

# L'interstitiel et la fabrique de l'équipe

Paul Fustier

L'essentiel de notre pratique clinique concerne les équipes institutionnelles ; elle s'appuie sur de nombreuses interventions portant sur des hôpitaux (le plus souvent psychiatriques ou pédopsychiatriques), sur des institutions du travail social (par exemple les CHRS) et de l'éducation spécialisée. C'est sur ce corpus que nous avons bâti nos hypothèses concernant les interstices.

On sait qu'il existe, dans la vie d'une équipe institutionnelle, des espaces-temps ambigus, désignés comme interstitiels et qui font souvent l'objet d'un fort investissement de la part des membres d'une équipe alors que, pour l'observateur, ils seront fréquemment considérés soit comme étant sans importance et donc négligés, soit comme du temps volé au travail. Il s'agit de moments de rencontre des membres d'une équipe institutionnelle dans des lieux banalisés comme le couloir, la cour de récréation, le vestiaire, la cafétéria, la remise, le hall d'entrée. Une mention spéciale devrait être accordée au bureau de la secrétaire ; c'est en effet dans ce bureau que les professionnels viendront fréquemment déposer des mouvements d'humour, des réclamations, des regrets, comptant sur la discréption silencieuse de la secrétaire tout en espérant qu'elle pourra et saura en communiquer quelque chose à la direction et cela sans trahir de secret ; une secrétaire devrait toujours savoir ce que « taire les secrets » veut dire.

Ces interstices ne sont donc pas des lieux dans lesquels se réalise directement la tâche primaire de l'institution, encore que les bureaux où travaillent des professionnels puissent, à certains moments, devenir interstitiels lorsque des échanges qui s'y réalisent concernent le travail mais pas seulement le travail.

### STRUCTURE DES ÉCHANGES

Roussillon (1987) donne aux espaces interstitiels une dimension spatiale (ce sont des lieux communs à tous) et une dimension temporelle dans la mesure où l'interstice sépare la durée juridique du temps de travail du temps effectivement passé à ce travail (s'agissant, par exemple, d'un échange à bâtons rompus le matin à l'arrivée dans l'institution, ou d'une conversation concernant une émission de télévision vue la veille, ou d'une discussion du lundi matin portant sur les événements familiaux qui se sont déroulés le week-end).

Roussillon remarque que l'espace intersticiel est partie prenante des phénomènes de transitionnalité. Il doit être pensé sur le modèle bien connu du *trouvé-crée* développé par Winnicott à propos de celle-ci. Le paradoxe pose des questions qu'il faut mettre au travail mais en se gardant de leur apporter une réponse qui consisterait à choisir un des deux termes du paradoxe et à rejeter l'autre : « Je demande qu'un paradoxe soit accepté, toléré, et qu'on admette qu'il ne soit pas résolu. On peut résoudre le paradoxe, mais le prix à payer est la perte de la valeur du paradoxe » (Winnicott, 1971, p. 4)<sup>1</sup>.

Dans ce travail, nous nous appuierons sur cette conception de l'espace intersticiel selon laquelle les échanges qui s'y produisent relèvent du domaine privé *et* du domaine professionnel, de la raison *et* du plaisir, du labeur *et* de la récréation. L'important n'est pas « de trancher » entre ces composantes, mais de parvenir à *contenir, sans choisir, les éléments antagoniques qui construisent le paradoxe*. Faire disparaître un des deux termes au profit de l'autre serait susceptible d'entraîner, comme nous le montrerons plus avant, une situation de crise dans l'institution.

