

# Penser la coopération dans les systèmes d'action organisés

## *Entre conflictualité et complexité des relations en équipe pluriprofessionnelle*

*Ces quinze dernières années, les secteurs social et médico-social ont connu de profondes mutations, qui les ont conduits à déconstruire leurs anciens schémas. Ils se sont ouverts à de nouvelles configurations, avec une centralité affirmée – celle du bénéficiaire – ; conjuguant par là même, culture du changement et logique de service. Dans ce sens, les établissements et services sont invités à repenser leurs modes d'organisation et de fonctionnement, en proposant de nouvelles modalités de régulation et de coopération. Ainsi, les positionnements et les postures des professionnels, comme leur manière d'exercer leurs fonctions, s'en trouvent particulièrement convoqués ; l'enjeu étant – pour ces contextes – de créer les conditions d'une véritable coopération au changement, afin d'être en capacité de délivrer une offre de services de qualité.*

**Erica Estevan**

Formatrice consultante en action sociale et médico-sociale, [www.eric aestevan.com](http://www.eric aestevan.com)

## I - LES SPÉCIFICITÉS DES SITUATIONS DE CONFLITS INTERPERSONNELS SELON L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

« *Le véritable voyage n'est pas d'aller vers d'autres paysages, mais d'avoir d'autres yeux.* » (Marcel Proust)

### LA VISION INTERACTIONNELLE

#### Illustration avec Pierre qui a besoin d'une paire de lunettes...

Pierre se rend chez l'ophtalmologiste car il a un problème ; il ne voit pas très bien de près et ne voit pas de loin. Il a le choix entre deux paires de lunettes : cartésiennes ou systémiques.

Pour l'aider, l'ophtalmologiste lui présente les caractéristiques des deux paires de lunettes :

- **La paire de lunettes cartésiennes ou classiques** permet d'avoir une vision partielle du monde. Elle dissocie, partage et décompose. Elle prend en compte l'individu dans les moindres détails selon un seul angle de vue. Elle favorise une centration sur les problèmes, sans prendre en compte l'environnement, tout en recherchant des solutions dans le passé. Elle implique de percevoir le monde selon une logique disjonctive. Elle est rassurante pour celui qui les porte ; elle lui donne l'impression de maîtriser la situation, d'être en capacité de prévoir et de mettre de l'ordre dans les choses. Mais attention, il ne s'agit que d'une illusion !
- **La paire de lunettes systémiques** permet d'avoir une vision globale et d'appréhender la réalité complexe. Elle amène celui qui les porte à voir et à penser la complexité. Elle nécessite d'adopter une logique conjonctive qui unit et relie les différents éléments d'un système entre eux. Elle favorise une vision interactionnelle et dynamique ; le monde est vivant, l'énergie s'échange ; les choses bougent et interagissent. Dans ce monde de la complexité, il y a de la place seulement pour l'instabilité, l'ouverture et l'incertitude. Elle peut paraître déstabilisante de prime abord, car elle implique de faire le deuil d'une réalité maîtrisée, organisée, prévisible et d'être tourné vers l'avenir.

En d'autres termes, cette dernière conception « [...] renonce au fait de « tout savoir - tout comprendre » des situations et donne sa préférence aux appréhensions « croisées » et globales. Elle prend en compte la complexité des situations et des phénomènes, conçoit une congruence de la matière et de l'esprit et privilégie les processus interactionnels et leur dynamique. »<sup>1</sup>

1. Guellil A., Guitton-Philippe S., 2016, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*, 4e édition, ESF Éditeur, 87 p.

