

LA RESILIENCE

DANS LES EQUIPES DE PROFESSIONNELS.

Mariette Grisel et Colette Lechenne, consultanttes d'équipes

INTRODUCTION

Depuis plus de 10 ans, nous tentons de modéliser notre pratique de supervision d'équipe à partir du modèle systémique. C'est dans cette perspective que nous allons vous exposer en quoi le concept de RESILIENCE nous est utile pour organiser notre pensée dans le contexte de supervision de groupe de professionnels du travail social.

Dans les propos qui vont suivre, lorsque nous parlerons de "supervision d'équipe", il s'agira plus particulièrement d'interventions que nous menons suite à des demandes de travailler le fonctionnement d'équipe, la dynamique d'équipe ou encore le mode de communication et d'organisation de l'équipe. Nous n'aborderons donc pas ici la supervision en tant qu'analyse de la pratique.

Nous nous situons dans un courant de pensée évolutive qui conçoit les crises et les changements comme des forces de développement pour un groupe. Le concept de résilience devient ainsi un concept dynamisant. Nous allons en effet engager une relation avec l'équipe permettant la prise en compte des différents enjeux présents autant pour les individus que pour le groupe. Ce mode de faire va nous permettre d'identifier des difficultés telles les blessures, les malentendus, les ratages, les échecs, le sens de la démotivation, en faisant progressivement émerger une autre lecture de la réalité.

Nous partons d'un présupposé : au travers du travail de supervision, l'équipe peut trouver les ressources pour se réparer, donner sens à ce qui lui arrive et permettre à l'individu de retrouver la capacité de se penser dans le groupe et de penser le groupe auquel il appartient. Une des caractéristiques de cette évolution se situe dans l'expression libre de la pensée et dans la capacité de créer du sens en groupe. Lorsque nous sommes dans cette réalité, penser l'intervention devient à nouveau une construction, un défi, une recherche pour tous les membres du groupe.

La résilience: concept "individuel" ET/ OU "groupal"?

Les difficultés vécues et exprimées par les équipes amènent souvent à des paralysies au sein des groupes. Ces paralysies se traduisent par des sentiments d'impuissance, des sentiments de non-reconnaissance, souvent par des inhibitions de la pensée. Tout se passe comme s'il était dès lors difficile, voire impossible, de réfléchir en groupe. Dans ces moments-là, les échanges sont réduits à leur plus petit dénominateur commun. Ces difficultés nous ont conduites à revoir le cadre épistémologique de nos pratiques de consultantes d'équipes.

Le concept de résilience, utilisé principalement comme cadre de référence individuel et parfois familial, nous a paru très pertinent comme concept-cadre pour notre travail.

Nous formulons l'hypothèse que le concept de résilience peut offrir un cadre de référence favorisant, dans un contexte de supervision, la mobilisation de ressources sur les plans individuel et groupal. Ce cadre de référence nous permet également d'identifier les ressources d'un groupe, particulièrement dans sa capacité à faire face aux difficultés et aux dysfonctionnements générés par les situations rencontrées au quotidien et malgré tout continue à évoluer. Ces ressources, nous les considérons comme participants au processus DE RESILIENCE.

Notre présentation débutera tout d'abord par l'exposition du concept de résilience sur un plan théorique et l'analyse de ses liens possibles avec le modèle systémique. Dans un deuxième temps, nous définirons ce que sont pour nous les conditions favorables au processus de résilience et nous énumérerons les outils avec lesquels nous tentons de les mobiliser.

La résilience du point de vue individuel

Il est tout d'abord important de rappeler brièvement ce qu'est le concept de résilience, tant il est actuellement polysémique. Nous souhaitons en garder, dans notre travail de réflexion, la définition la plus rigoureuse, telle celle que proposent Marie-Paule Poilpot et Boris Cyrulnik.

"La résilience est un mot qui nous vient de l'anglais. Utilisé en physique pour exprimer la qualité de certains matériaux, il définit la résistance au choc. Sur le plan étymologique, il vient du latin salire que l'on peut traduire ainsi : "sauter en arrière, rebondir, être repoussé, jaillir" et du préfixe "re", indiquant la répétition, la reprise. Résilier, c'est bien rebondir, aller de l'avant, après avoir subi un choc ou un traumatisme. » Marie-Paule Poilpot.

"Parler de résilience chez l'enfant, c'est prendre en compte les interactions de cet enfant avec son environnement familial, scolaire, etc. Il ne s'agit pas d'une caractéristique qui serait propre à un

individu, mais plutôt d'une construction psychique, qui s'élabore au cours de l'existence." Boris Cyrulnik.

