

## Le cadre "peau d'équipe"

**Descriptif** : Les fonctions de contenance, d'interface et de communication sont les trois fonctions essentielles de la peau dont D. Anzieu dont se sert pour forger la métaphore et le concept de « Moi-peau ». Je propose de considérer l'image, ou peut-être même l'hypothèse, du cadre comme équivalent pour une équipe du Moi-peau pour le psychisme individuel, un cadre « peau-d'équipe » donc.

**Thierry Desbonnet, cadre de santé Psychomotricien, le 8 décembre 2004**

Et si le cadre, loin d'être le cerveau d'une équipe soignante (car nous laisserons ce rôle à de plus doctes) se présentait plutôt, entre rêverie et pensée, comme sa peau ? Et si sa fonction n'était pas celle du « cadrage » mais plutôt celle d'une « enveloppe d'équipe », conjuguant souplesse, adaptabilité et sensibilité, un peu comme une peau, qui n'est pas le tout du corps, mais qui en marque la frontière et l'unité par une barrière sensible tout autant à ce qui se passe au dedans qu'à ce qui se reçoit de l'extérieur ?

C'est à partir de ces questions et à l'aune de l'image d'un cadre-peau que se fait le lien avec le concept de Moi-peau [1] énoncé avec intelligence et sensibilité par un de nos grands psychanalystes, Didier Anzieu.

Le Moi-peau est décrit comme une expérience psychique intermédiaire entre le physiologique de la peau, organe limitant, contenant et protecteur, et l'expérience psychique subjective qui permet à chacun de se sentir et de se penser comme différencié et autonome. Le passage de l'un à l'autre se constituerait de l'intégration progressive de la relation du bébé à sa mère (ou à ses substituts) dans laquelle la peau ferait office de surface de contact et de délimitation, en assurant les fonctions de contenance, d'interface et de communication.

Anzieu précise que le Moi-peau est une figuration, une « vaste métaphore », avant d'être un concept. Et c'est cet usage métaphorique de l'image du cadre-peau d'équipe qui va nous intéresser. C'est une lecture des fonctions du cadre de santé à travers cette analyse des fonctions de la peau et du psychisme qui va nous permettre d'examiner cette représentation de la fonction cadre. C'est donc à une réflexion sur la contenance (à laquelle Anzieu associe la fonction de maintenance), l'interface et la communication que je vous invite maintenant.

### **La fonction de contenance**

La peau est, au sens plein du terme, l'enveloppe corporelle, elle délimite un espace au-delà duquel ce n'est plus le corps du sujet mais l'environnement ou les autres. C'est dans le champ sémantique de la contenance que l'on est le plus proche de la notion « topologique » de l'encadrement.

Le cadre de santé a, vis-à-vis de son équipe, cette fonction de frontière externe, de délimitation par exemple dans la répartition des tâches, dans l'organisation du

planning ou dans le rappel de pratiques au-delà desquelles on ne peut pas aller. Le cadre est alors celui qui vient éviter la dispersion dans l'éparpillement des actions.

La fonction de contenance du Moi-peau, dans son acception premier de tenir ensemble, a également son équivalent dans le travail de cohésion d'équipe dont le cadre se porte garant.

Dans la contenance, il ne s'agit pas de faire corps, dans la fusion ou la confusion, mais de tenir ensemble des individualités autour des mêmes missions de soin, des mêmes logiques d'action pour assurer un sentiment d'unité. Le cadre est celui aussi qui tente de contenir les risques d'explosion ou de démantèlement d'une équipe.

La peau est un écran protecteur ; le Moi-peau, en réponse à la montée d'excitation pulsionnelle, a cette même fonction. Les deux registres principalement concernés par ce filtrage sont celui de l'érotisation et celui de l'agressivité. Au sein de l'équipe, il y a parfois à gérer des moments de crise provoqués par des mouvements affectifs ou agressifs générés à l'intérieur ou venant de l'extérieur de l'équipe. Le cadre peut avoir alors cette fonction d'atténuation des tensions C'est plus souvent en terme de régulation qu'on parle de cette fonction des dynamiques qui traversent en profondeur une équipe.

## **La fonction de maintenance**

La maintenance telle qu'Anzieu l'évoque, c'est l'intégration progressive, fondée sur l'expérience du bébé qu'il ne sera pas laissé tombé. Ce qui va instaurer une sécurité de base nécessaire ensuite au développement de l'autonomie. Il en va de même pour une équipe de soignants dont on sait bien l'importance qu'elle attache à une présence et à un soutien suffisamment bon de son cadre qui solidairement et solidement ne lâche pas son équipe. Il y a, idéalement, une règle de base de solidarité qui lie le cadre et son équipe. A l'inverse, le défaut d'encadrement peut avoir des effets mortifères, à l'identique par exemple de l'expérience des grands brûlés menacés dans leur survie par des atteintes étendues de leur surface.

