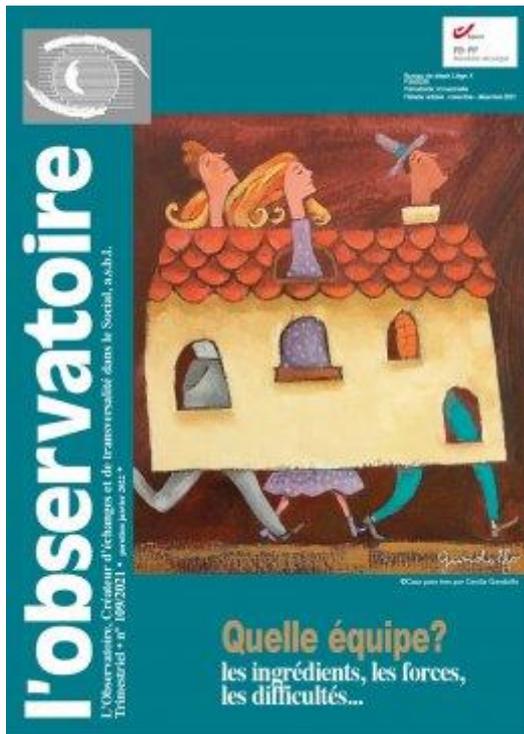


n° 109 - 2021

## Quelle équipe ? Les ingrédients, les forces, les difficultés...



Incontournable dans les secteurs de l'aide et du soin, le travail en équipe peut connaître divers écueils, tant aux niveaux relationnels qu'organisationnels, auxquels directions, mais aussi travailleurs, se doivent d'être attentifs. Faire équipe est en effet une construction collective permanente. Sur quels outils, dispositifs institutionnels, peuvent-ils s'appuyer ?

### Éditorial

Dans les métiers de l'humain, une dynamique d'équipe positive, porteuse, est précieuse car elle a un impact évident sur la qualité des accompagnements et des soins aux personnes. Il est clair que l'on travaille mieux si l'on se sent bien, à sa place, dans sa place, au sein du service et dans ses interactions avec ses collègues. L'idée n'est pas de "s'aimer" mais de travailler ensemble, d'être complémentaires, de partager des objectifs communs, d'être en cohérence, de se soutenir, de faire tiers pour permettre la prise de recul nécessaire... Ce sera tout bénéfique pour les usagers.

Pourtant, faire équipe ne va pas de soi...

La vie d'une institution n'est pas un long fleuve tranquille. Elle met en présence des individus, tous différents, qui réagissent et interagissent avec toute la palette des émotions et

des tempéraments que compte la nature humaine. Elle est faite de hauts et de bas, de continuité et de changements.

Les difficultés sont donc fréquentes, inévitables, tel un parcours d'obstacles à franchir, à s'affranchir. Elles peuvent cependant parfois être plus importantes, plus souterraines, plus profondes, grossir et aller crescendo : problèmes de communication, de coordination, tensions entre collègues et/ou avec la direction, manque de (re)connaissance, de confiance, insatisfaction, doute, repli sur soi ou recherche d'alliances, de coalitions, émergence de clans, avec des effets qui peuvent s'amplifier : démotivation, altercations récurrentes, rejets, boucémisarisations, absences, maladies à répétition, burn-out, turn-over importants...

Ces dysfonctionnements peuvent trouver leur source dans le manque de clarté du projet institutionnel mais aussi du cadre et des règles censés organiser le collectif, baliser les interactions entre collègues et déjouer les pièges relationnels ; dans la difficulté d'une direction à prendre sa place, à assurer le délicat équilibre entre relations verticales et horizontales ; dans le manque d'écoute et de temps consacré aux échanges en équipe tant sur les façons de travailler et d'être ensemble que sur les principes et valeurs de l'institution...

Des facteurs externes peuvent également venir renforcer, voire provoquer, ces dérèglements. Pensons aux exigences gestionnaires actuelles, qui conduisent parfois à considérer les échanges entre collègues comme du « temps perdu » tout en surchargeant les directions d'obligations administratives les éloignant de leurs travailleurs, ou aux restrictions budgétaires qui épuisent ces derniers et les insécurisent... Songeons encore à la crise sanitaire qui, depuis maintenant depuis près de deux ans, perturbe à maints égards la dynamique des services.

Ce dossier se penche sur les défis des équipes et des directions et souligne la nécessité de créer, de préserver, de favoriser divers espaces-temps, formels et informels, pour permettre de mieux se connaître, mieux se parler, s'écouter, collaborer. A cet égard, le recours à un extérieur pour une supervision peut aider à sortir de certaines ornières, à rétablir le dialogue, à favoriser un nouvel élan.

Colette LECLERCQ & Romain LECOMTE

## Sommaire

- > [Les équipes dans le secteur médico-psycho-social - Sophie TORTOLANO, Paul JAUMAUX](#)
- > [De la difficulté de faire équipe - Alain DEPAULIS](#)
- > [L'équipe pluridisciplinaire, outil au cœur du travail en Services de Santé Mentale - Emel BERGSOJ, Lara NILS & Véronique VINCART \(interview\)](#)
- > [La dynamique de groupe dans les équipes : quand 1+1 = 3 - Barbara Flandroit](#)
- > [Faire et être équipe en dehors des murs d'une institution - Alike ELMAOUHAB & Valérie BAUWENS \(interview\)](#)

- [Le travail d'équipe dans l'interstice : une approche institutionnelle - Saki KOGURE & Jean BLAIRON](#)
  - [Quel balancier pour le funambule ? Réflexions sur la fonction de direction - Anne DE KEYSER, Muriel MEYNCKENS-FOUREZ, Philippe KINOO & Judith HASSOUN](#)
  - [évaluations obligatoires. Comment les transformer en opportunité pour mieux fonctionner en équipe ? - Jean ADENS, Jean-François BERTRAND \(interview\)](#)
  - [Quand une crise institutionnelle secoue les équipes - Michel HANOT \(interview\)](#)
  - [Une équipe sous tensions est une équipe sans conflit ! Une approche novatrice de la thérapie sociale - Philippe DACHELET](#)
  - [La supervision, un indice de bonne santé - Marie-Claude LACROIX & Sophie DETOURNAY](#)
  - [Sortir les équipes des tensions et des risques de polarisation et en faire des foyers d'émancipation - Emmanuel Nicolas](#)
- 

#### **HORS DOSSIER (rubrique COUP D'OEIL) :**

- [Renforcer la solidarité, base essentielle de la société \(post-COVID-19\)- Colette LECLERCQ](#)
- [La crise sanitaire a-t-elle balayé les extrémismes violents ? Observations issues du travail de terrain et de veille du CAPREV - Alice JASPART](#)