Pour développer les déterminants de la résilience tel que l'aptitude aux relations, l'initiative, la créativité, la perspicacité, l'indépendance, l'humour, un certain sens moral, voire religieux, l'enfant a besoin d'adultes de confiance, que l'on peut définir comme de véritables "tuteurs de résilience", selon l'expression de Boris Cyrulnik.

La résilience est un concept pragmatique : c'est par l'observation de l'individu que se révèle, dans son comportement, sa capacité de rebondir. La recherche a beaucoup mis l'accent sur les caractéristiques individuelles des résilients, comme étant des compétences chez l'homme de maîtriser l'adversité. Du point de vue individuel, ce sont les traits de caractère et les stratégies de survie qui ont permis aux enfants ou aux adultes de rebondir.

Certains auteurs américains, comme Rutter en 1985, soulignent que l'estime de soi va permettre de développer la résilience, alors qu'un sentiment d'impuissance développe au contraire l'idée de ne jamais pouvoir surmonter les difficultés qui se présentent.

D'autres auteurs tels que Kobasa et Coll., ont identifié trois caractéristiques propres aux personnes résilientes :

1. Ils ont la croyance qu'ils peuvent influencer les événements de leur vie;
2. Ils ont la capacité de s'engager dans certaines activités;
3. Ils perçoivent les changements dans leur vie comme une heureuse perspective de défi.

Ces présupposés nous rappellent le modèle développé dans la deuxième systémique. Dans cette perspective, l'individu est considéré comme acteur de sa réalité. Pour nous, cela signifie qu'il faut avoir une capacité d'auto-réflexion, une capacité de faire des choix, une capacité de demander de l'aide. Nous considérons donc

l'individu comme ayant une position de libre-arbitre par rapport aux différents contextes dans lesquels il évolue. Cette représentation, certes très idéalisée, reste un présupposé qui accompagnera notre intervention durant le processus de supervision.

Un point de vue systémique de la résilience

La littérature sur le thème de la résilience met en évidence les ressources que représentent des relations solides et authentiques au sein d'un groupe. Or, nous appartenons à un courant de pensée systémique qui relève précisément l'importance des relations au sein d'un système.

Nous nous référons à trois repères épistémologiques systémiques dans notre intervention. Ces repères s'articulent avec le concept de résilience. Il s'agit :

- a. De la complexité;**
- b. Du système perçu comme un système en évolution;**
- c. De la narration.**

En tant que systémiciennes nous sommes constamment amenées à réfléchir aux relations, aux liens dans un groupe, afin de créer un contexte au sein de la supervision, où cette dimension puisse être non seulement vécue mais aussi élaborée. Lorsque nous parlons de liens, nous sommes aussi attentives aux liens existant à l'intérieur d'un individu, par exemple les liens entre les émotions et la pensée, ainsi qu'aux liens temporels, par exemple les difficultés présentes dans une équipe en relation avec l'histoire du groupe, voire l'histoire institutionnelle.

Nous considérons les différents contextes dans lesquels un professionnel évolue comme étant susceptibles de renforcer, de constituer des compétences chez ce même individu au travers de

nouvelles expériences, au travers des relations de reconnaissance, par exemple. Sur le plan conceptuel, cette dimension offre des possibilités de rebondir.

a. La complexité

Le modèle de la complexité développé par Edgar Morin sera une de nos références dans l'organisation de notre pensée.

Le modèle de la complexité introduit la multitude des possibles, non seulement sur le plan des ouvertures, mais aussi sur celui des expériences, des diverses stratégies pour faire face aux contraintes, aux défis auxquels le professionnel est confronté quotidiennement.

Ce modèle met en avant les enjeux contradictoires existant soit au sein du groupe, soit au sein d'un même individu. Considérer la réalité comme étant complexe nous permet de laisser une place aux enjeux contradictoires, d'en parler et d'éviter de tomber trop rapidement dans un consensus. En effet, la réduction et la simplification des enjeux contradictoires entraînent la prise de décisions hâtives, ou risquent de renforcer une vision pseudo du groupe.

b. Le système perçu comme un système en évolution

Froma Walsh, qui a étudié la résilience au sein des familles, relève le fait qu'à chaque étape du cycle vital, il y a un déséquilibre entre des événements de stress qui augmentent la vulnérabilité et des mécanismes de protection qui accroissent la résilience. Dans cette perspective, nous retrouvons les forces de changement et les forces de non-changement d'un système, concept qui rejoint la systémique dans les concepts d'homéostasie et de système en évolution.

