de changement subit. Appliqué au domaine groupal, la crise va affecter les fonctions essentielles, sinon vitales, les parties vives du groupe qui, jusque-là, se montraient encore plus ou moins cohésives : «brusquerie, début soudain, fin incertaine».

La reconnaissance de la perturbation plus profonde que le conflit est établie par tous. Ce qui change, c'est le statut accordé à ce mouvement.

Par exemple, pour de Coulon (1999), un moment de crise individuel n'est pas à calmer immédiatement. Pour l'expliquer, il part des situations qui l'occupent et qui correspondent à la nécessité chez certains individus d'entrer rapidement en contact avec un ou des professionnels de la santé. Ce caractère urgent nécessite dans ses activités psychiatriques une intervention immédiate afin d'éviter le processus de décompensation, de désorganisation subséquent. Il en a dégagé un déroulement séquentiel de la crise : partant d'un événement déclencheur ayant un retentissement significatif chez l'individu, il traversera une phase de réaction qui précédera une évolution spontanée et, ensuite, une récupération post-crise. La phase dite de 'réaction' est propice aux réactions symptomatiques (souvent angoisse dépressive ou persécutoire). Ici, le «travail de crise» consiste à, momentanément, remettre de l'huile sur le feu afin d'utiliser l'énergie psychique active au profit du traitement. Cette manière de procéder ne correspond donc pas à l'image habituellement véhiculée en situation de crise du pompier qui éteint de toute urgence l'incendie : «une partie de la tension est maintenant ouverte à la dimension conflictuelle sous-jacente».

On le voit, calmer le jeu et noyer le conflit correspond pour lui à un apaisement artificiel. Le terme 'crise' lui est dans ce sens préférable à celui de 'décompensation' car ce premier laisse éventuellement la place à une ouverture vers un passage fécond de réaménagement psychique.

Ce courant de conceptualisation sur la crise est à rapprocher des théories sur le traumatisme psychique faisant suite à une catastrophe où il est classiquement reconnu que les individus ne réagissent pas de la même façon aux événements de vie et où il a été mis en oeuvre de nombreuses expériences de traitement immédiat suivant l'exposition traumatique.

Le traitement immédiat de l'individu a pu faire l'objet d'instrumentalisations particulières. Les explications de Crocq (1999, p.16), concernant les expériences psychiatriques du début du 20^e siècle sur le lieu de combats de guerre, sont dans ce sens éloquentes : «A tous les échelons du dispositif, la doctrine thérapeutique était la même, inspirée des cinq principes édictés par T. Salmon en 1917 : proximité, immédiateté, espérance de guérison, simplicité, centralité. (...) Le principe de proximité imposait que l'on traitât le patient sur place, et non pas dans un hôpital éloigné, considéré comme un tremplin pour un rapatriement convoité ; en tout état de cause, l'unité restait proche du lieu de traitement et demeurait la référence normale pour un retour prochain où le soldat devait retrouver ses camarades. Le principe d'immédiateté prescrivait que l'on commençât l'action thérapeutique le plus tôt possible, avant que le soldat laissé à lui-même ne se fixe sur ses symptômes et n'en fasse un motif honorable pour se faire rapatrier. Le principe d'espérance de guérison visait à convaincre le soldat qu'il allait très vite retrouver son état psychique normal, qu'il n'était pas un malade mental, mais au contraire qu'il avait seulement présenté 'une réaction normale à une situation anormale', réaction par définition éphémère, que tout allait très vite rentrer dans l'ordre, et qu'il pourrait bientôt rejoindre ses camarades qui comptaient sur lui».

La psychologie du trauma interviendra là où les événements internes et/ou les événements sociaux et contextuels ne permettent pas à l'individu de faire 'résilience' : la crise devient dans ce cas un vecteur de dangers possibles et, dans les pires cas, de reconstruction impossible de la stabilité émotionnelle. On parle dans ce cas de crises pathologiques dans ce sens qu'elles ne font pas de place à une résolution favorable de type restructuration (de la personnalité, de l'équipe, etc.) et de fonctionnement sur de nouvelles bases adaptatives.

Dans ce cas, l'individu (*versus* l'équipe) ne parvient pas à fonctionner comme par le passé et la détérioration est telle qu'il lui est impossible de continuer à avancer de manière adaptative. Transposée à la situation d'une équipe en crise, la solidarité n'y joue plus son rôle cohésif et le risque existe d'une dislocation du groupe.

Lorsqu'il s'agit du développement éducationnel, il est d'ailleurs régulièrement entendu par les spécialistes de la psychologie développementale que, en tant qu'adulte, ce type de perturbation correspond à une certaine évolution normale de l'être humain, au point que la 'crise d'adolescence' fait partie du langage commun. Dans ce cas, les perturbations et changements opérés sur les plans personnel et psychique de l'adolescent concerné participent selon maints auteurs à son développement et à son évolution 'normale' lui permettant, lorsque les issues lui sont favorables, d'élaborer davantage ses capacités d'adaptation face aux circonstances de la vie.