## Quelques notions clés de l'approche systémique

- **La complexité** signifie « *tisser ensemble* ». Elle peut se définir comme le tissu d'évènements ou d'actions. Elle ne se laisse jamais totalement appréhender; le nombre d'éléments étant immensément grand. Dans ce sens, une organisation, une communauté humaine ou un homme peuvent être envisagés sous l'angle de la complexité.
- **Le système** « *est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but* ». Cette définition implique de considérer une pluralité d'éléments en interaction pour appréhender la totalité du système; système qui peut être qualifié de « vivant » et de « finalisé ». En effet, toute action sur le système produit des effets non escomptés; d'où la notion d'imprévisibilité. Dans cette approche, la relation entre les éléments du système est importante à considérer.
- **Le principe de non-sommativité** renvoie au fait qu'un système est bien plus que la somme de ses éléments. En d'autres termes, une organisation est bien plus que la somme des hommes qui la compose. Les interactions multiples favorisent des phénomènes d'émergence (comportements nouveaux, élaboration de projets, développement de compétences...).
- **L'auto-organisation** est la propriété d'un système qui peut modifier spontanément sa structure en fonction des conditions externes. Il s'agit de favoriser l'homéostasie du système, c'est-à-dire de maintenir sa stabilité. Pour trouver cet équilibre indispensable à sa survie, des régulations (réunions, évaluations...) sont mises en place. En effet, toute organisation – en tant que système vivant par essence – tend à se dégrader. De ce fait, elle doit se réorganiser sans cesse pour rester un système ouvert (sur son environnement) et autonome. À contrario, les systèmes fermés sont repliés sur eux-mêmes et sont incapables de s'adapter à leur environnement. Ils se sont éloignés de leurs missions.
- **L'équifinalité** indique qu'un même état final peut être atteint en empruntant des chemins différents. Dans ce sens, l'approche systémique accorde une importance particulière à la dimension processuelle. À titre d'illustration, l'évaluation du projet porte sur la pratique d'accueil et d'accompagnement. Nous évaluons « *ce que nous cherchons à produire* », c'est-à-dire les effets des actions conduites pour répondre à la situation de la personne.

## LES PARTICULARITÉS DE LA DYNAMIQUE RELATIONNELLE

Nous parlons de relation<sup>2</sup> entre deux ou plusieurs personnes lorsque l'information<sup>3</sup> est suffisamment durable pour qu'une structuration des échanges et des règles – au sens des règles de jeu amenant à une définition du cadre de la relation – apparaisse.

Toute relation suppose l'établissement d'un rapport de places impliquant un ajustement permanent des positions respectives et répondant à une triple détermination : sociale (en fonction des modèles proposés par les cultures et les institutions), interactionnelle (une place se définit toujours dans la relation qu'elle entretient avec d'autres places) et subjective (ou psychologique). De même, le « rapport de places » peut être défini de différentes façons et en fonction du degré : de familiarité (sentiments, affinités...), de divergence/de convergence des opinions ou de structuration du positionnement.

### Les différentes formes de relations :

- **Les relations symétriques** se caractérisent par un type d'échanges égaux (« échanges en miroir ») et l'absence de préséance.
- **Les relations asymétriques** supposent que les fonctions et les rôles des différents acteurs sont dissemblables, mais articulés. Si elles n'impliquent pas de relations de pouvoir, nous parlons alors de « relations asymétriques complémentaires ».
- **Les relations hiérarchiques** résultent d'un rapport statutaire (règles, marques de préséance, code de civilité).

Or, une telle structuration n'est pas fixe. Les relations entre professionnels prennent la forme d'un processus dynamique, voué à changer au cours du temps, qui peut conduire à des situations de conflits dans l'équipe. En effet, certains aspects permettent d'appréhender la dynamique relationnelle. Chacun des acteurs de la relation a un décodage personnel des règles implicites qui régissent cette même relation.

---

2. Wittezaele J.-J., 2003, *L'Homme relationnel*, Couleur Psy, Le Seuil, 43 p. « On ne peut pas vraiment parler d'un individu qui perçoit le monde extérieur, mais plutôt d'un processus d'interaction entre les deux. L'Homme n'est pas préexistant, c'est la relation qui est première, les individus n'ont d'existence que comme résultats du processus interactionnels. »

3. Wittezaele J.-J., 2003, *op.cit.*, 39-46 p. « Pour Bateson, « l'information est une différence qui fait différence. » Selon cette définition, l'information est une « distinction captée », [...] une différence qui provoque une différence, ce qui confère un aspect inéluctable à la communication, à savoir qu'en plus de son aspect « informatif » – l'indice ou le rapport sur un événement antérieur – tout message est en même temps un ordre, un commandement, une incitation à réagir. » [...] **En conclusion, le processus interactionnel est déclenché par l'information. Dans le présent, l'échange d'informations, c'est-à-dire le processus de la communication, structure les rapports entre le monde et nous. »**

Il découpe le processus interactionnel à partir de son point de vue. Il perçoit la réaction de son partenaire sans pour autant considérer que ce dernier réagit au message qu'il vient de recevoir. **C'est ce que nous appelons la séquence relationnelle.**

## **L'ÉMERGENCE DE SITUATIONS CONFLICTUELLES**

Le conflit - au plan relationnel - peut prendre différentes formes en équipe pluriprofessionnelle ; nous parlons alors de conflits de représentations, de valeurs, de raisonnements, d'opinions, d'idéologies... En effet, il existe trois grandes sources de conflits liées : à la négociation ou à la renégociation de la relation (écart important dans les attentes et besoins de chaque acteur), au déséquilibre du rapport de places (volonté d'asseoir sa position, incapacité à se positionner face à l'autre, confusion de places) et aux modalités de la relation (posture inconditionnelle d'ouverture ou de fermeture, autonomie ou dépendance...).