### DE LA BANALITÉ

Il s'échange souvent de grandes banalités dans les interstices, et c'est ce premier point qui fait sens. Qu'est ce qu'une banalité ? C'est un matériel verbal inintéressant qui n'informe pas celui qui l'écoute, mais qui a le privilège, en plaçant la communication verbale à un très haut niveau de généralité, de rassembler les participants, comme s'il fallait produire de l'unanimité à bas prix. Alors il devient possible d'ignorer

1. Une analyse voisine de celle de Roussillon se retrouve sous la plume de Racamier (1985), dans son élaboration du concept d'*ambiguïté*.

les désaccords générateurs d'agressivité. Le discours de banalité est un mécanisme qui se déploie pour empêcher la violence. On peut rester ensemble sans risques.

Racamier (1978) nomme *Idée du Moi* « ce qui nous permet de pressentir que toute personne, avant que d'être connue, avant que d'être aimée ou détestée, est de même sorte et de même pâte que nous ; de cette glaise commune dont il est dit que l'autre est fait ». L'*Idée du Moi* fait socle ; elle signifie que, dans la rencontre, il y a d'abord reconnaissance d'une similitude de base, en deçà de ces différences qui feront, dans un second temps, surgir des affects positifs ou négatifs. À notre sens, les banalités de la conversation travaillent à renforcer l'*Idée du Moi*. On pense trouver un « accord parfait », on se satisfait de l'unité qu'il crée. Il devient possible de rester ensemble sans danger, puisque rien ne nous sépare, comme si nous étions indifférenciés. Le groupe apaisé parle de tout ou rien, on pourrait dire qu'alors il « ronronne » ; peut-être tente-t-il d'expérimenter une sorte de lien primaire.

#### LE TRAVAIL-NON TRAVAIL

Deux sujets de conversation vont être fréquemment abordés dans les interstices :

1. On peut évoquer la vie privée, la vie de famille, l'angine du petit dernier comme les premières poussées adolescentes de l'aîné. Alors les professionnels sont présents, mais comme s'ils étaient en récréation et se laissaient aller à montrer de nouvelles facettes d'eux-mêmes. L'échange indique que l'on peut vivre ensemble, au titre de personnes ayant des préoccupations variées et pas seulement comme professionnels ayant à réaliser une tâche programmée.

2. Souvent juxtaposées à des propos concernant la vie privée, des considérations portant sur le travail seront objets d'échanges, mais d'une manière peu technique : « l'ancien » pourra conseiller le « nouveau » (« à ta place, moi je... »), des façons de faire seront confrontées, des problèmes évoqués, des situations professionnelles racontées, des mouvements émotionnels revécus. Des personnes se parlent alors et non des « techniciens ». Dans le plaisir ou l'intérêt pris à échanger sur des situations difficiles, et cela même dans la banalité, se construisent des étagages réciproques et se renforce le sentiment de former une équipe.

Donnons un exemple qui permet de préciser comment peut se présenter ce travail de l'interstice dans son rapport à la professionnalité. Une équipe de pédopsychiatrie effectue avec moi un travail de clinique institutionnelle. Le CMP occupe un appartement dans un immeuble HLM. À un moment donné, le psychologue du service se trouve quelque peu malmené par l'équipe des soignants qui critique assez violemment le « groupe d'analyse des pratiques » qu'il anime toutes les semaines, à côté, dans la salle de réunion. En revanche, les soignants disent que leur

apporte beaucoup ce temps que le psychologue passe « à glandrer », « à ne rien faire », dans ce qui était, à l'origine, la salle de bains de l'appartement qui a été ensuite reconvertis en une pièce capturée par les professionnels comme pour occuper les temps de relâche. Tout se passe comme si cette pièce trouvée « salle de bains » avait été créée par l'équipe « espace interstiel », lieu paradoxal de travail-non travail. Le psychologue y occupe une place privilégiée mais parfaitement ambiguë ; c'est ici, qui n'est pas son lieu de travail, dans des moments qui ne sont pas voués à la clinique, dans cet espace pour ainsi dire de récréation, qu'il parviendrait à réaliser son travail clinique auprès des soignants. L'équipe dit des « rencontres en salle de bains » qu'elles activent le plaisir d'être ensemble ; elles favorisent l'épanouissement dans le travail, alors que les groupes d'analyse de la pratique sont, sans ambiguïté, et toujours selon ce qu'en disent les soignants, à mettre du côté d'un travail qui fait appel à sérieux et produit de la pénibilité.