Sur le plan du fonctionnement des équipes : qui considère qu'il faille nécessairement passer par une phase de crise dans le développement et l'historicité de la vie d'équipe ? Certains modèles relatant l'histoire de vie d'une équipe la font nécessairement et inéluctablement traverser par plusieurs étapes successives telles que création → confrontation → structuration → productivité → séparation. Loin d'être aussi linéaire dans tous les cas réels, le déroulement d'une vie d'équipe (pour autant qu'il s'agisse bien d'une équipe et non d'un 'simple' groupe) peut être à tout instant traversé par un moment de crise, en lien avec des facteurs internes (personnalités, fonctionnement au travail, etc.) et/ou des facteurs externes (éléments brutaux mettant à mal l'ordre habituel de fonctionnement).

De par le degré de perturbation groupale, chaque individu en est affecté, est atteint dans son mode de penser l'équipe, ou est enclin à ne plus savoir quoi en penser. Les mécanismes de coopération entre les individus sont mis en péril et ne parviennent plus à jouer leur fonction régulatrice et cohésive du groupe. Par ailleurs, le sentiment d'insécurité peut subjectivement dominer et la peur d'une issue négative passe au premier plan du vécu du groupe. Il se peut même, comme l'ont montré Nicole Aubert et Max Pagès (Aubert, 1989) que des troubles psychologiques graves apparaissent dans les circonstances d'une équipe en crise.

L'aspect soudain d'une crise peut être lié à un sentiment de violence. L'aspect brutal des conflits ainsi révélés ne permettent pas aux mécanismes habituels de régulation, de médiation, de négociation de jouer leur rôle restructurant ou cohésif. Le risque de destruction de groupe devient massif et les membres se retrouvent à peine dans un 'nous' groupal.

La notion de changement profond est inextricablement associée à celle de crise dans la mesure où la rupture avec le fonctionnement précédemment établi amène à devoir composer autrement. Mais dans le moment où la crise se déroule, le sentiment de ne pas pouvoir y faire face domine les représentations des membres du groupe. L'issue de la crise n'amènera d'ailleurs probablement pas les mêmes résultats chez tous les membres du groupe, certains s'en trouveront sérieusement ou durablement affectés voire brisés, d'autres se sentiront positivement portés et remotivés par de nouvelles perspectives. D'une crise ne résulte pas un destin commun à l'ensemble des personnes qui la vivent.

Une fois la crise dépassée, les survivants assurent volontiers qu'ils n'ont pas vu la crise arriver mais reconnaissent finalement qu'elle couvait, quelque part, jusqu'à son déclenchement patent à un moment identifié

précisément dans le temps et dans l'espace, à une date et un endroit précis. S'agit-il alors d'une reconstruction a posteriori collant, vaille que vaille, aux faits qui se seraient réellement passés ou s'agit-il davantage d'une véritable prise de conscience à la faveur du temps qui passe ?

Entendons que le conflit est un concept bien distinct de celui de crise. Lorsqu'il y a conflit sans crise, l'unité sociale 'groupe' continue à faire sens pour ses membres, ce qui n'est pas nécessairement le cas lorsque le passage vers la crise est franchi. Dans le conflit, les protagonistes peuvent continuer à croire les uns aux autres quitte à faire appel à une fonction médiatrice alors que dans la crise, autrui est davantage jugé comme douteux, non crédible et la possibilité de collaboration est fortement remise en cause.

Cultiaux (2005, p.192), lorsqu'il relate les conséquences d'un plan de restructuration au sein de services publics, évoque la notion d'état de rupture comme étant un «espace ouvert entre deux états radicalement différents d'un système social où se joue un ensemble de tensions éprouvant l'articulation des composantes matérielles et des dispositions subjectives, telle qu'elle s'élaborait dans son état initial». Dans son explication, un événement est vécu comme radical par les interlocuteurs lorsqu'ils ont été voués à quitter leurs unités ainsi qu'une occupation connue et maîtrisée pour se retrouver opérateurs sur un système de travail jusqu'alors inconnu. L'auteur explique que le sentiment consécutif d'injustice se détermine notamment sur l'absence de choix et la représentation d'avoir ainsi été sanctionné sans raison et sans avoir l'occasion de se justifier. Le fait d'avoir brisé les liens qu'ont tissés les sujets au sein des groupes de travail, entraînant par là une dislocation d'«espaces privilégiés de l'élaboration nécessaire de leur identité et de leurs projets», est porteur de risque de nuire gravement aux sujets.