La maintenance, par son étymologie, exprime également la nécessité de tenir en main le groupe. C'est une même origine étymologique qui fait lien avec le management où la main guide d'abord dans le manège le cheval lors de ses apprentissages à la longe. A la fonction de sécurité s'ajoute ainsi la fonction d'autorité. Il ne s'agit pas de tout transformer en « main de fer dans un gant de velours », pas plus qu'il ne s'agit de caresser dans le sens du poil, ni de manipuler, au sens péjoratif, l'équipe, mais de cette capacité à savoir quand passer la main et quand la reprendre, par exemple dans la délégation.

Enfin, dans son sens plus actuel, la maintenance, c'est le maintien en état de fonctionner, ou l'intervention en vue de résoudre les dysfonctionnements. Cela implique les missions d'ajustement de l'organisation et de vigilance logistique. Mais qu'est que maintenir les humains en état de travailler ? C'est ici que l'art du management, art de la direction tout autant qu'un art du ménage, prend tout son sens.

## **La fonction d'interface**

De même que la peau a un double statut d'intériorité et d'extériorité par rapport au corps, le cadre de santé a une position à la fois en dedans et au dehors de l'équipe. Il est « organiquement » celui auquel on s'adresse du dehors (famille, médecin ou administration), comme du dedans, dans la diversité des professions et des acteurs de l'équipe soignante. C'est d'ailleurs cette fonction d'entre-deux, d'interface qui institue le cadre dans sa fonction à la fois hiérarchique et organisationnelle ou managériale.

On peut alors parler de la fonction cadre comme périphérique, un peu à l'extérieur de ce que fait l'équipe au quotidien, pour en percevoir les contours, mais en contact direct avec elle.

Pour prendre une comparaison topologique, la face interne du cadre est au contact de l'équipe et sa face externe est au contact de l'institution, sensible aux pressions que le milieu externe exerce et permettant au corps-équipe d'ajuster son attitude ou son action à partir de l'information fournie par cette sensibilité au milieu.

La peau est également une membrane semi-perméable. Cette hémi-perméabilité proposée par le cadre peut porter sur la circulation d'information. Ici, filtrer n'est pas bloquer à tout prix, mais détoxiquer certains flux pour en permettre une assimilation, en temps opportun, tout en gérant la circulation d'informations. Ni complètement hermétique, ni ne permettant à l'équipe de prendre l'eau de toute part, le cadre est alors une sorte de filtre qui ne doit pas tout laisser passer pour que les échanges ne soient ni invasifs ni évasifs.

## **La fonction de communication**

L'individuation de chacun a des traces visibles sur l'enveloppe corporelle. Le grain de la peau, sa couleur ou les empreintes digitales, voire les tatouages ou les piercings, sont autant de marqueurs très spécifiques de l'individualité.

A cette fonction d'individuation physique correspond une fonction d'individuation psychique. Sur un mode similaire, de cadre est pour l'équipe un organe générateur d'identité. En définissant les missions, les règles et leurs organisations, il propose un modèle d'identification, qui n'est pas « l'identification au cadre », pour les coéquipiers et pour l'extérieur.

Agissant au nom de l'équipe, ou la représentant devant divers interlocuteurs ou instances, le cadre personnalise l'équipe, il en est parfois la seule représentation que peuvent s'en faire par exemple les personnels d'autres services. Il est ainsi à certains moments, la face visible de l'équipe.

Avant la parole, la peau est le premier organe de communication. Sa sensibilité ne rend pas compte de l'étendue des sensorialités du corps humain, mais elle est comme le trait d'union qui fait lien entre les différentes modalités perceptives. Cette fonction de liaison de la peau dans l'organisme se double d'une fonction de liaison dans le

psychisme des différentes modalités perceptives.

La fonction d'intersensorialité évoque le travail de consensus auquel s'efforce d'aboutir le cadre. C'est une fonction où la sensibilité de chacun trouve son sens et sa pertinence dans la recherche du lien.

Profitant de la polysémie du « sens » en français, à la fois sensorialité et signification, la consensualité que cherche à mettre en œuvre le cadre de santé vise à la fois à l'interaction des différentes sensibilités et perceptions, à propos de tel ou tel patient par exemple, et à la recherche d'un accord sur les valeurs ou sur les pratiques. Le consensus, ce n'est pas obligatoirement l'unanimité, mais le résultat final de l'articulation (à la fois liaison mécanique et possibilité de dire) des différentes perceptions en vue de la réalisation d'un objectif commun, en cherchant en tout cas à réduire au mieux les illusions ou les incohérences perceptives auxquelles nous sommes tous soumis.

