



Quand une équipe de direction regarde sa puissance avec réalisme

⇒ Le contexte

Il y a plusieurs mois, la direction d'une institution nationale m'a sollicitée pour accompagner l'équipe de direction d'une de ses structures qui rencontrait des difficultés avec son équipe.

Lors de ma première rencontre avec cette équipe, nous avons défini le cap qui serait le nôtre dans cet accompagnement en :

- regardant ce que ce codir avait bien fait avec l'équipe, et ce qu'il a « râté », les maladresses commises
- envisageant comment ré-adapter son mode de fonctionnement avec l'équipe avec plus d'assurance et plus de confiance en soi et en ses décisions...
- essayant d'en tirer des enseignements ou des points de vigilance à transmettre à d'autres équipes de direction

Lors de cette première séance, chacun a parlé :

- des liens forts qu'il avait avec ses collègues au sein de cette équipe de direction
- de ce qu'il avait vécu, subit de la part de l'équipe pluridisciplinaire à son arrivée : sabotage, menaces, mises à l'écart, dépôt de plainte, dénonciation, inspection interne...

Dans le trinôme qu'ils composent, un des chefs de service était dans la structure depuis une année lorsque le 2^{ème} chef de service et la directrice sont arrivés. Un des participants dit, « *ce qui nous a*

sauvé, c'est notre capacité à faire bloc ensemble, tous les trois ». Une première intuition me vient en imaginant une équipe qui se retrouve face à un bloc.

Puis, au cours de l'échange, un des participants dit « *on leur a fait peur* », « *l'équipe était inquiète* ». Ces propos renforcent mon intuition première et me font sentir qu'il y a sûrement des craintes, des peurs que réveille l'arrivée de ce nouveau codir.

Or, de par mon approche, qui est celle de l'intervention en Thérapie sociale, je sais que dans un contexte qui réveille des peurs, des craintes, des doutes... de la violence, au sens de la Thérapie sociale¹, peut apparaître lorsque ces peurs ne sont pas conscientisées ou verbalisées.

⇒ **Regarder cette puissance avec réalisme**

En partant de cela, je propose la séance suivante d'aborder le thème de « **quand la force vient faire peur** ». En effet, face à moi, je sens que dans cette équipe de direction il y a de la confiance entre eux, de la capacité à se dire les choses, à parler des désaccords, de ses visions différentes, à réfléchir ensemble. Mais j'imagine bien comment cela peut venir inquiéter une équipe qui est là depuis plusieurs années, qui a connu un fonctionnement différent, un fonctionnement ancré.

Je propose donc à chacun de réfléchir à ce qui, pour lui, constitue la force de son équipe de direction afin qu'ensemble, ils regardent leurs forces et leur puissance, avec réalisme, c'est-à-dire en étant aussi attentifs aux craintes qu'elles peuvent éveiller dans l'équipe qu'elle encadre.

Petit à petit, en échangeant, les participants identifient 3 forces majeures de leur équipe de direction :

- ⇒ **une très bonne connaissance entre eux** : ils se connaissent depuis longtemps, ils ont déjà travaillé ensemble tous les trois, ils ont déjà testé leur capacité à coopérer : « *Bien nous connaître et avoir déjà travaillé ensemble, ça nous a permis de nous soutenir, de prendre le relai des uns et des autres quand quelqu'un était à bout* », « *Ça nous a aussi permis d'être résistants sur la longueur* », « *on est endurant, on n'a pas lâché, même lorsque c'était très difficile* ».
- ⇒ **une expérience réussie** : tous les trois ont « *déjà fait leurs preuves* », ils ont réussi à remettre sur pied une structure et à remobiliser une équipe. C'est d'ailleurs ce type de défis qu'ils aiment relever ensemble.
- ⇒ **une capacité à dire les choses, à parler des dysfonctionnements plutôt qu'à les étouffer** : « *notre transparence est une de nos forces. Quand c'est bien, on le dit, mais quand c'est pas bien, on le dit aussi. Ce n'est pas toujours facile, pas toujours agréable, mais on a toujours su gérer et trouver des compromis* ».