«Exister», selon Kaës (1979, p.25) « requiert la coupure du lien à la mère. La présence et la présentation de l'enfant au monde va de pair avec l'absence du nouveau-né hors de la mère ». L'existence même de l'individu, prolonge Cultiaux (2003, p.201), nécessiterait des passages à 'crise personnelle' comme «espace-temps où se lient et se délient les objets, où les questions posées par l'événement invitent le sujet à une démarche collective ou individuelle. (...) Les étapes de la croissance (et particulièrement le passage à l'adolescence), la scolarité, l'indépendance financière et l'accès à d'autres étapes significatives de l'existence exigent le dépassement d'un père, d'une épreuve pour un progrès toujours incertain».

La rupture avec le fonctionnement désormais antérieur précède parfois la rupture des liens qui rassemblaient les personnes. Ces dernières, se désengageant du vivre ensemble, s'extraient ainsi de la crise, retrouvent éventuellement davantage de sécurité et de confort à ne plus s'efforcer de fonctionner avec l'autre, devenu réhébitoratoire. L'équilibre de l'identité personnelle peut ainsi être préservée aux dépens de l'identité groupale, ce 'nous' que nous n'assumons plus, auquel nous ne nous identifions plus.

La perte des repères du quotidien restera de mise tant que des réflexes nouveaux ne seront apparus et mis en place par les protagonistes. Les schémas inefficaces et reconnus comme inopérants sont remplacés par de nouveaux. Dans ce cas seulement la crise sera, a posteriori, vécue par certains comme une opportunité pour innover, changer positivement, exploiter des ressources nouvelles ou insuffisamment déployées jusqu'alors.

IMPOSSIBILITÉ DE FONCTIONNER ENSEMBLE

Soudain, donc, le groupe se trouve dans une incapacité à (se) réguler ou à conserver l'équilibre de son jeu relationnel et/ou son fonctionnement opérationnel. La dynamique n'est plus fiable, elle croule sous le poids des tensions désormais intenable, ingérable, avec tout ce que cet écroulement amène de difficile à vivre pour les membres de l'équipe qui traverse ce type de situation. Le changement en profondeur est devenu nécessaire.

Dans une équipe en crise, les membres ne sont plus capables de gérer la situation. Leurs réactions risquent de ne plus être cohérentes tant les prises de position peuvent diverger quant aux voies de résolution à suivre et tant les repères habituels sont perdus, fragilisant ainsi l'équilibre émotionnel des membres de l'équipe.

La sévérité des difficultés n'autorise plus à mener la barque avec confiance ni sérénité. Le champ de tous les possibles est désormais ouvert sauf celui qui consiste à faire de même, à continuer à fonctionner à l'identique. Le changement s'impose que nous le voulions ou non.

On peut s'attendre, lorsqu'une équipe traverse une période de crise, que la distribution des rôles, la répartition des tâches ainsi que la distinction de statuts hiérarchiques ne soient plus reconnus. L'émotivité prend le dessus et emporte avec elle les éléments rationnels qui prédominaient jusqu'alors au sein de la structure du groupe. Le rapport de forces est tel que la logique d'affrontement passe au premier plan dès lors que la crise devient patente. Les conflits s'amplifient.

La mécanique individualiste est exacerbée dans la suite logique de l'abandon drastique des processus de solidarité qui fixaient auparavant le groupe dans sa cohésion.

Chaque membre du groupe devient autant d'unités au sein d'une équipe ainsi morcelée. On ne perçoit plus le groupe de manière positive, les représentations sont désormais négatives jusqu'à la restauration d'éventuelles représentations positives par un dépassement de crise.

«Une crise authentique», nous dit Neyrat (p.6) «supposerait le vide, l'absence de réponses, on ne sait plus quoi faire, on se cherche de nouvelles orientations du désir. Mais de telles nouveautés impliquent de favoriser le changement et d'en payer le prix : de perdre quelque chose, de se séparer d'autres ou de ce qu'on a été. De mourir à la vie révolue».

On le voit, en période de crise, la représentation que l'on avait vis-à-vis d'autrui, par exemple vis-à-vis de nos collègues d'équipe en crise, s'intensifie dans son versant négatif. On leur prête plus facilement des caractéristiques indésirables et des sentiments hostiles. Autrui devient une menace pour les valeurs qui nous constituent et les représentations du fonctionnement dans lesquelles nous baignons. Dans les situations les plus extrêmes, autrui peut en devenir, faussement ou non, l'instigateur même de la situation de crise, sans que ne soient plus pris en compte les facteurs contextuels ni relationnels ni les comportements qui, chez soi, auront contribué à projeter, chez l'autre, des jugements négatifs.