#### L'AFFECT ET L'INTERSTICE

Dans un autre travail (Fustier, 1999, p. 7-71), nous nous sommes intéressés à la fondation des institutions, cette période idéalisée, présentée dans les récits comme étant un moment d'utopie, avant que la confrontation avec la réalité n'impose ses contraintes et ne produise des frustrations. On ne sait pas, dans ce qui est relaté, quelle est la part du réel et quelle est la part de l'imaginaire, et c'est ce qui donne au récit un statut de légende. Dans cette perspective, l'interstice pourrait être compris comme un espace-temps pendant lequel un groupe de personnes s'attache à convoquer pour le revivre cet heureux temps des origines, dans la reprise existentielle d'un moment fondateur.

Cette expérience (qui renforce l'idée du Moi dont nous parlons plus haut) suppose l'activation de mécanismes archaïques. Revenons à Freud (1930, p. 10) ; il parle d'un « Moi [...] pour ainsi dire *rétréci* » pour qualifier le Moi, quand celui-ci parvient à se détacher du monde extérieur, à quitter cet état de « narcissisme illimité » dans lequel il se confond avec ce qui l'entoure. Nous proposons l'idée selon laquelle l'interstice est un espace-temps qui fait vivre à ceux qui y participent une expérience évoquant une fusion primitive, comme si se trouvait alors convoquée la trace, pour partie effacée, d'un « Moi primitif » que je propose d'appeler *Moi communautaire* (par opposition au *Moi rétréci*), dans lequel je suis *et Moi et les autres* que je côtoie. Des expériences se vivent alors, dans lesquelles on pourrait trouver trace de l'*illusion groupale* (Anzieu, 1975, p. 110-113, et 1985, p. 161-182).

L'espace interstiel fonctionnerait donc comme un espace utopique qui se sépare du reste de l'institution, comme si un morceau de l'heureux temps des origines s'y trouvait fixé, et revécu hors temporalité. Des professionnels qui vivent dans les compromis imposés par les situations

institutionnelles difficiles retrouvent, dans l'espace interstitiel, ce plaisir « archaïque » d'être ensemble selon des modalités issues du Moi communautaire, plaisir préalable aux séparations que produit la division du travail quand elle fait céder l'utopie.

L'interstice peut donc être considéré comme une tentative pour expérimenter dans le présent ce qui fut autrefois ou ce qui autrefois aurait dû être si l'on en croit la légende. Mais l'interstice n'est pas seulement tentative pour retrouver le plaisir d'être ensemble dans un lien primaire. C'est aussi un lieu d'échanges par la parole témoignant d'un travail de la pensée.

Nous avons plus haut indiqué que s'y trouvait contenue et discutée dans la banalité l'ambiguïté travail-non travail. Nous pouvons dire maintenant que, explicitement, ou de manière masquée, la conversation dans l'espace interstitiel peut aussi prendre une dimension diachronique qui « plonge » dans l'histoire institutionnelle. On échangera, par exemple, des souvenirs concernant l'époque où X était médecin chef, concernant les émotions que provoquait, dans l'équipe, un patient particulièrement difficile, concernant le temps d'un déménagement, concernant ce bloc uni que les professionnels ont su former face à des adversaires institutionnels... On s'interrogera aussi sur la conformité de l'institution actuelle avec ce qui serait son origine ou son modèle de départ : y a-t-il changement ? Continuité ? Usure ? Perte de sens ? On se demandera, par exemple, si les anciens occupent une place particulière que leur octroie leur connaissance du passé ; on voudra savoir si les professionnels nouvellement arrivés (ou le nouveau directeur) ont accepté « l'héritage » que l'histoire leur propose ou s'ils cherchent à s'en débarrasser.