### **Cinq mécanismes favorisent le processus conflictuel :**

- l'inférence renvoie à l'incapacité à se décentrer pour partager la vision du monde de l'Autre ;
- l'interprétation consiste « à mettre du sens » sur le comportement de l'Autre en fonction de notre propre système de représentations ;
- l'attribution amène à « étiqueter » l'Autre en le figeant dans une représentation unique ;
- la généralisation conduit à gommer les particularités de l'Autre en lui attribuant les caractéristiques de la catégorie à laquelle il appartient ;
- le jugement amène à présenter ses opinions comme des vérités indiscutables.

### **De même, la peur du conflit conduit à la mise en œuvre de mécanismes de défense interactionnels :**

- la fuite devant la dissension (« *Restons-en là.* ») ;
- l'apaisement (« *Chacun a le droit d'avoir son opinion.* ») ;
- la reddition systématique (« *On fait comme tu veux.* ») ;
- les excuses précipitées (« *J'ai eu tort.* ») ;
- l'annulation rétroactive (« *Oublie ce que j'ai dit.* ») ;
- l'anticipation réactionnelle (« *Tu vas encore t'imaginer...* ») ;
- les précautions oratoires (« *Je ne te dis pas cela pour te faire de la peine, mais...* ») ;
- l'autocorrection (« *Je n'avais pas compris...* »).

Les mécanismes de défense interactionnels représentent des systèmes de protection que nous utilisons, afin de nous prémunir de situations désagréables et/ou de dangers. Dans les situations de conflits interpersonnels, l'Autre peut être envisagé comme un ennemi, dépourvu d'indulgence et manifestant une certaine hostilité à notre égard. Ce type de représentations négatives conduit – paradoxalement – à un déséquilibre relationnel. **Dans ce sens, les mécanismes de défense interactionnels prennent la forme de stratégies d'évitement dysfonctionnel<sup>4</sup>.**

## LE PARADOXE DES RELATIONS DE CONTRAINTE

Ce type de configuration doit être envisagé sous l'angle de personnes engagées dans un processus interactionnel de type conflictuel et une position, qui les amènent à considérer qu'elles ne peuvent pas mettre un terme à leur relation ; par exemple, il s'agit de membres d'une même équipe de travail. Cette situation peut être entretenue – et prendre la forme d'un profond malaise pour les principaux intéressés – avec l'introduction d'injonctions paradoxales (« *Vous devez coopérer et avoir envie de travailler ensemble ; il n'y a pas d'autres possibilités.* »...), évoluant vers une double contrainte scindée : « *Vous avez le choix ; souhaitez-vous travailler ensemble autour de ce projet ? Mais si ce n'est pas le cas, je serai très déçu par votre comportement.* »

Le « double lien scindé » s'apparente à une tentative de manipulation pathogène, conduisant les acteurs à prendre des décisions, vécues comme des contraintes (impossibilité de faire un choix éclairé et libre en regard d'un contexte spécifique) ; la situation étant biaisée dès le départ.

## LA RÉOLUTION DES SITUATIONS DE CONFLITS INTERPERSONNELS

Quelques préalables sont importants à considérer avant de s'inscrire dans une telle démarche. **En effet, toute communication est une incitation à agir dans un rapport de co-influence.** Elle suppose d'identifier au préalable les attentes et le « fonctionnement » des personnes, pour bâtir un contenu informationnel qui considère leur cadre de référence. C'est pour cela qu'il est important de clarifier les objectifs de la relation et d'en faciliter l'atteinte grâce à des stratégies d'échange adaptées.

4. Wittezaele J-J., Nardone G., 2016, *Une logique des troubles mentaux*, Éditions Le Seuil, 110 p. « L'évitement est dysfonctionnel lorsqu'il empêche une personne de mobiliser ses ressources pour bloquer la source d'un problème récurrent. **L'absence de régulation de l'interaction spécifique (par feed-back) entraîne alors une structuration dysfonctionnelle de l'interaction à plus long terme.** »

L'application de « **techniques de recadrage** » permet d'engager un processus de changement, en communiquant de nouvelles informations aux acteurs impliqués au plan interactionnel. **L'objectif est de favoriser des lectures différentes de la situation problématique, en modifiant leur perception des « contextes »**<sup>5</sup>. Dans ce sens, différentes étapes sont mises en œuvre : la boucle perception-réaction et sa logique interne sont appréhendées ; la partie du processus interactionnel problématique entre les personnes et leur environnement est repérée ; les tentatives de solution<sup>6</sup> qui exacerbent le problème sont abandonnées et les potentialités/leviers d'action de la situation sont identifiés.