La crise inscrit ses marques au-delà de la question du conflit. Il ne peut y avoir crise sans conflit, mais il peut y avoir conflit sans crise. Il suffit, pour comprendre cela, de faire référence aux conflits d'idées, d'opinions, qui, lorsqu'ils ne sont pas porteurs d'émotions chargées négativement à l'égard de l'autre personne, seront souvent porteurs de dépassement de soi, d'idées créatives et novatrices, de déclenchements favorables.

La crise d'équipe, quant à elle, est porteuse de propriétés dévalorisées vis-à-vis des autres, voire d'attaques et de désirs d'extraire l'autre dans ce qu'on le perçoit dans sa force polluante. Le conflit relationnel, le conflit de personnes, prend toute la place et s'approfondit, bien au-delà d'un simple désengagement réciproque, vers une guerre ouverte parfois sanguinaire.

De manière plus générale, avec le conflit persiste une identité à l'équipe sous la forme d'une unité toujours reconnue par ses membres, ce qui n'est plus le cas en période de crise. En situation de conflit, le sentiment d'incertitude qu'elle génère se voit en partie toujours compensé par cette reconnaissance de l'autre comme ayant toujours droit de cité. D'une certaine manière, avec l'autre, persiste le désir d'avoir à faire à lui. En situation de crise, autrui est davantage jugé comme invalidé et invalidant, voire est à rejeter du groupe.

UNE INCAPACITÉ DE DÉCISION

En période de crise, nous ne savons plus qui nous sommes ensemble, nous ne savons plus vers où nous allons ni même si l'équipe existera encore. Un sentiment d'impuissance propice au mal-être subjectif nous renvoie à l'impermanence de toute chose, équipe comprise.

Ce sentiment participerait-il au fait de ne plus parvenir à décider ensemble ni à prendre des positions communément admises ?

La situation est propice à l'émergence d'un état de confusion dans l'esprit des membres du groupe où la crise se produit. La perception dominante est que le danger est trop présent et qu'il ne permet plus des échanges lucides.

Les différences ne font plus place à une saine différenciation des points de vue mais deviennent des divergences apparemment indépassables qui paralysent la dynamique et mènent à des formes de destruction des projets et objectifs communs.

Les membres du groupe se voient privés tout au long de la crise des appuis dont ils bénéficiaient auparavant en termes de décision et d'information.

«L'individu», nous explique Cultiaux (2003, p.200), «se voit dérober, au travers d'événements précis, les ressources externes nécessaires et désirées pour accomplir son travail identitaire, parce que son projet de vie est compromis significativement et que les moyens de renouer avec lui n'apparaissent pas clairement, l'irruption de la crise et de l'angoisse va mettre en cause l'ensemble du système tissé entre l'individu et son environnement».

S'agit-il par ailleurs de nécessairement adjoindre une notion de fatalité dès lors que nous pensons avoir identifié une situation de crise ? Ce terme de crise nous permet trop souvent de nous dégager de notre responsabilité d'en comprendre les raisons, d'éviter de penser les facteurs et déterminants et donc de penser la crise en termes d'étapes à franchir voire de mécanismes à instaurer qui nous permettraient d'empêcher la survenue ultérieure de crises nouvelles.

La survenue d'une crise n'est peut-être pas toujours inéluctable même si elle fait inéluctablement partie du vécu humain. Tout le monde a le droit de se tromper, entend-on parfois, mais nous n'aurions pas le droit d'être surpris...

UN IMPACT MULTIDIMENSIONNEL

La crise touche de manière combinée différents niveaux de réalité sociale du groupe qui la traverse. Tant le vécu émotionnel que la structure de représentations à l'égard du groupe s'en trouvent bouleversés sur le plan intrapersonnel. L'expérience que traversent personnellement les membres du groupe retentit sur la dynamique groupale telle une pierre jetée dans l'eau laissant apparaître des sillons depuis son lieu d'immersion.

En accord avec Berus-Michel & col. (1996, p.16) : «la crise dans les groupes n'est pas un objet intermédiaire entre le sociologique et le psychologique. Il s'agit d'une expérience sociale propre à des unités relativement limitées dans le temps et dans l'espace (...) Les crises qui atteignent des unités collectives affectent les individus, elles se réfléchissent en eux et ceux-ci à leur tour, les expriment sur un mode individuel».

Les niveaux de réalité sociale se combinent, se juxtaposent sans se contredire. L'analyse des circonstances de la crise ne peut donc, selon nous, faire l'impasse de compréhensions effectuées sur plusieurs étages : intrapersonnel, interpersonnel, intragroupal, intergroupal, organisationnel, institutionnel, sociétal et culturel. Tous ces niveaux s'interpénètrent et influent les uns sur les autres.