#### QUAND L'INTERSTITIEL EST ATTAQUÉ

Quand les espaces interstitiels ne sont pas menacés et qu'ils ont leur place reconnue dans le dispositif institutionnel, on peut dire qu'ils sont « muets » au sens de Bleger (1966) ; à tout le moins, nous n'avons pas conscience de leur importance et de la place qu'ils occupent dans la dynamique de l'équipe ; ils peuvent être ignorés. En revanche, quand ils sont attaqués, ils font crise, ils sont alors « démutisés », et l'on comprend mieux, dans ce ressenti de désagrégation ou de déliquescence qui peut alors s'exprimer, que leur fonction est normalement de permettre, à bas bruit, au « faire équipe » d'exister.

Donnons-en trois exemples dans lesquels il est question de conflit hiérarchique.

1. Nous sommes dans une MECS (maison d'enfants à caractère social). Une éducatrice chargée de la permanence de jour se plaint en réunion d'être très seule et de n'être que rarement mise au courant de ce qui se passe dans les groupes éducatifs. Ce regret suffit à faire évoluer la situation, les éducateurs ayant pris, depuis lors, l'habitude de passer

dans le bureau de cette permanente pour échanger « comme ça, sur tout ou rien ».

C'est alors au directeur de s'en plaindre dans une autre réunion ; il soupçonne les collègues de cette éducatrice de venir la visiter pour y boire un café et « se faire plaisir » et pas du tout pour échanger des informations utiles au travail éducatif. Les éducateurs se défendront en disant qu'il s'agit d'un travail de liaison nécessaire, mais ils le disent assez maladroitement, opposant travail et plaisir, comme pour chasser l'idée de plaisir et affirmer, en retour, qu'il s'agit bien et exclusivement d'un travail (transmettre et recevoir des informations). Ainsi tentent-ils de se faire reconnaître non coupables par le directeur, mais en utilisant le même langage que celui-ci, c'est-à-dire en opposant plaisir et labeur, comme si le plaisir naissait nécessairement d'une absence de travail.

En vérité, les éducateurs avaient aménagé un espace-temps interstiel : dans ces rencontres informelles, il y avait du travail et du non-travail, de l'évocation du plaisir pris au travail, du plaisir pris à parler travail et du plaisir pris à parler d'autre chose. Ces rencontres contenaient ensemble des éléments antagoniques.

Au lieu de *contenir* la situation, le directeur la *démutise* et « tranche » en opposant explicitement travail à prise de café, plaisir à obligation, sans laisser de place à l'ambiguïté. Il s'agirait de clarifier à tout prix les comportements de chacun. Cette intolérance à l'incertitude, si elle se généralisait, pourrait réduire la vie institutionnelle à n'être qu'une juxtaposition d'actes fonctionnels construisant leur rationalité par élimination du plaisir d'être ensemble. On voit qu'il n'est plus possible de « faire équipe » quand les interstices ne sont plus tolérés.

Pris au piège de ce qui devient un clivage, délégitimés et acculés à devoir se défendre contre une accusation (ils ne travaillent pas alors qu'ils sont de service), les éducateurs reprennent à leur compte l'opposition proposée par le directeur et se placent sur son terrain, celui du travail et de ses obligations, sacrifiant (dans le discours) leur droit au plaisir à leur devoir professionnel. C'est le lien nécessaire entre plaisir et travail qui pourrait disparaître. On voit que détruire l'interstice est une manière de tenter de séparer le plaisir d'un travail devenu seulement triste obligation, une façon de renforcer le clivage entre le bon (les congés) et le mauvais (le travail). Le faire équipe disparaît quand disparaît le modeste plaisir d'être ensemble.