Puis, au fil de la séance, nous revenons sur chacune de ces forces pour les décrire le plus finement possible (comment elles se manifestent, dans quel contexte elles s'expriment...). En faisant cela, petit à petit, ils se connectent à l'équipe et regardent ce que ça a pu produire, comment l'équipe a réagi... Chacun essaie de revenir sur des moments, des propos, des sensations perçues lorsque l'équipe de direction exerçait sa force. Chacun commence à regarder les situations dans leur globalité en partant

¹ Charles Rojzman, Igor et Nicole Rothenbühler, La Thérapie Sociale, Chronique Sociale, 2015, chapitre « Etre et agir en Thérapie Sociale » p.91 à 98

de ses intentions de départ, et des réactions de certains professionnels ou de l'équipe toute entière. Petit à petit, ils développent leur empathie envers l'équipe, essaient de se mettre à la place des professionnels pour voir ce que ça leur aurait fait, à eux. Et nous parvenons à un échange très profond, sincère et responsable qui leur permet de regarder ces situations avec plus de réalisme.

⇒ **Dans l'ombre de leur puissance : des peurs**

Ainsi, en se mettant en lien avec l'équipe, ils prennent conscience de comment ces forces ont pu faire naître des craintes dans l'équipe. L'équipe n'est évidemment pas présente et ne bénéficie pas de cet accompagnement, mais nous nous appuyons sur le vécu des cadres présents, sur leurs sensations, sur leurs intuitions. Utiliser ces éléments c'est aussi un moyen pour leurs permettre de se remettre en lien avec leur propre humanité, humanité qui, dans le contexte qu'ils ont traversé, a été mise à mal et a perdue de son assurance.

Nous voyons alors que :

- **la très bonne connaissance entre eux**, leur capacité à faire bloc face à l'équipe ait pu faire **crainte de l'équipe** d'être malmenée, maltraitée par beaucoup de nouveautés et de changements, la peur de perdre le connu qu'ils avaient construit auparavant, la peur que tout cela soit balayé. Un des chefs de service dit d'ailleurs : *« Parce qu'on se connaît bien, notre arrivée ça a été un tsunami pour eux. En plus, on est arrivés avec des agents qui nous suivaient. On était vraiment les envahisseurs »*.
- **leur expérience antérieure réussie** dans une autre structure du territoire a pu faire naître une réputation de cette équipe de direction et laissé la place à des tas de **projections**. L'équipe avait peut-être déjà construit sa propre représentation avant même l'arrivée de ce codir, représentation qui a pu faire naître la peur de ne pas être pris en compte dans sa propre réalité, la peur de ne pas pouvoir exister soi-même ... Les propos des participants renforcent cette hypothèse que nous faisons : *« notre ancienne expérience sur une autre structure du territoire, était pour moi un atout, on avait fait nos preuves. Mais des fois, des atouts peuvent être mal interprétés », « il y avait un fossé entre l'image que chacun avait de l'autre : entre l'image que l'équipe avait de nous à travers ce qu'ils avaient entendu de ce que nous avions fait avant... ; et l'image que nous, nous avions de l'équipe, parce que de loin, la structure a bonne presse »*.

A cela, un des participants ajoute *« On est peut-être allés trop vite. On est hyperactifs », « On n'a pas eu le temps de rencontrer l'équipe, de poser les bonnes questions, la machine s'est emballée tout de suite »*. On voit comment les projections ont pu agir très rapidement et comment ensuite, tous les actes qui ont été posés, n'ont été vus qu'à l'aune de ces projections, afin qu'elles viennent confirmer ces représentations. Car, comme le disent Charles Rojzman, Igor et Nicole Rothenbühler, *« Etant donné qu'il s'agit d'un transfert négatif, images associées à de la douleur, de la violence et non à du plaisir ou à de la joie, nous allons alors ne plus voir que le mal que l'on nous a fait, en exagérer la force, caricaturer la personne qui nous violente ou menace la satisfaction de nos besoins. Le transfert est donc associé à la diabolisation de l'autre, qui n'est alors que mauvais et malveillant, nous empêchant de voir ce que cette personne a de bon, ce qu'elle fait ou dit de juste, nous*

empêchant en même temps de voir notre responsabilité, c'est-à-dire ce que nous faisons qui contribue à sa violence ou ce que nous pourrions changer »².