Percevoir et accepter un système comme étant en évolution accentuera la prise en considération du processus au sein d'un groupe et nous permettra de parler de ce processus au travers des différents outils utilisés.

c. La narration

Dans notre approche, nous mettons aussi l'accent sur la narration, qui constitue un espace possible de rencontre entre le superviseur et l'équipe. C'est au travers de cette rencontre que le superviseur pourra proposer soit des recadrages concernant les problèmes vécus, soit un élargissement des points de vue, soit une mise en perspective des différents enjeux présents dans une situation.

Ce courant de pensée s'inspire des travaux de Gergen et d'Andersen. Nous sommes invités à mobiliser les ressources d'un système au travers de nouveaux regards ou de nouveaux angles de vision du problème, de voir la situation sous une autre facette. Ainsi, notre rôle devient celui d'être des "favorisateurs-facilitateurs" de nouvelles lectures de la situation. C'est notamment au travers de cette perspective que le cadre qu'offre la résilience nous est précieux. Notre perception nous permet de considérer les équipes comme des groupes devant affronter de nouveaux défis, autant sur le plan institutionnel que sur le plan de l'intervention, et pouvant et/ou devant proposer de nouvelles voies, des alternatives à des situations auparavant bloquées ou confuses.

La dimension émotionnelle est un niveau sur lequel nous nous appuyons pour introduire une parole, parfois sous forme de reconnaissance des difficultés rencontrées ou de l'effort fourni. Cette mise en mots va progressivement devenir un espace où les échanges, le questionnement vont prendre forme. Dans ce processus, l'espace de pensée va devenir un espace où les membres du groupe pourront trouver une place singulière et se penser en tant qu'individu, mais aussi se penser en relation avec leurs collègues et, finalement, penser leur groupe en tant qu'équipe avec une identité qui lui est propre.

RAPPORT A LA NORME ET SINGULARITE

Dans cette approche, nous sommes régulièrement amenées à réfléchir sur le rapport à la norme face à la multiplicité des manières de vivre des équipes, de l'originalité de leurs fonctionnements et de leurs styles d'intervention.

Nous intervenons dans des équipes fort différentes, s'occupant de populations fort différentes elles aussi. Cependant, nous pouvons constater la constante suivante : la variété et la complexité des contextes d'intervention auxquels font face les professionnels engendrent régulièrement des crises, des confusions, des incompréhensions et des malentendus entre intervenants eux-mêmes, et entre intervenants et usagers. Sur ce plan-là également, le concept de résilience est salutaire pour concevoir un cadre de réflexion constructif en transformant les difficultés rencontrées comme ressources d'un changement. C'est une manière de vivre les tensions comme un défi permettant une gestion des émotions et une réorganisation de la pensée des intervenants. C'est ainsi que l'approche systémique et le concept de résilience favorisent la recherche d'une cohérence interne du groupe toujours singulière et permettent de donner ou redonner un sens à chaque intervention.

En somme, nous travaillons à renforcer la singularité, l'originalité de chaque équipe, autrement dit, son identité en cohérence avec "les normes", les exigences, les pressions du contexte social plus large. Cette articulation doit être régulièrement revisitée compte tenu de la rapidité des changements tant institutionnels que politiques et/ou économiques, changements qui peuvent amener les équipes à vivre des enjeux contradictoires.

Nous rejoignons G. Bateson dans sa théorie sur l'apprentissage chez les adultes lorsqu'il prend la métaphore de la spirale et parle de connaissances et de situations revisitées périodiquement sous l'angle d'un nouveau savoir ou de nouvelles informations.

Quelles sont alors les conditions favorisant le processus de résilience?

Dès la première rencontre avec une équipe, nous avons en tête les forces ou les ingrédients qui vont, à notre avis, favoriser un processus de résilience. Au travers des informations données et des interactions observées, nous évaluons ces forces de manière à pouvoir construire nos interventions à partir des forces-ressources que nous vérifions pouvoir mobiliser sans autre, celles sur lesquelles nous pouvons compter – et cela afin de remobiliser celles qui seraient figées et de pouvoir ainsi les développer.

Quelles sont donc les forces favorisant, de notre point de vue, un processus de résilience? (Notre énumération n'est pas exhaustive et elle n'est pas donnée dans un ordre précis puisque, vous le verrez, ces forces sont parfois interdépendantes.)