2. Un deuxième exemple fait apparemment directement appel à un problème de machine à café. Remarquons que le café est très fréquemment cité quand on évoque des difficultés institutionnelles ; il est du domaine de la banalité mais paraît néanmoins être un signifiant culturel des plus intéressants pour comprendre ce qui vient se loger dans l'ambiguïté des liens (Fustier, 2000, p. 50-52).

Dans un foyer d'adolescents en difficultés psychologiques et sociales, un directeur nouvellement arrivé se montre très vite préoccupé par la présence, dans le bureau de la secrétaire, de la machine à café utilisée par les éducateurs. Ayant dit à l'équipe que cette situation perturbe la secrétaire dans son travail, il fait transporter l'objet dans un autre lieu. Deux semaines plus tard, ce directeur devra démissionner. Lors d'une rencontre ultérieure avec un intervenant extérieur, il est apparu que « l'équipe » s'était constituée comme un contre-pouvoir émanant des éducateurs, formant un groupe soudé contre le directeur et utilisant, comme arme dans leur combat, le signifiant « déplacement de la machine à café ». C'est bien cet incident, disent les professionnels, qui a entraîné le départ du directeur, parce qu'il n'avait pas compris que le bureau de la secrétaire était « le centre affectif du foyer ». Partisan dur des techniques de management, ce directeur aurait montré qu'il s'intéressait uniquement à l'efficacité directe des actes professionnels des salariés ; le partage du café convivial dans un bureau devenu interstitiel avait dû symboliser pour lui l'existence de temps perdus qui seraient mieux utilisés à effectuer des actes plus « utiles ». Il en avait fait une affaire personnelle, le symbole de son autorité.

3. Notre troisième exemple concerne un important service de pédopsychiatrie dans un hôpital général. Les femmes de service travaillant dans celui-ci s'étaient en quelque sorte approprié une espèce de cagibi, dans lequel elles se changeaient, prenaient un café et discutaient entre elles. Un nouveau directeur, trouvant cette pièce par trop inconfortable et même un peu indigne, fait aménager une salle agréablement située, avec une grande baie vitrée, un mobilier de qualité, des armoires de rangement, une machine à café perfectionnée, des journaux. On dirait un salon. Bizarrement, les femmes de service ne sont pas du tout d'accord avec cette initiative et en font une sorte de *casus belli*. Ce don serait empoisonné (Fustier, 2000, p. 43-52).

Que disent donc les femmes de service ? Cadeau trop beau pour être honnête, on ne se sent pas à l'aise dans cette nouvelle pièce. Le cagibi est présenté, à l'inverse, comme un lieu où l'on est bien parce que chez soi. L'important est qu'on peut y bavarder à l'aise. On y parle de sa famille, de ses préoccupations domestiques, de ses soucis et de ses plaisirs.

Mais on y parle aussi du quotidien du service de pédopsychiatrie. Dans leur cagibi, les femmes de service ont notamment l'habitude de comparer la manière dont les soignants et éducateurs prennent soin des enfants accueillis avec la façon dont elles élèvent, ou ont élevé, leurs propres enfants. Cette conversation, qui entrelarde le privé et le professionnel, se fait confrontation et ne tourne pas à l'avantage des éducateurs et soignants ; dans cette institution, disent les femmes de service, il n'y aurait plus ni autorité, ni règles, ni discipline, les enfants seraient

laissés libres de faire ce qu'ils veulent, ils ne respecteraient plus rien. À travers ce condensé de critiques, les femmes de service disent qu'elles ont en commun un système de valeurs ayant fait ses preuves, mais que les soignants professionnels ignorent ou méprisent.

Le cagibi apparaît donc comme un lieu où un groupe professionnel forme équipe et se maintient en activité grâce à ce qui pourrait bien être un élément de culture populaire, une sorte d'idéologie de classe concernant l'éducation et reposant sur le bon sens, la spontanéité et la tradition. Cette idéologie est en opposition avec celle qui proviendrait d'une technicité et d'une compétence acquises par les soignants, les éducateurs, les psychologues et psychiatres, dans des formations spécifiques auxquelles ils ont participé.