La peau a également une fonction parchemin. Sur le corps, cicatrices, scarifications ou tatouages inscrivent dans la durée l'histoire d'un sujet tout en faisant message socialement codé. Le cadre a une fonction toute particulière à propos du travail d'inscription, de traçabilité.

Le cadre peut être la mémoire écrite d'un service, d'une équipe, auteur notamment, tout ou partie avec le chef de service, du rapport d'activité ou du projet de service ; c'est à lui que revient de graver dans la chair ou dans la pensée de l'équipe les protocoles fixés. Il est chargé d'inscrire l'équipe dans le mouvement général de l'hôpital, voire même dans l'air du temps.

## **Inter - relation**

Si toutes les métaphores ont leurs limites, et celle d'abord de ne pas rendre compte de toute la complexité, et si comparaison n'est pas raison, il n'en demeure pas moins que le travail du cadre n'a pas seulement à voir avec la rationalité et la hiérarchie, mais aussi avec le vivant, le vital des relations humaines, ce que le terme « organisation » rappelle dans son étymologie, mais escamote dans son utilisation courante.

Ainsi, le cadre « peau d'équipe », n'est pas un modèle d'organisation du travail de cadre de santé, mais juste un fil de pensée où promener sa réflexion sur l'intériorisation des limites et des surfaces de contact d'une équipe dont le cadre est le premier porteur.

La fonction de cadre de santé est une « fonction psychique intermédiaire », non pas identique, mais semblable au Moi-peau, entre les soignants et l'institution. La relation subjective d'une équipe à son cadre et à son environnement institutionnel détermine en partie son identité et ses contours, tout comme l'éprouvé autour de la peau et du contact vient profondément marquer le rapport du sujet au monde. Les blessures, les brûlures ou les écorchures d'une équipe peuvent être aussi préjudiciables que celles du corps.

Le tact, avec solidité ou souplesse selon les cas, et la bonne contenance sont aussi nécessaires à la vie d'une équipe qu'ils le sont pour la survie et la constitution d'une identité non pathologique pour un tout jeune enfant.

Il ne s'agit pas d'identifier chaque cadre à une peau (de vache ?) d'équipe, mais de reconnaître que chaque expérience d'équipe est singulière, en fonction autant des personnalités de chacun que des réalités et pressions institutionnelles rencontrées. Et que cette expérience est une expérience groupale où le cadre est « institutionnellement désigné » comme intérieur et extérieur, comme la peau pour le corps, dans l'exacte mesure où il fait corps et se différencie de son équipe pour signifier le contour identitaire d'une équipe en travail en cohérence avec les missions et les rôles de chacun dans cet ensemble.

Bien que se fondant sur des notions utilisées par certains psychanalystes, cette réflexion n'a ni l'intention, ni les moyens d'être une « psychanalyse » de la fonction de cadre de santé.

Elle se contente d'indiquer une façon de parler de l'équipe comme d'un tout et d'examiner un rapport possible où le cadre est « inclus à la frontière, presque déjà inclus dans l'environnement externe » par rapport à l'équipe.

Mais rien dans cette métaphorisation n'est prescriptif, ce n'est qu'une rêverie, ou peut-être une intuition, elle n'est pas plus vraie que celle qui fait dire que le soleil se lève, mais j'espère qu'elle aura le même genre d'efficacité quand la finalité, c'est d'abord de communiquer.

## **Bibliographie**

Didier ANZIEU, « Le Moi-peau », Paris, Dunod, 1985

Didier ANZIEU, « Une peau pour les pensées », Montréal, Guenoud, 1988

Didier ANZIEU, « la fonction contenante de la peau, du moi et de la pensée », in Anzieu et coll., « Les contenants de pensée », Paris, Dunod, 1993

Didier ANZIEU, « Le penser, du Moi-peau au Moi pensant », Paris, Dunod, 1994

## **Notes :**

[1] « Toute activité psychique s'étaie sur une fonction biologique.

Le Moi-peau trouve son étayage sur les diverses fonctions de la peau... j'en signale ici brièvement trois....

La peau, première fonction, c'est le sac qui contient et retient à l'intérieur le bon et le plein que l'allaitement, les soins, le bain de paroles y ont accumulés.

La peau, seconde fonction, c'est l'interface qui marque la limite avec le dehors et maintient celui-ci à l'extérieur, c'est la barrière qui protège de la pénétration par les avidités et les agressions en provenance des autres, êtres ou objets.

La peau enfin, troisième fonction, en même temps que la bouche et au moins autant qu'elle, est un lieu et un moyen primaire de communication avec autrui, d'établissement des relations significatives ; elle est, de plus, une surface d'inscription des traces laissées par ceux-ci » Didier Anzieu, Le Moi-peau, Dunod, 1985 p 39