– **La capacité de communiquer** l'"histoire" dans un ordre plus ou moins chronologique, c'est-à-dire dans un récit qui tienne compte du temps dans lequel les événements ou les faits se sont déroulés ou se déroulent encore. Le temps s'est-il bloqué, arrêté à un moment précis ? Si oui, sur quel événement ? Ou, au contraire, le temps s'est-il accéléré à partir d'un événement ?

En évaluant cette compétence ou force, nous ne sommes jamais dans la recherche de la véracité, mais, en tant que superviseurs, nous cherchons à faire circuler l'information de manière à ce qu'un récit commun à l'équipe puisse s'organiser.

– **La capacité de garder la bonne distance émotionnelle.** La tonalité émotionnelle dans laquelle nous pouvons communiquer avec l'équipe et dans laquelle cette équipe communique nous renseigne. Quels sont les affects les plus présents ? Semblent-ils congruents avec ce qui est montré (langage analogique) ? Sont-ils adéquats aux événements relatés ? Nous trouvons-nous sur UN seul registre émotionnel, le déni par exemple ?

– **La tonalité du système** permet-elle de contenir l'éventuel débordement d'un individu ou d'un sous-système ? Le système global peut-il être suffisamment sécurisant pour que les affects individuels s'expriment et sans jugement ?

– **La capacité d'être en relation** : les membres de l'équipe s'écoutent-ils ? Avec respect ? Ou, au contraire, observe-t-on beaucoup d'apartés qui parasitent la communication en groupe ? Est-ce qu'on se coupe la parole ? Peut-on exprimer son point de vue en toute liberté, sans être disqualifié ? Y a-t-il une sorte de balance ou d'équilibre entre donner et recevoir entre les membres de l'équipe ou, autrement dit, peut-on percevoir de la solidarité ? Toutes les personnes présentes peuvent-elles ou souhaitent-elles s'exprimer ?

Du point de vue de l'intervenant, quelle représentation nous faisons-nous du tissu relationnel dans lequel nous sommes pris, à partir de la place que nous pouvons occuper et du respect que l'équipe montre à notre égard !

– **La capacité de favoriser un certain sens moral.** Cette force-là est difficile à définir; elle a avoir avec le sens des obligations dont chacun fait preuve pour contribuer au bien-être des autres, des autres membres de l'équipe, mais aussi des autres en général. Nous pourrions aussi appeler cette compétence la responsabilité éthique ou l'humanité.

– **La capacité créative du système.** Il s'agit d'évaluer la capacité du système à imaginer et à utiliser son imagination pour que s'incarne "du nouveau", du "différent". La capacité à imaginer des sens nouveaux, différents de ce qui se passe, peut créer un déséquilibre et, de ce fait, introduire de l'imprévisible, mais aussi, peut-être plus concrètement, permet d'inventer des rituels nouveaux pour que le cours de l'histoire se réorganise autour de nouveaux temps. Nous évaluons tout particulièrement l'envie et la capacité de l'équipe à jouer – Nous y reviendrons lorsque nous parlerons de nos outils.

– **La capacité, en tant que système, de prendre des initiatives.** Suivant les événements vécus par l'équipe, on peut assister à une organisation en sous-systèmes, où parfois un des sous-systèmes fait preuve d'initiative; mais on constate souvent qu'il est rapidement découragé par la force d'inertie se dégageant du reste de l'équipe. Ce que nous cherchons à évaluer autour de cette force, c'est la cohésion du système à "faire face", sans pour autant avoir un bouc-émissaire

- **L'humour:** il s'agit bien sûr de l'humour utilisé à bon escient, celui qui peut permettre de relativiser, de mettre un peu de distance; cet humour-là relève de l'imagination et de la créativité, à ne pas confondre avec l'ironie ou le sarcasme.

– **L'identité et l'appartenance :** nous pourrions entre autres évaluer cette compétence dans la capacité de chacun à dire JE (son implication en tant que membre de l'équipe, ses compétences

d'insight, etc.) dans une articulation cohérente avec le NOUS-équipe.

En fonction des événements vécus et de leurs effets, nous observons deux cas de figures fréquents. Le premier est un NOUS soudé, collé, avec en général un bouc-émissaire, dans ou hors de l'institution; le second cas de figure est un système qui se compose d'une juxtaposition d'individus qui ne savent plus trop ce qu'ils ont à faire ensemble.