Le nouveau local, trop beau, symbolise l'espace moderne dans lequel se déroule le soin. C'est un espace étranger pour les femmes de service. Vouloir lui faire remplacer le cagibi signifie, pour elles, que les valeurs et les comportements qu'elles défendent sont maintenant considérés comme un poids ou un archaïsme dont il faut se débarrasser.

On pourrait dire du cagibi qu'il est un espace d'obscurantisme, cette appréciation étant renforcée par le fait qu'il est effectivement, dans la réalité, mal éclairé. Nous pensons, à l'inverse, que, dans l'interstice-cagibi, dans l'ambiguïté (que permet la pénombre), des mots sont prononcés qui aident un groupe professionnel à se constituer en une équipe formant corps.

Le cagibi est dedans-dehors, comme un trouvé-crée transitionnel. Dans la réalité, il est à l'intérieur de l'institution, mais les valeurs revendiquées à partir desquelles les femmes de service font équipe sont des valeurs issues du monde extérieur, des traces de culture ouvrière. Les mots qu'elles expriment ou marmonnent dans le cagibi sont du dehors mis au dedans. Une acceptation par l'équipe soignante de l'importance des valeurs populaires véhiculées par les femmes de service devrait enrichir la problématique soignante ; mais ce n'est pas ce que l'on observe. Tout se passe, au contraire, comme s'il y avait deux équipes et qu'elles étaient clivées, l'une étant délégitimée par l'autre. Une équipe vieillotte et sans formation spécifique *versus* une équipe moderne et formée. La première est dans l'obscurité, du côté du cagibi, la deuxième est dans la clarté, du côté du nouveau local. Partant de l'opposition entre ces deux espaces antagoniques, cagibi et nouveau local, un travail institutionnel devrait s'intéresser à ce qu'ils représentent ou symbolisent ; il s'agit là encore de contenir le paradoxe ou l'ambiguïté, c'est-à-dire de donner à chaque élément une place par rapport à l'autre, sans que soit éliminé l'un des deux termes, et particulièrement celui qui est attaqué, à savoir ce que représente le cagibi.

On sait le faire en peinture : cela s'appelle le *clair-obscur* et il s'agit d'un oxymore.

## REPRISE CONCLUSIVE

L'interstice reconnaît la place de l'affect dans la vie institutionnelle. Il apparaît comme un *espace privilégié*, un lieu de rassemblement où l'on peut se côtoyer selon des modalités qui ne sont pas déterminées ou strictement codifiées par les exigences formelles de la tâche à accomplir. Il est aussi un *moment privilégié* que se construit l'équipe pour se prouver qu'il existe traces d'un lien puissant entre ses membres, que l'on ne saurait réduire à la simple fonctionnalité du travail, à la nécessité rationnelle de collaborer selon les règles professionnelles affichées par l'institution. Une partie du plaisir pris au travail ne dépend pas seulement du travail lui-même, mais aussi de ces expériences qui font rappel de l'importance du « vivre ensemble ». Détaillons un peu ces considérations.

1. Nous avons indiqué que, dans l'interstice, prennent place des conversations dans lesquelles s'entremêlent des considérations sur le travail et le loisir, sur le privé et le public, sur le plaisir et le professionnel... Ces thématiques sont contenues, au sein des interstices, dans la même enveloppe banalisée qui vient là pour éviter les attaques.

2. Les banalités qui s'expriment dans l'art de la conversation sont témoins et rappels qu'un plaisir dans le vivre ensemble est possible. Il s'agit d'un affect particulier présent dans l'en deça de la division du travail.

3. Cet affect qui « soude » les membres de l'équipe tient sa puissance du fait qu'il entre en résonance avec la nostalgie d'un passé légendaire et sollicite chez chacun les traces d'un *Moi communautaire* (instance identitaire indifférenciée).