En d'autres termes :

« Le changement se provoque et se développe dans l'interaction. Il s'agit donc d'apprendre à interagir différemment<sup>7</sup>. » (Kourilsky, 2014)

---

## II - LES CONDITIONS D'UNE LOGIQUE DE COOPÉRATION : LE RÔLE DES CONFLITS SOCIOCOGNITIFS DANS LA CONSTRUCTION D'UN SENS PARTAGE

---

### LA COOPÉRATION AU CHANGEMENT

Certains auteurs - comme Georg Simmel<sup>8</sup> - définissent le conflit comme **une forme d'interaction socialisante**. Nous partageons cette idée à condition de considérer la place occupée par le conflit ; il peut être envisagé de deux manières différentes :

- comme une **finalité** (dans le sens d'une fin en soi) ; il prend alors la forme d'un conflit morbide qui aboutit à la rupture du lien et à la mort de la relation ;
- comme une **stratégie** ; il est alors maîtrisé, calibré et se retrouve au service du changement.

---

5. Le « recadrage » vise les contextes perceptuel (recadrage de point de vue), conceptuel (recadrage de sens et/ou de niveau de logique) et relationnel (recadrage de comportement).

6. Les personnes engagées dans la relation tentent de résoudre leurs difficultés par des moyens inefficaces.

7. Kourilsky F., 2014, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, avant-propos, 14 p.

8. Simmel G., 2003, *Le conflit*, 2<sup>e</sup> édition, Éditions Circé.

Ce conflit morbide au sein de l'équipe peut s'appuyer sur deux stratégies possibles (au choix) pour être entretenu : la stratégie offensive (position haute) ; il s'agit « d'avoir le dernier mot » en répétant inlassablement les mêmes arguments et la stratégie défensive, qui amène à éviter toute position périlleuse pour ne pas susciter un déséquilibre relationnel (mensonge, dissimulation...).

De son côté, le conflit en tant que stratégie joue un rôle primordial dans le processus de prise de décision collective. Par exemple, au sein des dispositifs comme les groupes de travail – qui visent la production de nouvelles connaissances – différentes étapes sont mises en œuvre :

- **L'émergence de conflits sociocognitifs** : l'animateur cherche à faire surgir les divergences et les différences entre les positions de chaque acteur.
- **La recherche de zones de recouvrement et de tuilage** : l'animateur s'efforce d'opérer des rapprochements. Il porte un intérêt aux convergences des idées (au lieu de porter une attention aux points de désaccord) pour construire une vision progressive et consensuelle. Pour cela, les temps de confrontation des idées et des arguments doivent être favorisés dans l'objectif d'un accord construit et négocié entre les acteurs ; l'objectif étant de créer les conditions d'une véritable **coopération au changement** entre les membres de l'équipe.

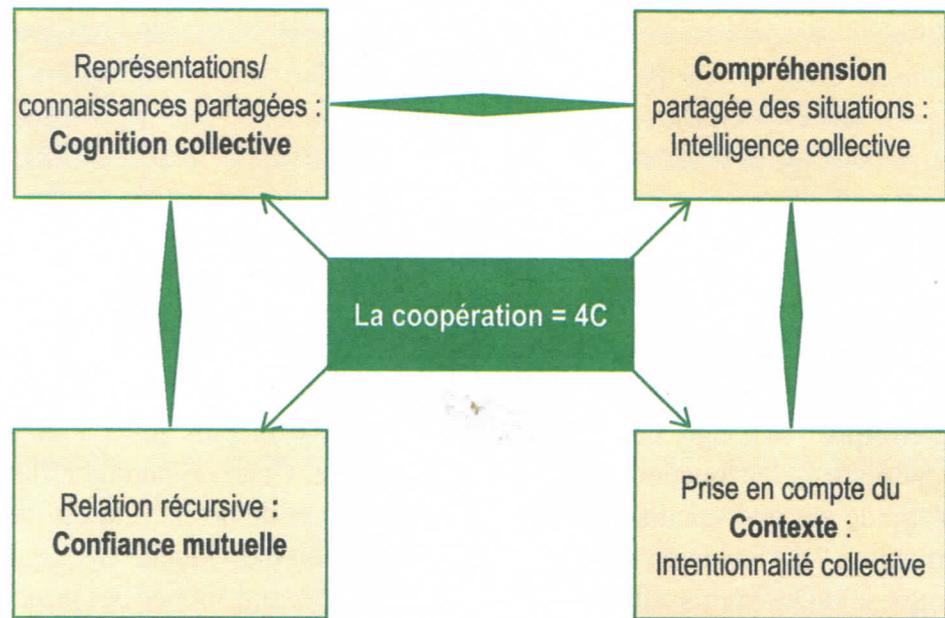
#### **Les quatre conditions d'une relation de coopération :**