Pour qu'une équipe collabore, il faut que le système-équipe soit organisé, qu'il y ait des règles claires de fonctionnement. Or, l'équipe se trouve souvent dans un état d'organisation proche de ce que nous appellerons un agrégat social, c'est-à-dire un groupe de personnes juxtaposées qui ne savent plus vraiment ce qu'elles ont encore comme points communs ou comme similitudes.

NOS OUTILS DE PREDILECTION

Après vous avoir parlé de ce que nous appelons les forces de résilience, nous nous proposons de vous décrire rapidement nos outils. Selon nos expériences, nous dirons quelques mots de la pertinence d'un outil en lien avec la force de résilience à mobiliser ou à particulièrement travailler.

Toutefois, nous souhaitons faire auparavant une mise en garde quant aux outils. En effet, certains outils peuvent exercer une certaine fascination pour les professionnels, jusqu'à avoir un caractère un peu magique. Même si nous trouvons que ce sont de

bons outils, il est indispensable qu'ils aient une finalité et soient utilisés avec pertinence dans le contexte donné. Comme le dit Olivier Amiguet dans un article intitulé "Un outil sans finalité n'est qu'un instrument dangereux" : "Ils (les outils) contribuent grandement à reconstruire une dynamique relationnelle paralysée et à permettre aux situations pleines de difficultés et de souffrances d'évoluer".

Voici les outils que nous privilégions dans notre travail :

– **Le recadrage**, ou les recadrages, devrions-nous dire, qui nous permettent de donner une autre lecture de la situation dans la logique du système concerné. Cette technique permet un élargissement des points de vue par une nouvelle manière de comprendre.

– **Les feed-back** que nous obtenons suite à un recadrage nous donnent des informations sur la souplesse/rigidité du système de pensée de l'équipe concernée.

– **Les différents types de questionnement** : direct, indirect, circulaire, systémique, autoréfléxif. Toutes ces techniques de questionnement servent à faire circuler l'information, à fluidifier la communication, à permettre que ce qui peut être vécu comme dangereux à dire puisse être dit dans ce contexte à celui ou celle à qui il doit être dit.

– **La sculpture** : technique qui permet d'exprimer, dans un langage analogique, les positions, les distances, en bref les relations entre les personnes. C'est la représentation "en chair et en os" du tissu relationnel du point de vue de celui qui sculpte. Il nous arrive de demander à chacun des membres de l'équipe de sculpter sa manière de représenter les relations entre eux. Parfois, nous prenons une photo-polaroid de ces représentations sur la base desquelles

nous travaillons ensuite. Cette technique favorise largement le registre émotionnel.

– **La boîte d'échange et des ressources** est un outil pertinent lorsqu'on se trouve devant un système dans lequel la parole est muselée et où il est difficile de se représenter ce que chacun met encore au service du NOUS-équipe.

Il s'agit d'imaginer une grande boîte des ressources au milieu de la table, dans laquelle chacun va déposer symboliquement, mais en le verbalisant devant tout le monde, la ou les ressources/compétences qu'il(elle) met à disposition de l'équipe.

Dans un deuxième temps, on animera un échange : sur la base des ressources offertes, qui va pouvoir demander quoi et à qui ? Ainsi, petit à petit, une nouvelle mise en relation commence, sur la base des compétences.

– **Le Jeu de l'Oie** (que souvent nous adaptons et modifions, en fonction de la taille de l'équipe surtout).

Cet outil est très bien décrit dans le livre de I. Rey et Ph. Cailler : "Les objets flottants"; aussi ne le décrirons-nous pas ici. Le Jeu de l'Oie permet une représentation visuelle, entre autres, une forme de carte de l'appartenance commune, au travers de l'histoire et de l'identité de chacun. Il nous donne aussi des informations sur la manière dont chaque membre de l'équipe imagine l'avenir de l'équipe. Pour nous, superviseurs, ce sont des indications à partir desquelles nous allons faire une synthèse pour redonner des pistes de travail à l'équipe.

Le Jeu de l'Oie est très précieux lorsque nous nous trouvons devant une équipe où les repères spatio-temporels sont confus; lorsque nous sommes en présence d'une équipe où le temps s'est bloqué autour d'un événement, il nous semble indispensable de remettre en quelque sorte le temps en route.

– **Le conte** : parfois, lorsque dans une équipe la communication est faite d'une multitude d'informations qui ne s'organise ni dans le temps ni clairement sur des niveaux logiques, où tout se mélange et où les superviseurs que nous sommes se sentent prises dans la confusion et ne voient plus quelles seraient les priorités à mettre pour aider cette équipe, nous recourons au conte.