4. Un « corpus » qui se constitue alors à partir des contenus des échanges va se trouver intériorisé par chacun ; il prendra une place particulière en se substituant à une partie du Moi idéal<sup>2</sup> dont l'utopie de l'heureux temps des origines est une figuration. Ainsi chaque individu se crée-t-il un objet interne qui est le même que celui que ses collègues vont se constituer. De ce point de vue, on dira que des individus forment équipe quand ils sont devenus partiellement des semblables, semblables parce qu'ils ont en commun le même objet interne, et partiellement parce que l'objet ne concerne qu'une partie de leur Moi idéal (ce qui différencie l'équipe de la secte formée d'individus « décérérés » ayant renoncé à la totalité de la sphère de l'Idéal au profit de l'objet-secte intériorisé). Cette manière de « penser pareil », cette connivence dans les interventions, cet objet commun intériorisé va fabriquer ce corpus que l'on désigne comme culture d'équipe ou culture institutionnelle.

2. Nous faisons ici allusion au modèle pensé par Freud en 1921 concernant le chef, mais aussi, ce qui intéresse surtout notre propos, l'idéologie. Toutefois, si nous parlons de Moi idéal et non d'Idéal du Moi comme le fait Freud, c'est pour indiquer que nous plaçons dans le précedipien le processus que nous décrivons.

5. Il faut donc envisager le « faire équipe » à partir de l'espace intersticiel comme ayant deux constituants.

On a d'abord affaire à un moment existentiel de « vivre avec », un temps particulier, une expérience pendant laquelle les identifications entre membres du groupe tissent un lien commun d'appartenance, comme en écho de l'heureux temps des origines, dont ce moment serait, en quelque sorte, une *reviviscence agie*.

Second constituant : l'espace interstiel est aussi un moment de travail de la pensée. C'est cette part de désir et de plaisir qui vient ou pourrait venir se loger dans les pratiques qui est prise en considération, interrogée, peut-être rêvée.

On voit que, contrairement à ce qu'affirme le *manager*, l'interstice n'est pas un espace parasite nuisant à l'efficacité des pratiques, il en travaille le sens, en aidant les professionnels à comprendre ce qui, dans celles-ci, se donne à entendre comme un mouvement de Désir, autrefois présent, ou censé l'être, dans l'utopie des origines...

Ces considérations nous amènent à craindre que l'évolution actuelle des politiques sanitaires et sociales ne mette gravement en danger les institutions. Pour des raisons qui ne sont pas seulement économiques, la « chasse au gaspi » vient au premier plan. Le *manager* cherchera exclusivement à augmenter l'efficacité ou la productivité de l'organisation qu'il dirige. Naturellement les espaces intersticiels de travail-non travail seront parmi les premiers visés puisqu'ils ne sont, pour le *manager*, que du temps perdu. Les pratiques des professionnels seront l'objet d'une sorte de clarification ou de purification. Disparaît ce qui n'est pas essentiel, ce qui ne va pas « droit au but ». Dans cette perspective, nous proposons ailleurs (Fustier, 2000, p. 61-78) de distinguer deux formes de productivité. À la *productivité d'objets* qui vise la tâche primaire de l'institution nous opposons la *productivité de liens* qui se construit, entre autres, dans les interstices qui ménagent ce temps perdu pour la productivité d'objets qui est du temps gagné pour se sentir bien au travail et constituer, avec d'autres, une équipe. Sans productivité de liens, il y a juxtaposition d'individus préoccupés exclusivement par la réalisation de la tâche qu'ils ont à remplir, sans qu'il y ait place pour le tissu interstiel nécessaire pour faire équipe. Et donc, à terme, l'absence de productivité de liens nuira à la productivité d'objets.