- la construction de représentations et de connaissances (finalités, objectifs, rôles, contributions des acteurs...) partagées sur l'action à conduire ;
- la mise en œuvre d'un processus « d'intelligence collective » avec l'élaboration d'une compréhension partagée des situations ;
- l'établissement de relations récursives pour favoriser une confiance mutuelle ;
- la prise en compte du contexte global de l'organisation pour donner du sens aux actions conduites<sup>9</sup>.

---

9. Avenier M-J., 2000, *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan, 288-289 p. « On voit clairement que c'est le cas de toute action menée dans le contexte d'une organisation, fut-elle menée apparemment de façon relativement solitaire et individuelle : elle ne prend sens que dans le contexte global de l'organisation comme collectif humain où un « nous », sujet collectif oriente, encadre et justifie les actions individuelles. »

## Les conditions de la coopération



Dans ce sens, le travail en équipe est le lieu de la confrontation avec les autres. Des jeux de stimulations réciproques, d'ajustements, de solidarité, d'influence et de pouvoir, interviennent ; l'enjeu étant de développer des collectifs de travail qui partagent des savoir-faire et des représentations communes. Différents mécanismes sont en jeu :

- **La diversité** : les membres d'une équipe portent des regards différents sur les situations rencontrées. Cette différenciation permet de nourrir la réflexion.
- **La concertation** : c'est une démarche indispensable à la réflexion collective, permettant le croisement des regards et des expertises ; elle valorise les convergences et s'inscrit dans le registre préparatoire à la décision.
- **La négociation** : elle prend appui sur les divergences d'opinions et de points de vue pour rechercher le consentement des acteurs qui doivent réaliser des compromis, sans tomber dans la compromission.
- **L'interchangeabilité** : cette notion suppose l'échange de connaissances, d'analyses et de méthodes entre les professionnels d'une équipe. Les connaissances sont partagées et développées – bien au-delà de leurs disciplines d'appartenance – pour être au service des bénéficiaires.

Comme l'énonce si bien Michel Bériot :

« Plusieurs personnes confrontées à une même problématique de changement échangent entre elles à partir de réalités individuelles souvent très différentes les unes des autres. Celles-ci, si on n'y prend pas garde, deviennent sources de malentendus, de discussions stériles, d'incompréhensions, de faux témoignages, de rumeurs, de procès d'intention, de confrontations, de tensions, de conflits, de drames humains. »<sup>10</sup> (Bériot, 2006)

**Le développement de cette dimension coopérative implique nécessairement une réflexion collective autour de différentes dimensions :**

- **L'éthique** : il s'agit de privilégier la solution « la plus juste » et avec « justesse », en fonction d'une situation donnée. Cette démarche réflexive s'appuie sur nos valeurs, les notions de finalités et de désirs (Qu'est-ce qui m'anime ?). Alors que l'éthique est une disposition individuelle et singulière à agir selon les vertus, elle se démarque de la morale qui énonce des principes généraux et s'inscrit dans une logique binaire/décontextualisée (le bien et le mal, par exemple).
- **La finalité** : elle est au croisement de nos valeurs et du sens donné à nos actions. Elle nous guide et constitue le fil conducteur de notre pratique ; par exemple : créer des conditions pour que toutes les personnes accueillies soient heureuses.
- **La stratégie** : c'est l'art de penser le bon chemin à prendre, tout en considérant qu'une stratégie n'est jamais la meilleure solution ; c'est celle que nous avons trouvée dans le contexte qui est le nôtre. D'une manière générale, il s'agit « du chemin que je vais prendre » pour aller dans le sens de mes finalités.
- **Le positionnement** : la position renvoie à la place, à l'emplacement, à l'orientation. « Prendre position », « se positionner », consiste à faire connaître clairement son point de vue ou son opinion par rapport à une situation donnée. Dans le même sens, « rester sur ses positions » signifie « rester à sa place » avec un refus de changer ou de céder à toute concession. « Se repositionner » renvoie au fait de retrouver une place en adéquation avec le sens que nous souhaitons donner à l'action.
- **La posture** : « adopter une posture » est une démarche dynamique qui consiste à mettre en œuvre une attitude spécifique (intérieure et extérieure) en situation. Elle est reliée aux valeurs et aux finalités poursuivies ; elle s'apparente à une démarche intellectuelle et tactique.