La dimension subjective est reconnue par ces derniers auteurs comme devant faire l'objet d'une compréhension particulière. Selon eux, la rupture de la dynamique de fonctionnement des enchaînements ordinaires s'associe à des processus tels que la sidération imaginaire (paralyse dans l'immédiat, extraction de la temporalité), l'indécidabilité (sujets désorientés, démunis à résoudre les problèmes qui se présentent) et la propagation de proche en proche qui finit par atteindre tout le système.

Les auteurs insistent sur cet aspect tout au long de leur livre, position résumée ici (p.32) : «Interpréter la crise en termes de dysfonctionnements et de conflits, c'est en rester à un point de vue fonctionnaliste et à une analyse en termes de rapports de force. Or la crise met en jeu l'acteur social en tant que sujet et met en résonance des problématiques intimes où le psychologique et l'inconscient ont leur part».

La crise d'équipe n'est pas la même chose qu'une crise individuelle. Il n'est pas utile de simplement appliquer au niveau groupal ce que nous entendons faire face à un individu en crise, le niveau de réalité sociale permettant une complémentarité d'analyse et pas une transposition directe.

A cela s'ajoute que, dans un même champ d'investigation, le concept de crise est multisémantique et, dès lors qu'un constat de crise est posé, selon les personnes, les couches sociales, les endroits, les cultures, une grille de lecture tant des faits que des conséquences est appliquée. Galli (2010, p.617) et col. ont bien montré à quel point par exemple les sujets auprès de qui s'est effectuée l'enquête, «confèrent à la crise des valences et reconstructions psychologiques sensiblement diverses. En synthèse : du point de vue lexical et structural, la crise pour les employés de banque signifie récession qui touche les entreprises, les crédits, les prix et les salaires, générant le chômage. C'est avant tout, évidemment, la représentation d'une crise financière (...). Une représentation qui, paradoxalement n'évoque pas l'item banques. C'est peut-être une stratégie inconsciente de déculpabilisation. La crise selon les commerçants, en tant que petits entrepreneurs, signifie un taux élevé de chômage créant difficultés, pauvreté, de moins en moins d'argent et surtout de la peur. C'est la représentation d'une crise ressentie comme provocation non seulement professionnelle, mais surtout existentielle.

Pour les étudiants, la crise signifie banques aux créances douteuses qui ont affecté la circulation de l'argent et les entreprises, générant des effets en chaîne : chômage et pauvreté. Ils sont ceux qui, moins contraints par la pression existentielle immédiate et plus au courant avec la théorie des crises économiques, se permettent d'avoir une perspective macro (les seuls chez lesquels entre, dans le circuit des similitudes, l'évocation de l'économie)». Peut-être ont-ils tous raison, tant chaque point de vue éclaire un aspect particulier d'une réalité vaste et infiniment complexe.

AU-DELÀ DE LA CRISE

Réunion de crise ? Réunion créative de résolutions de fonctionnement ? Entretiens de recadrage ? Formations en gestion de crise ? *Team building* ? Interventions externes ? Supervisions ? Audit relationnel ? Etc. Tous ces moyens nous narguent tant ils semblent nombreux à exister.

Chaque mode de réaction comporte ses spécificités et n'est pas envisageable de la même manière selon le type de crise, de groupe, le moment, la nature des problèmes, l'histoire de l'équipe, la culture dans laquelle elle s'insère, etc. Le choix d'une, voire plusieurs actions doit être stratégiquement pesé malgré le fait que le sentiment de crise nous pousse à vouloir agir vite. Mais confondre vitesse et précipitation est d'autant moins acceptable que la crise amène à reconsidérer les choses en profondeur.

Le dépassement de la crise s'établit davantage dans la suite d'une mutation plutôt qu'un simple changement tant l'ampleur du remaniement de fonctionnement est importante et nécessite une remise en question plus fondamentale des représentations groupales : les normes, les valeurs, les idéaux en seront affectés. Le remaniement vers un équilibre plus fédérateur et vers un sentiment d'adhésion plus efficace n'est pas gagné d'avance et la tentation de démanteler le groupe est parfois gagnante.

Penser la crise comme un moment propice à une transformation positive et de progrès d'un certain genre (qui n'était pas possible jusque-là) est une position contrastée avec la dimension de souffrance vécue subjectivement par les protagonistes au moment de la phase de crise. Pourtant, l'issue d'une crise est par définition incertaine, aléatoire, non prévisible.

A l'issue d'une crise d'équipe, deux scénarii se dégagent : soit l'équipe continue son existence, avec des pratiques à nouveau régulières et la cessation de l'affrontement. Dans ce cas, les membres admettront subjectivement que la crise est passée. Soit le groupe est déconstruit par la séparation d'une partie ou de la totalité de ses membres.

La crise groupale est une occasion de surmonter les méconnaissances, une opportunité à saisir pour entrer dans des non-dits trop difficiles à faire émerger jusqu'alors. Mais nous n'avons plus le choix ; c'est dire, ou mourir. C'est avancer dans l'inconnu ou sombrer avec le trop bien connu.

