

**Accompagner les équipes par du soutien ciblé**  
**Présentation de Geneviève Péquignot**  
**Pour le webinaire de l'AFPEN du 10 juin 2020**

(J'ai choisi d'illustrer mon Powerpoint par des photos de la Compagnie de danse contemporaine Ex Nihilo. Les interactions entre les danseurs y sont vues comme un moyen de transformation, s'exprimant par le passage de mouvements à d'autres mouvements et venant modifier la façon d'être au monde de chacun des protagonistes.)

**Introduction :**

La crise sanitaire que nous avons traversée a poussé les membres des équipes pédagogiques à modifier leurs pratiques professionnelles en un temps record. Ils ont fait preuve de flexibilité, de réactivité, tout en déployant d'incroyables capacités d'adaptation. Elaborer des cours en distanciel en utilisant l'outil numérique, effectuer du soutien scolaire par téléphone et quelquefois de la formation en dictactique auprès des parents, maintenir le lien avec les élèves et développer une écoute auprès des familles, ont été leur quotidien pendant le confinement.

Puis, au moment de la réouverture des établissements il a fallu repenser tous les espaces de l'école dans le respect du protocole sanitaire et des besoins psycho-affectifs des enfants. Allier distanciel et présentiel, tout en commençant à préparer la rentrée de septembre est à présent leur impératif.

Bien que le psyEN ne soit pas là pour tout résoudre à l'école, il peut néanmoins oeuvrer à sa façon, dans la place qui est la sienne, à la résolution de problème. Nous allons montrer comment il peut soutenir les équipes dans leur processus de transformation, en utilisant l'approche systémique.

## 1- La position “méta” du psychologue :

- Echanger avec les enseignants pour comprendre le soutien dont ils ont besoin et les défis auxquels ils sont confrontés :

Des questions se posent en lien avec la réouverture des écoles, le dialogue social, la santé, la sécurité, l'enseignement et l'apprentissage.

Le psyEN qui intervient à l'école occupe une position “méta”, c'est-à-dire qu'il porte un regard extérieur sur une situation. Ce recul nécessaire permet d'apporter un éclairage différent de celui de la personne qui est en prise directe avec la situation. Cependant, cette position “méta” est mise à mal lorsque le psyEN est lui-même impacté physiquement (maladie) ou psychologiquement par la crise que nous traversons.

- Observer comment les membres de l'équipe perçoivent le groupe :

Tenir compte des mois de confinement que nous avons traversé est indispensable et reprendre en septembre comme si cela n'avait pas existé n'est pas envisageable. Cette crise a modifié les rapports entre les personnes au sein du groupe et elle a révélé le degré d'adaptation et de remise en question de chacun. Les réactions, les modalités de communication et d'engagement ont varié d'une personne à l'autre.

Le groupe de professionnels auquel nous appartenons a-t-il assuré à ses participants une fonction de contenance et de protection à l'égard du « dehors », à la manière d'un paravent sécurisant comme le décrit Winnicott avec le holding ? Les membres se sont-ils autorisés à partager librement leurs états émotionnels ? L'empathie des collègues leur a-t-elle permis de mieux gérer leur anxiété ? Les messages échangés ont-ils été source de réconfort, de remerciements réciproques, de soutien ?

Dans les équipes qui fonctionnaient déjà bien avant la crise, les liens se sont souvent consolidés. Dans les équipes fragilisées, au contraire le groupe n'a pas pu faire fonction de filtrage et de tamisage par rapport à l'extérieur. Il a même parfois contribué à générer de l'anxiété à travers des conflits dans l'équipe. Un besoin de mise à distance afin de se préserver s'est exprimé chez ceux qui se sont sentis malmenés.

Comment chaque membre des équipes a contribué par sa personnalité, par la tonalité de son humeur et de ses échanges à créer des ambiances différentes au sein des groupes ?