10. BERIOT D., 2006, *Manager par l'approche systémique. S'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité*, Éditions d'Organisation, 24 p.

### III - LES CONFIGURATIONS ET CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES EN RECHERCHE D'ÉQUILIBRE

#### LA DIMENSION STRATÉGIQUE ET SYSTÉMIQUE DES COMPORTEMENTS EN ÉQUIPE PLURIPROFESSIONNELLE

L'analyse stratégique et systémique<sup>11</sup> amène à de nouvelles réflexions au plan praxéologique, avec pour objectif, de faciliter des changements effectifs de relations entre les membres de l'organisation et par conséquent, de postures et de positionnements des acteurs, en situation. Le comportement de ces mêmes acteurs dépend de leurs représentations, de leurs ressources, contraintes et opportunités dans leur contexte d'action. De ce fait, ils agissent stratégiquement – par des **jeux relationnels** – en fonction de leurs intérêts et objectifs, afin de conserver leur marge de liberté<sup>12</sup>.

En effet :

« Si les acteurs adoptent certains comportements, c'est parce qu'ils y perçoivent un intérêt du fait d'un nouveau contexte dont ils se sont construits une représentation particulière. Ces attitudes ont un sens pour l'acteur concerné, à un moment donné et par rapport à un changement donné. Face à un changement, les acteurs ont des enjeux différents donc des stratégies différentes.<sup>13</sup> » (Foudriat, 2013)

**Selon cette approche, les relations de pouvoir structurent les contextes d'action et sont liées aux phénomènes organisationnels<sup>14</sup>.**

- Les déclinaisons du pouvoir : le pouvoir hiérarchique (« pouvoir de vie et de mort » sur le contrat de travail) – le pouvoir partagé (la délégation) – le pouvoir d'agir (empowerment).
- Le pouvoir est lié à la dimension du contrôle (vérification de la mise en application ou de la mise en conformité d'un dispositif...) ≠ tentative de maîtrise excessive qui – au final – fait perdre « le contrôle ».
- Dans une organisation, le pouvoir est détenu par celui qui est en capacité de maîtriser les zones d'incertitudes ; **celui qui « détient l'information ».**

11. Foudriat M., 2013, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : perspectives théoriques croisées*, 2<sup>e</sup> édition, Presses de l'EHESP, 74 p. « L'analyse stratégique et systémique repose sur une théorie proposant un double raisonnement : l'un partant de l'acteur (l'analyse stratégique) et l'autre partant de l'organisation (l'analyse systémique). Les deux raisonnements sont complémentaires et indissociables. »

12. Notamment autour des zones de flou organisationnel

13. Foudriat M., 2013, op.cit, 98 p.

14. Relations de pouvoir  contextes d'action / phénomènes organisationnels, dans un rapport de co-influence.

**Le pouvoir est lié à la dimension de l'autorité :**

- L'autorité repose nécessairement sur une relation partagée. Elle a une incidence sur le rapport de places et livre des indications sur l'influence exercée dans la relation par un ou plusieurs acteurs. Dans ce sens, elle peut prendre plusieurs formes. « La relation d'autorité » ≠ relation de réciprocité.
- Trois types d'autorité : l'autorité de droit (il a l'autorité) – l'autorité de fait (il est autorité) – l'autorité de compétences (il fait autorité).
- « La figure d'autorité » : la personne incarne une autorité dans le sens où « elle fait autorité » auprès de ses pairs ; il s'agit d'une réelle posture de compétences.
- L'autoritarisme est une forme d'autorité qui s'exerce sur une personne avec force ; il s'agit dans tous les cas d'une contrainte « psychique ». Par exemple, le régime autocratique prend appui sur la pensée unique et le conformisme.
- De ce fait, « l'autorité fonctionnelle » repose sur une autorité partagée et revêt une dimension coopérative ; on parle alors « d'alliance coopérative ». « L'autorité dysfonctionnelle » amène à un déséquilibre relationnel ; elle s'exerce « sur » l'Autre et produit des effets néfastes à son endroit. Elle peut conduire à des formes de harcèlement.