Dans ce sens, l'analyse des circonstances ayant favorisé ou entraîné la crise est fondamentale. Cette étape de résolution ou de dépassement de crise est nécessaire – bien que non suffisante – à l'appropriation par les protagonistes des circonstances l'ayant faite évoluer et qui leur permette une « mise en sens » reconstructive. Le diagnostic, éventuellement établi par un intervenant externe, remplit une fonction réparatrice incitant les individus à élaborer et mieux appréhender des changements initiateurs de la crise, survenus de manière trop brutale.

Une fois survenue, et à côté des actions de soutien, comprendre une situation de crise est une démarche importante notamment en vue d'en prévenir sa continuation. Pour ce faire, la description de la situation de crise est un premier élément essentiel : type d'événement, auteurs, victimes primaires et secondaires, suites données, chronologie des faits, etc. L'analyse du contexte de l'incident ne doit pas quant à elle être négligée : période de l'année, situation organisationnelle, nationale, événements particuliers, etc. Enfin, l'identification des éléments déstabilisateurs qui ont participé à l'amplification de la crise est à prendre en compte.

La gestion de crise renforce l'idée que l'analyse du fonctionnement du groupe ne peut se départir d'une analyse centrée sur le vécu individuel. La disparité des réactions individuelles possibles, quelle que soit la radicalité des changements opérés, nécessite que soient également posées des analyses du vécu subjectif des membres de l'équipe en crise, chaque individu étant potentiellement porteur d'une partie de l'équation complexe toujours d'application dans les groupes restreints. L'abandon possible des plus faibles est ici en jeu.

Partant, une visée stratégique et préventive de nouvelle crise s'impose. Traverser une telle situation n'autorise pas de s'arrêter en si bon chemin. La responsabilité sociale du bien-vivre-ensemble nécessite que soient prises sérieusement en main les conditions d'un mieux-vivre où les aspects destructeurs seront bannis, où les conditions délétères seront honnies. Les forces créatives et novatrices seront exploitées pour permettre à l'équipe de sortir de l'impasse.

A titre d'exemple, lorsque les socio-analystes cherchent à induire la crise d'équipe, l'intention est de libérer les protagonistes d'une forme de méconnaissance des éléments de non adaptation autorisant ainsi la déconstruction de rigidités psychiques et sociales.

Une typologie des réponses individuelles au changement en situation de crise a été proposée par Cultiaux (2005, p.202) suivant deux dimensions visant à qualifier l'état du changement personnel dans le cadre organisationnel étudié : «La première propriété évalue la signifiante du travail pour le sujet, à savoir la présence d'états suffisants au sein de la situation transformée. Seule la stabilité du système est interrogée sans considérer sa nature ni sa signification : Comment l'individu se sent-il aujourd'hui dans son travail ? Y a-t-il retrouvé sa place ? Est-il

parvenu à intégrer ce qui a changé, à le situer par rapport à l'ensemble de son être et par rapport à son projet existentiel ? Le travail fait-il à nouveau sens ? La seconde propriété s'intéresse à la signification du travail, c'est-à-dire qu'elle interroge l'implication du sujet dans la conservation et la consolidation de ces états. Comment conçoit-il son engagement par rapport au service ? Le travail est-il perçu comme essentiel dans le projet existentiel ? Est-il pour lui source d'implication ? Souhaite-t-il oeuvrer à la construction de ce lien ou à sa consolidation ?». L'auteur fait naître quatre types de positionnements, «quatre destins possibles de la rupture», partant du croisement de ces deux propriétés : investissement souffrant, retrait effectif, retrait instrumental et engagement stratégique.

Dans le domaine économique aussi, la visée a posteriori constructive de la crise fait contraste avec l'attention accordée par les protagonistes aux aspects négatifs et menaçants qui s'intensifient en période de crise. Pour s'en rendre compte, le cas de l'antisémitisme en période de crise économique de 1920 à 1930 ainsi que le sentiment anti-homosexuel des années 1980 (apparition du SIDA) sont des exemples significatifs bien connus.

Plus encore, dans le champ de la crise économique, des voix nombreuses revendiquent l'aspect constructeur des crises. Par exemple, Yousfi (2013) insiste volontiers sur le fait que la recherche de nouvelles solutions se voit stimulée par la situation de crise. L'acceptation grecque 'krisis' signifiant 'prise de décision' est privilégiée par elle dans le sens où la crise interroge un système dominant en lui révélant ses faiblesses. La mutation, bien que progressive et douloureuse, s'effectue vers un autre modèle de société, en l'occurrence la reconstruction du lien social par la revalorisation du principe d'égalité et celui de réciprocité.