Nous proposons en effet à l'équipe d'écrire un conte avec des consignes précises à respecter, en lien bien entendu avec les événements qui nous ont été présentés. Mais, dans tous les cas, nous demandons que, dans le conte, il y ait une description du contexte avec ses frontières, et que les personnages soient représentés par exemple sous forme d'animaux.

Le conte induit la possibilité de voir autrement, de penser autrement. C'est un outil qui permet d'insuffler de l'oxygène dans une équipe, lorsqu'il n'y a plus d'air pour penser.

Il existe bien d'autres outils pour aider une équipe à rebondir et à retrouver un espace de penser; nous avons énuméré ceux que nous privilégions et que nous avons expérimentés comme aidant pour remobiliser les forces de résilience.

ENFIN, nous reprendrons une citation d'Olivier Amiguet, toujours dans son article: "Un outil sans finalité n'est qu'un instrument dangereux", dans laquelle il dit: "Les outils n'ont de sens qu'en fonction de leur intention et du contexte dans lequel ils sont construits. Sortis de cette finalité, ils ne sont qu'une coquille vide, inutile ou même parfois dangereuse."

CONCLUSION

La synthèse des principes fondamentaux de la construction de notre modèle de supervision d'équipe est la suivante :

1. Nous insistons sur le lien qui va se tisser entre nous et l'équipe. Ce lien sera incarné par les relations que nous établirons avec chacun des membres du groupe. Il pourra devenir sécurisant au travers du contenant que nous proposerons. La continuité du cadre permettra l'émergence de paroles, d'émotions autant positives que négatives.

2. Nous sommes sensibles aux influences des différentes populations d'usagers sur les équipes. Il est fort différent de superviser une équipe de travailleurs sociaux qui intervient en prison, ou une équipe d'éducateurs auprès de personnes handicapées mentales, ou une équipe s'occupant de bébés maltraités. La prise en compte de cette réalité nous permettra, dans les moments d'épuisements par exemple, de mobiliser des ressources spécifiques.

3. Nous mettons en avant une supervision favorisant le processus. Ce qui est important, c'est la capacité de l'équipe de faire face aux différents enjeux qui lui sont présentés. De ce point de vue, le concept de résilience va permettre de percevoir la réalité dans une perspective dynamique. Notre intention est de permettre aux professionnels de retrouver une attitude empathique et une reprise évolutive des relations avec leurs clients et entre eux.

4. Ce travail est impliquant et permettra un repositionnement de la place du travailleur social dans son équipe, autant sur un plan intellectuel qu'émotionnel.

En conclusion, deux forces contraignantes attirent particulièrement notre attention dans ce travail de mobilisation des mécanismes de résilience: le contexte économique et ses effets, et la fragilisation de l'individu, habité très souvent par des sentiments de non-reconnaissance.

Selon les contextes institutionnels, ces deux données représentent autant des forces de non-changement que des forces de changement. Nous tentons donc, dans l'espace de supervision, d'amener une position médiane ou tierce qui cherche à concilier les effets de ces deux données, ou en tous les cas à en trouver la meilleure gestion possible.

BIBLIOGRAPHIE :

AMIGUET O., Un outil sans finalité n'est qu'un instrument dangereux. Dans Les Politiques Sociales, 1999, No 112.

CYRULNIK B., Les Vilains Petits Canards, Ed. Odile Jacob.

GRISEL M., LECHENNE C., La supervision d'équipe : ouvrir des portes sur des voies occultées, 2^{ème} colloque francophone d'approche systémique en travail social à Montrouge, Paris.

KOBASA et Coll., « Stressful life events, personality, and headline : An Inquiry into hardiness. » In A.Monat and R.Lazarus, Stress and Coping, New York : Columbia University Press.

MANCIAUX M.(sous la direction de),La résilience, résister et se construire. Ed. Méd. Et Hygiène 2001

MORIN E., Introduction à la pensée complexe, Ed. ESF.

REY Y., CAILLE P., Les objets flottants, Ed. ESF.

RUTTER M., Psychosocial Resilience and protective mechanisms, American Journal of Orthopsychiatry.

WALSH F., Family Resilience : A Concept and Its Application.
Family Process, No 35, sept. 1996.

Mariette Grisel et Colette Lechenne, consultantes d'équipes
septembre 2001