**Pour autant, certains systèmes éprouvent des difficultés à maintenir leur homéostasie et à se centrer sur leurs missions premières.**

**Quelques exemples de systèmes dysfonctionnels**

- Les membres de l'équipe n'ont pas confiance en eux ; les interactions sont limitées à des échanges d'informations sommaires ; la réflexion d'équipe est quasi inexistante. Il s'agit de fonctionner le mieux possible « sans les autres » au détriment de l'accompagnement proposé.
- Les jeux d'acteurs sont importants. Les membres de l'équipe mettent systématiquement en échec les actions conduites en direction des bénéficiaires. Leurs intérêts personnels prédominent sur le bien-être de ces derniers, qui en subissent les conséquences.
- Les interactions entre les membres de l'équipe s'effectuent sur la base des affinités seulement. L'équipe devient « une bande de copains » qui privilégie son confort personnel au détriment de ses missions.
- Les membres de l'équipe sont des opposants systématiques à tout projet de changement annoncé. L'équipe s'enfonce dans « une routine institutionnelle » et n'est plus en mesure de proposer une diversification de l'offre de services.
- La logique concurrentielle ou de pouvoir prédomine : « Je suis meilleur que toi... Je suis plus diplômé... J'ai plus d'expérience que toi... » L'analyse des situations est biaisée et un ou plusieurs membres de l'équipe se proclament leader : climat de terreur, de représailles...
- Les membres de l'équipe adoptent une vision déficitaire des personnes et développent une conception linéaire de l'accompagnement. Ils s'inscrivent dans une logique répressive (par souci d'économie) et sont dans l'impossibilité de considérer les personnes accompagnées comme des acteurs de leur projet.

- Les membres de l'équipe parviennent « à trouver un équilibre » en désignant un mauvais objet, qui devient responsable de toutes leurs difficultés. Ils sont soudés contre ce bouc émissaire et toute leur énergie est déployée contre lui, au détriment de la tâche qui leur est assignée, et surtout de leurs missions.

### **Illustration au sein d'une association gestionnaire de quatre MECS : vers une ouverture progressive du système**

**L'Association...**, gestionnaire de 4 maisons d'enfants à caractère social n'a pas de projet associatif formalisé. Ses valeurs et ses orientations sont affichées sans que leur traduction soit repérable dans la réalisation de ses activités. Avec l'arrivée du nouveau directeur général, les associés ont pris conscience que la gouvernance associative ne pouvait construire sa légitimité qu'en développant sa capacité à maintenir, à tous les niveaux de projets, une mise en tension entre une visée, des valeurs et une mise en œuvre opérationnelle.

De nouvelles orientations institutionnelles ont été validées par le Conseil d'administration et son Président ; ce qui a impliqué une réorganisation institutionnelle et a constitué **un véritable changement de rupture pour les professionnels**. Dès l'annonce de ces changements, l'équipe de direction a dû faire face à de nombreuses oppositions, notamment de la part des organisations syndicales : « *Nous ne voulons pas de changement et encore moins de cette équipe de direction. Nous sommes prêts à nous battre.* »

En effet, de nombreux salariés ont vécu « ce changement » comme une menace et se sont engagés dans des stratégies défensives (les méthodes de travail et les emplois du temps des bénéficiaires n'étaient pas respectés, des rumeurs ont circulé, accompagnés d'arrêts de travail).

D'autres professionnels (en cours de formation ou en VAE) trouvaient des intérêts à cette évolution. L'équipe de direction est toujours restée vigilante, car certains salariés (ceux qui avaient une représentation négative du changement) faisaient pression sur d'autres (non-transmission d'informations, mise à l'écart, en cherchant à les réduire au silence...).

Aujourd'hui, une nouvelle dynamique semble timidement s'installer, avec le départ de personnels, qui ont laissé leur place à de « jeunes » professionnels, à peine diplômés. Même si les tensions et les points de cristallisation (peur de l'écrit, transmission des informations essentiellement à l'oral, difficulté pour consulter les bénéficiaires) sont encore présents sur les établissements, ils sont désormais en capacité de proposer une offre de services diversifiée, qui « tend » à s'adapter à la situation des bénéficiaires. En effet, un grand nombre de salariés se disent « enthousiastes » pour participer aux futurs groupes de travail (réactualisation du projet de l'une des MECS).