L'auteur, citant Edgar Morin et Patrick Viveret, considère la crise économique comme une «véritable opportunité de construire une humanité de qualité supérieure, d'apprendre à aimer», rejoignant par là certains défenseurs des principes de solidarité et de coopération dans le domaine des groupes restreints et de la gestion d'équipe.

La crise d'équipe décrite par maints auteurs comme potentiellement porteuse de changements positifs pour les personnes concernées fait également contraste avec les soubresauts émotionnels et le sentiment de vide et d'angoisse éprouvé par les protagonistes subissant la crise. La phase de reconstruction a posteriori semble régulièrement faire place à la mise en place de représentations finalement positives. Cultiaux (2005, p.204) soutient même dans ce sens, parlant en particulier des sujets s'engageant de manière stratégique dans le changement, que «le changement peut correspondre aux souhaits manifestes ou inconscients du projet existentiel élaboré par l'individu mais aussi à une évolution correspondante des attentes ou de la situation du sujet. Peut-être ce projet était-il même entravé par l'état ancien du système ? Ce premier type concerne ainsi les sujets qui, au terme du processus, ont trouvé sens aux changements et qui considèrent ceux-ci comme une source d'engagement : soit parce qu'ils n'ont pas heurté le projet existentiel de façon significative, soit parce qu'ils apportent des opportunités nouvelles au sujet.». L'auteur envisage bien le changement, potentiellement et éventuellement, comme une porte de sortie d'un système qui n'apportait pas toute satisfaction et portait ainsi avec lui la promesse d'une amélioration notable. A l'inverse, certains individus seront amenés à vivre le changement post-crise dans la perte et désengageront leur motivation au travail en compensant par d'autres dimensions, le travail n'étant plus vécu comme une activité centrale mais l'individu restant associé au projet.

Il se peut par ailleurs qu'ils décident plutôt de se désengager en rompant le lien avec le groupe. Quitter le groupe ouvre la voie également de la restauration d'un niveau d'anxiété plus convenable mais au prix éventuel d'une rupture de l'emploi. Enfin, il se peut que les changements consécutifs à la crise amènent l'individu à renforcer ses souffrances dans la persistance de positions antérieures qu'il ne parvient pas à quitter. Cultiaux (2005, p.206) considère dans ce cas que «cet état, marqué par le désordre et le désarroi est généralement temporaire. Pour certains, il peut même être très bref. C'est juste le temps d'accuser le coup, juste le temps de retrouver ses marques ou de retomber sur ses pattes. Mais nous avons également constaté que cet état pouvait, effectivement, plus ou moins s'installer dans la durée».

Dans une optique de gestion de la crise d'équipe, il est à noter que les moyens à déployer sont, avec des variations d'intensité, en partie identiques à ceux de la résolution de conflits. Moine (2002) met par exemple en avant l'importance d'utiliser sa raison davantage que l'émotivité (tout en mettant à profit ses émotions sans les nier), de pratiquer l'observation interactive pour comprendre l'autre et de «savoir questionner», de progresser dans sa capacité de démarcher avec un «esprit systémique», de savoir appliquer le recadrage et de pratiquer la maîtrise de soi.

La crise peut donc être vue comme une opportunité de renouveau, invitant dans certains cas à l'espoir voire la salvation. Mais il n'en reste pas moins que cette possible opportunité créative de renouveau trouve cette résultante au travers d'un processus qui fait mal. Juxtaposition ambivalente qui consiste à associer la destruction à un processus créateur.

Soyons attentifs à ce que l'éloge d'un changement drastique ne cache en filigrane une stratégie plus sournoise. Il en va par exemple des managers de différents horizons qui se sont parfois emparés du terme de crise comme justification d'une période d'austérité ainsi excusée. La crise peut être instrumentalisée et reconnue par certains dirigeants, poussant au sentiment urgent d'un changement à opérer de manière nécessaire pour entretenir la performance organisationnelle.

Mais toute innovation, tout changement, ne doit pas nécessairement être mêlé à une crise, qui détruit beaucoup sur son passage. Comme l'explique justement Dortier (2013) : «En janvier 2012, la revue *Current History* publiait un article de Paul Harris et Daniel Sarewitz tiré 'Destructive creation and the new world disorder'. Les auteurs s'en prennent au leitmotiv, entendu depuis des années, qui associe croissance et innovation. Certes, toutes les grandes phases de croissance ont été portées par des innovations – de techniques, de produits, de modes d'organisation. Mais l'innovation n'est pas forcément vertueuse. Elle prend parfois un visage dévastateur : celui de la catastrophe de Fukushima, ou celui des nouveaux produits financiers des années 1990, à l'origine du grand krach de 2008'». Disons-le sans détour avec Sanchez (2005, p.101) : «le sentiment de menace et de crise peut être instrumentalisé pour justifier le traitement brutal infligé aux Autres».