Le distancié entre les participants a parfois été plus propice aux tensions parce que le non-verbal n'est pas venu moduler le message adressé. En effet, la parole à l'état brut fait parfois violence, alors que la même phrase dite en présentiel avec un sourire ou un clin d'oeil complice n'a pas le même impact. Le choix de nos mots dans une conversation dépend en partie de notre capacité à gérer nos émotions et notre impulsivité. Echanger par écrans interposés peut désinhiber les comportements et exacerber certaines tensions.

## 2- Élargir le contexte interactionnel du PsyEN :

- Etre vigilant à ne pas entrer dans l'unique point de vue de ses interlocuteurs directs

Les écoles dans lesquelles nous intervenons ont des organisations et des modes de résilience qui leur est propre. Notre capacité à les percevoir nous permettra de moduler nos interventions auprès des équipes. Comprendre les enjeux relationnels et les stratégies mises en place nous donne des éléments de compréhension sur ce qui se joue entre les personnes et des modes de fonctionnement.

En tant que psychologue, comprendre ce jeu relationnel permet d'être plus efficace dans nos interventions et de nous préserver. En situation de crise les tensions peuvent être exacerbées et il faut veiller à ne pas faire les frais d'un éventuel dysfonctionnement au sein du groupe institutionnel. Apprendre à se décentrer par l'analyse du système permet de se préserver de comportements, que l'on pourrait prendre pour des attaques personnelles.

La crise sanitaire a bousculé l'homéostasie de certains établissements et ce changement a pu être vécu par ses membres comme menaçant, surtout lorsque le groupe dysfonctionne.

- L'implication réelle de l'observateur dans le système qu'il observe peut exercer malgré lui une influence sur les phénomènes qu'il étudie :

Les enseignants perçoivent parfois le psychologue comme étant extérieur au système. La relation peut être perçue comme hiérarchisée, verticale et contrôlée. Pourtant, le psychologue de l'EN fait partie de la réalité qu'il observe. Il est à la fois participant et "co-constructeur" du système et sa simple présence va modifier le système auquel il appartient. C'est-à-dire que le psychologue s'inclue dans son propre champ d'observation. En tant que psychologue de l'EN,

analyser ses propres réactions sur le même plan que celles des enseignants, permet d'avoir des éléments de compréhension sur ce qui se joue dans le système auquel nous appartenons.

Il est intéressant de constater que lorsque l'on modifie de façon unilatérale nos relations avec les autres personnes, les répercussions peuvent se faire ressentir sur l'ensemble du système. Le psychologue de l'EN au sein d'une équipe est souvent dans un modèle de "circularité". C'est-à-dire qu'il ne va pas prendre en compte le point de vue d'une seule personne, mais plutôt s'intéresser aux conditionnements relationnels réciproques.

Tous les systèmes sont en évolution, parce qu'ils sont constamment en mouvement et influencés par les autres systèmes (la famille, le quartier, la ville dans son ensemble...) avec lesquels ils sont en interaction.

### 3- Transformer les plaintes en demande :

Alors qu'une plainte est souvent formulée en terme négatifs et d'incapacité, la demande est davantage tournée vers l'avenir en termes de potentiel et d'actions possibles.

Le psychologue de l'EN est souvent sollicité par les équipes enseignantes en tant qu'expert en psychopathologie pour résoudre un problème individuel. Dans ce cas l'école lui délègue la tâche de trouver une solution aux difficultés. Cependant accepter d'occuper cette place, seul dans son coin risque d'entraîner un épuisement.

Le psychologue est interpellé dans les moments de crise, dans les situations de dysfonctionnement. Par exemple, en ce moment l'impréparation et l'improvisation ressentie par les équipes est génératrice de stress. Les enseignants se plaignent d'une double charge de travail entre le présentiel et le distanciel. Ils appréhendent de passer l'été à adapter leur pédagogie ou leurs programmes pour tenir compte d'une hétérogénéité qui se serait exacerbée ces derniers mois. Beaucoup se disent épuisés en cette fin d'année.

Le psychologue risque-t-il de se retrouver davantage sollicité par les enseignants si le confinement exacerbe les difficultés psychologiques et d'apprentissages ? Comment pouvons-nous transformer les plaintes en demande pour s'engager dans un processus actif et commun ? Comment allons-nous bâtir une stratégie d'intervention et élaborer des projets, en concertation ?