Dans tous les cas, le système s'ouvre peu à peu ; certains professionnels ont fait la demande d'exercer leurs fonctions sur un autre établissement de l'Association. Lors du quatrième trimestre, 4 appels à candidatures seront diffusés, suite à des départs.

## IV - EN GUISE DE CONCLUSION

Comme l'indique Françoise Kourilsky<sup>15</sup> :

« Provoquer un changement dans un système ne consiste pas à tenter d'éliminer ses dysfonctionnements, mais plutôt à en déceler les fonctions utiles pour ensuite les exploiter dans la conduite du changement ; c'est alors que les ressources et les compétences du système deviennent facilement mobilisables pour parvenir au changement souhaité. Le changement est éminemment paradoxal. »

En effet, il est important de considérer que « **tout ce qui dure et perdure a une fonction particulière** » pour le système et parfois, dans sa recherche désespérée d'homéostasie. Combien de cadres ont eu la mauvaise surprise de constater que les solutions qu'ils proposaient à l'équipe, pour résoudre leurs difficultés, étaient mises en échec ?

Cela nous amène à considérer – toujours dans une approche systémique – l'existence de différents types de relations (évolutives dans le temps et en fonction des intérêts des acteurs) qui influent sur la dynamique d'équipe.

### Les différents types de relations dans une équipe<sup>16</sup>:

- **La relation visiteur** : les membres de l'équipe adoptent un statut de visiteurs; ils ne manifestent pas d'intérêt particulier aux différents projets. Leur attitude dénote une non-relation – paradoxalement – aux différents objets de travail.
- **La relation plaignante** : les membres de l'équipe s'inscrivent dans une relation de plainte excessive et massive autour de tous les objets de travail. « Rien n'allait, rien ne va et n'ira jamais. » De ce fait, ils exercent une vive critique envers toutes les actions engagées, tout en refusant les propositions de résolution émises.
- **La relation acheteur** : les membres de l'équipe développent une relation d'adhésion à tous les projets proposés et peu importe leur orientation. Ils sont prêts à tout pour répondre aux demandes et attentes de la direction; les initiatives sont peu nombreuses.
- **La relation co-constructeur** : les membres de l'équipe sont force de propositions. Ils s'inscrivent dans une logique d'optimisation du service rendu. Ils utilisent leur libre arbitre; ils souhaitent négocier, proposer, argumenter...

15. Kourilsky F., 2014, *op.cit*, 11 p.

16. Bigot P., 2014, *Le coaching orienté solution : cessez de résoudre des problèmes, construisez des solutions*, 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles.

**Pour autant, une équipe est vivante ; elle évolue. Les professionnels qui la constituent, changent, leurs visions du monde se déplacent, tout comme les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec leur contexte d'intervention.**

Pour le dire autrement :

« Le changement ne devrait donc pas être considéré comme une affaire d'individus, mais comme une affaire de système. Il ne peut y avoir de changement effectif que, si et seulement si, il y a une transformation de la règle de jeu, source de l'équilibre des jeux stratégiques entre acteurs. » (Foudriat, 2018)

**Nous pouvons dégager quatre phases de développement d'une équipe :**

- **La phase de sécurisation** : les interactions entre les membres de l'équipe sont peu nombreuses; une attitude de repli et de protection est adoptée les uns envers les autres. Les masques sociaux prédominent et la confiance dans l'équipe est inexistante.
- **La phase de compétition** : les membres de l'équipe recherchent par tous les moyens à valoriser leurs compétences en travaillant de manière individuelle, tout en étant centrés sur leurs missions. Les jeux d'acteurs sont importants; les contacts sont ponctuels et distants.
- **La phase de réciprocité** : les membres de l'équipe sont engagés dans des tâches collectives manifestant leur envie de participer à une «œuvre collective». Les interactions et le partage d'informations sont importants; la confiance est mutuelle. Ils se dirigent vers l'établissement d'une relation de coopération.
- **La phase de coopération éprouvée** : le niveau de confiance entre les membres de l'équipe est élevé, comme leur sentiment de coresponsabilité. Ils partagent des valeurs et des finalités communes et n'hésitent pas à prendre des initiatives, manifestant leur capacité d'auto-mobilisation.

---

17. Foudriat M., 2018, « La co-construction comme principe pour le management systémique », Management systémique et dynamique de changement dans les ESSMS : faire face au défi de la complexité, *Les Cahiers de l'Actif* n°492/495, p 105.