A la mesure de l'ampleur de l'événement que constitue une crise, l'organisation prendra avantage, si elle veut en minimiser les conséquences négatives sur la performance et les dynamiques d'équipe, à déployer un ensemble de moyens permettant aux acteurs d'instaurer une nouvelle dynamique constructive : identification de tous les acteurs concernés, recensement des informations, évaluation des conséquences et impacts, nomination d'une personne

pour gérer la crise voire une cellule de crise qui, au-delà de la réflexion sur les causes et effets, posera attitudes quant aux moyens à dégager et aux stratégies à poursuivre, identifier des scénarii et plans d'actions, décider des priorités. La poursuite d'une démarche de gestion de projet (de crise) et de techniques de résolution de problèmes peuvent être avantageusement déployées, tout en prenant en compte les aspects de dimension humaine : aspects émotionnels, éventuelles souffrances, impacts sur les relations humaines, etc. Tous ces moyens devront s'inscrire dans la durée et les moyens d'accompagnement internes et externes, individuels et collectifs, peuvent se combiner.

Outre la mise en place d'éventuelles cellules de gestion de crise à titre préventif, des solutions formatives existent et peuvent être proposées à des acteurs clés en matière de gestion de crise : savoir analyser les logiques de crise, évaluer les risques, évaluer les capacités des équipes à travailler dans des contextes à haute turbulence, envisager des simulations pour mesurer la capacité à se mobiliser et à répondre à la situation, analyser les retours d'expériences faites en cas de crises, etc.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert, Nicole – Pagès, Max, (1989), *Le stress professionnel*, Paris, Éditions Klincksieck,

Berus-Michel, Jacqueline – Giust-Desprairies Florence, - Ridel, Luc, (1996), *Crises. Approche psychosociale clinique : Reconnaissances*, Paris, Ed. Desclée De Brouwer

De Coulon, Nicolas, (1999), *La crise, Stratégies d'intervention thérapeutique en psychiatrie*, Editions Gaëtan Morin

Crocq, Louis, (1999), *Les traumatismes psychiques de guerre*, Editions Odile Jacob.

Cultiaux, John, (2005/2), Les destins de la rupture : observation d'une crise et de son dépassement dans le cadre d'une modernisation, *Connexions* n°84

Dortier, Jean-François, (2013), *La crise comme destruction créative*, Sciences Humaines N°244

Dubet, François, (2010), Sortir de l'idée de crise : entretien avec Florence Giust-Desprairies, *Nouvelle revue de psychosociologie* n°9

Galli, Ida & col, (2010), La représentation sociale de la crise économique dans quatre différents pays européens, *Cahiers de psychologie sociale* n°87 – Août-Septembre

Legrand, M., (1993), *L'approche biographique. Théorie et clinique*, Paris, Homme et Perspectives

Ministère de l'Education Nationale, (2002), *Pour gérer les situations de crise*. Publication du comité national de lutte contre la violence à l'école – 01/02

Moine, Jean-François– Colombo, Josette, (2002), *Communiquer en situation de crise*. ESF Editeur – CEGOS.

Neyrat, Frédéric, La société du risque court à la catastrophe. *Revue Prospective Jeunesse* n°54 *Le risque, une histoire de vie* (année de parution inconnue)

Roux-Dufort, Christophe, (Juin 2010), Le management de crise. *Sciences Humaines* n°216

Sanchez-Mazas, Margarita – Licata, Laurent, (2005), *L'autre en temps de crise*. In *L'autre et la construction identitaire entre dynamiques psychiques et dynamiques sociales*. Joffe, H. PU Grenoble.

Tardy, Thierry, (2009), *Gestion de crise, maintien et consolidation de la paix. Acteurs, activités, défis*, Bruxelles, Editions De Boek

Yousfi, Louisa, (2013), La Crise, une occasion à ne pas rater. *Sciences Humaines* n°245

La crise appliquée au domaine des relations d'équipe semble faire l'objet de moins de considération dans la littérature spécialisée que dans d'autres domaines liés aux relations humaines. Les interventions, supervisions et autres team building centrés sur la dynamique d'équipe ne manquent pas mais, à peine effleure-t-on du bout des lèvres l'existence de l'un ou l'autre obstacle dans les relations d'équipe que l'on semble déjà dépasser l'entendement, voire que l'on se voit taxé de nourrir la dynamique de négativisme.

Il n'est donc pas rare que l'on attende que les difficultés deviennent trop prégnantes, voire que l'on se trouve en situation de crise, pour enfin agir.

Sans prétention d'exhaustivité, nous espérons que tout lecteur sera davantage utilement informé pour assurer à l'avenir un rôle d'acteur influant de manière constructive et proactive sur le devenir de l'équipe dans laquelle il s'insère.