Ce que nous avons écrit dans cet article, à partir d'expériences portant essentiellement sur des institutions psychiatriques et du travail social, est-il applicable aux entreprises ? Peut-être, mais probablement à la condition de pondérer différemment la place que prennent les espaces intersticiels et la productivité de liens par rapport à la place occupée par le travail lui-même et la productivité d'objets. Il nous semble alors possible que les graves situations de crise que l'on peut actuellement constater dans les entreprises et services publics puissent être partiellement comprises comme l'effet d'une destruction de ces lieux ambigus

où se fabrique l'équipe et où se nouent des relations. On peut penser qu'une entreprise, une organisation, un service public ne réussissent à être des lieux de travail suffisamment efficaces que lorsqu'ils gardent, en arrière-fond, *mezza voce*, cette dimension préalable de lieu de vie dont témoignent les interstices.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU, D. 1975. *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.
- ANZIEU, D. 1985. « Illusion groupale », *Gruppo*, n° 1, p. 110-113.
- BLEGER, J. 1966. « Psychanalyse du cadre psychanalytique », dans R. Kaës (sous la direction de), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 1979, p. 255-274.
- FREUD, S. 1921. « Psychologie collective et analyse du Moi », dans *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, p. 117-201.
- FREUD, S. 1930. *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, 1986.
- FUSTIER, P. 1999. *Le travail d'équipe en institution*, Paris, Dunod.
- FUSTIER, P. 2000. *Le lien d'accompagnement. Entre don et contrat salarial*, Paris, Dunod.
- RACAMIER, P.-C. 1978. « Les paradoxes des schizophrènes », *Revue française de psychanalyse*, n° 42, p. 877-970.
- RACAMIER, P.-C. 1985. « Ambiguïté, paradoxalement », *Gruppo*, n° 1, p. 114-121.
- ROUSSILLON, R. 1987. « Espaces et pratiques institutionnelles », dans R. Kaës (sous la direction de), *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod, p. 157-178.
- WINNICOTT, D. W. 1971. *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1975.

## PAUL FUSTIER, L'INTERSTITIEL ET LA FABRIQUE DE L'ÉQUIPE

### RÉSUMÉ

Dans la vie en institution, il existe des espaces-temps paradoxaux qui sont des lieux où s'entremêlent des échanges concernant les pratiques professionnelles mais aussi la vie privée. Ces zones de « travail-non travail » nommés espaces interstitiels sont des espace-temps qui ont affaire à la fabrique de l'équipe. L'apparente banalité des paroles qui s'y échangent recouvre en vérité des affects puissants ; c'est, en effet, dans les interstices, que les membres d'une institution expérimentent le plaisir de vivre ensemble en se reconnaissant mutuellement comme étant partiellement des semblables. Cette reconnaissance mutuelle dans le « faire équipe » provient du partage d'une même utopie, celle qui s'exprime dans la légende des origines de l'institution. Dans les interstices se produit un travail groupal de la pensée concernant la place que les pratiques professionnelles laissent au Désir.

### MOTS-CLÉS

Ambiguïté, banalité, interstice (espace interstitiel), fondation, Moi communautaire, Moi idéal, paradoxe, utopie.

## PAUL FUSTIER, INTERSTITIELS AND THE MAKING OF THE TEAM

## ABSTRACT

In the life of an institution there are spatiotemporal « moments » where professional and private matters become entangled... These « working-non working » moments, or space interstitiels, contribute to the making of the team. The banality of the exchanges can scarcely conceal the powerful feelings which underlay the conversation. It is thanks to the interstitiels that the members of the institution, by recognizing one another as similar, can feel the pleasure of living together. This togetherness takes birth from the sharing of the same utopia, the utopia which expresses itself in the legend of the origins of the institution. Thanks to interstitiels, the group, by discovering that professional practice gives way to pleasure, becomes deeply transformed.

## KEYWORDS

Ambiguity, banality, interstitial, foundation, communal ego, ideal ego, paradox, utopia.