Les questions qui ont émergé chez les enseignants lors du confinement peuvent être maintenues au travail par le psychologue, pour faire avancer les équipes dans leur cheminement. La transformation des plaintes en demande nécessite de réfléchir avec différents partenaires sur des moyens à mettre en oeuvre pour avancer. Par exemple, s'assurer que certaines demandes ont été prises en compte par notre hiérarchie, comme le fait d'organiser des ateliers pratiques pour améliorer ses compétences en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC). Mobiliser le médecin scolaire et différents partenaires pour travailler en concertation.

- Définir le problème, à partir de l'écoute attentive de la description et de l'explication que l'enseignant va donner du problème :

Le psychologue de l'EN, en définissant avec l'enseignant le changement souhaité, permet de s'intéresser au "comment" de l'intervention plutôt qu'au "pourquoi".

- Définir une stratégie d'intervention où le psyEN va solliciter la participation de la personne dans la définition du changement qui est souhaité :

Poser de nouvelles questions qui soient plus ciblées pour définir un contrat de collaboration et un cadre qui prenne en compte le lieu, les modalités de l'intervention, le rôle de chacun.

#### 4- Approche systémique pour soutenir les équipes :

Le psychologue contribue à regarder les situations sous des angles différents de ceux avec lesquels les équipes étaient parfois habituées. Rechercher les compétences plutôt que chercher à corriger les erreurs, peut impulser une dynamique créative au sein du groupe. Etre un facilitateur au niveau de la communication en s'efforçant de travailler en équipe plutôt qu'en étant isolé. Bien sûr, cette approche est efficace dans un climat bienveillant et une confiance réciproque, ce qui n'est pas toujours réalisable lorsqu'un groupe dysfonctionne. Donner des conseils à tendance à freiner la capacité de chacun à "répondre". Cependant, être le garant du respect des différents points de vue et de la circulation de l'information incite à la créativité. L'instauration d'un cadre sécurisant peut faire émerger des solutions originales et spécifiques. Certains membres de l'équipe pourront s'ouvrir à de nouvelles façons d'échanger, qu'ils

n'avaient pas encore exploré. Un travail de réflexion donnant lieu à des tâches respectives peut aider chacun à jouer un rôle au sein du groupe. La transparence aide à libérer la parole et chacun peut trouver une place plus fluide et plus confortable au sein du groupe. Accueillir l'expérience des participants peut alimenter l'expérience collective. Découvrir et relier tous ces éléments permettent de mieux comprendre les dimensions des situations et de ce que l'on y fait. Cela permet d'aider chacun à mieux percevoir le rôle de l'équipe et les capacités dont il dispose.

### **Conclusion :**

Dans une organisation circulaire (approche systémique) le psychologue aide l'équipe ou l'individu à devenir acteur du changement, alors que dans une organisation linéaire (approche en psychopathologie par exemple) beaucoup d'attentes reposent sur les épaules du psychologue.

Agir comme un révélateur des ressources de chacun en recherchant les potentialités chez l'autre, mais également chez nous-même pourra contribuer à soutenir les équipes tout en nous préservant. Apporter notre écoute, réfléchir encore davantage en concertation à des aides pour soulager l'enseignant et les familles permet de désamorcer certaines situations. L'approche systémique peut nous ouvrir cette possibilité.

### **Bibliographie :**

Curonici, C., McCulloch, P. (2007). *Psychologues et enseignants: Regards systémiques sur les difficultés scolaires*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck

Goldbeter-Merinfeld, É. (2013). Approche systémique des institutions. Introduction. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 50(1), 5-11. doi:10.3917/ctf.050.0005.

Watzlawick P., Helmick Beavin J. H., Jackson Don D.(1972). *Une logique de la communication*. Paris, France : Le Seuil

Watzlawick P. (1978) *La réalité de la réalité*. Paris, France : Le Seuil