- **leur capacité à dire les choses, à parler des dysfonctionnements plutôt qu'à les étouffer a peut-être sécurisé l'équipe dans son fonctionnement habituel.** L'équipe de direction a pu regarder comment l'élan qui est le sien, de poser les choses, revenir sur des aspects plus négatifs... a pu venir menacer l'équilibre qui existait, a peut-être pu faire craindre d'être dévalorisé dans l'équilibre que l'équipe avait construit : *« notre force c'est aussi d'oser poser les choses et de ne pas tourner autour du pot », « on a une certaine fougue tous les trois, un culot qui nous permet d'innover ».*

⇒ **Regarder sa puissance pour pouvoir être pleinement soi-même**

En faisant ce travail, mon objectif était de permettre à l'équipe de direction d'être soi-même avec ses forces et en conscience des peurs qu'elles peuvent éveiller pour pouvoir rassurer. L'enjeu était de leur permettre d'assumer leurs forces en en faisant une véritable source de puissance collective.

Il s'est avéré que cette séance a permis aux participants :

- ⇒ **de prendre conscience de leur puissance**, de permettre à chaque membre de s'en parler, de partager ses sentiments... cela leur a permis de **gagner en assurance** car comme le disait un des participants : *« quand il y aura moins de défiance de la part de l'équipe, alors je pourrai lâcher les rênes »* et **être pleinement soi-même.**
- ⇒ de **reconnaître ce qu'ils ont traversé ensemble**, d'être pris en compte dans leurs souffrances.
- ⇒ de **regarder avec plus d'humanité et moins de diabolisation** ce que l'équipe a pu traverser.

Comme le disait la directrice *« des fois, des atouts peuvent être mal interprétés »*. En réalité, il ne s'agit pas d'une mauvaise interprétation mais plutôt des craintes que ces atouts, ces forces, cette puissance ont réveillé dans l'équipe. La nouvelle équipe de direction était le réceptacle de projections (un tsunami qui va tout balayer sur son passage), a commis des maladresses (*« on a voulu aller trop vite »*), a déstabilisé l'homéostasie du milieu... autant de facteurs qui, lorsque l'on est directement impliqué et acteur, empêchent de regarder avec distance ce qui est en jeu, ce qui se passe... ; et de se rencontrer ensemble pour se parler de ces craintes.

C'est ce discours sur les peurs réveillées qui pourrait permettre aux uns de s'ouvrir à la réalité des autres. C'est cet échange qui pourrait être source de conflit constructif, qui permettrait d'établir des compromis et de construire, codir et équipe, un contrat de travail ensemble. Comme le dit la directrice *« on doit faire du cousu main, dans la dentelle, c'est du sur-mesure »*. C'est la rencontre conflictuelle qui permet de faire dans une telle finesse car *« la seule façon de transformer la violence par le conflit est de permettre [...] à chacun, dans les moments de folie et de violence qu'il traverse, de faire petit à petit la différence entre son expérience d'avoir été victime de personnes qui l'ont violenté »*

² Charles Rojzman, Igor et Nicole Rothenbühler, La Thérapie Sociale, Chronique Sociale, 2015, chapitre « Etre et agir en Thérapie Sociale » p.88

d'un côté et la réalité d'une situation présente de l'autre, dans laquelle il peut avoir l'impression de revivre cette violence alors qu'il n'en est peut-être rien »³.

Perrine LEBOURDAIS

Intervenante en Thérapie sociale TST®

^{3 3} Charles Rojzman, Igor et Nicole Rothenbühler, La Thérapie Sociale, Chronique Sociale, 2015, chapitre « Etre et agir en Thérapie Sociale » p.119