

Les non-dits en équipe soignante : quand le silence organise le travail

Ce qui ne se dit pas circule quand même
(transmissions, confiance, sécurité du soin)

Réflexion professionnelle (objectif, sans jugement)

Date : 15 janvier 2026

Cadre : réflexion transposable en EHPAD, SSR, USLD, UVP et structures medico-sociales (équipe pluridisciplinaire).

Note de lecture

Ce document propose une réflexion sur les non-dits en équipe soignante : ces sujets, tensions, doutes ou informations qui ne trouvent pas de place claire dans la parole professionnelle. L'objectif n'est pas d'évaluer des personnes, ni de designer des fautes, mais d'explorer ce que le silence peut produire, et ce qu'il peut aussi chercher à protéger.

La réflexion aborde trois niveaux : les raisons fréquentes qui rendent certains sujets difficiles à dire (charge, hiérarchie, identité professionnelle, loyautés), les formes que prennent ensuite ces non-dits (rumeurs, humour, sous-entendus, évitements), et l'impact possible sur la continuité des soins, la traçabilité et la confiance de travail.

L'enjeu est double : maintenir une coopération suffisamment solide pour assurer des transmissions utiles et une prise en charge cohérente, et comprendre comment une équipe peut rester un espace où l'on peut questionner sans basculer dans l'accusation. La conclusion n'apporte pas de réponse définitive ; elle ouvre des pistes de lecture selon les contextes.

Repere

Ce qui n'est pas dit ne disparaît pas : cela circule autrement (rumeur, humour, évitement), avec plus d'interprétations et moins de faits.

1. Pourquoi les non-dits apparaissent dans les équipes de soin

Dans les métiers du soin, la parole n'est pas seulement un échange d'informations : elle touche vite à la compétence, au rapport au temps, au respect de la personne accompagnée et à la façon d'être collègue. Dans ce contexte, se taire peut devenir une stratégie relationnelle. Le non-dit ne signifie pas forcément l'absence de problème ; il peut traduire une difficulté à trouver un cadre, un moment ou des mots compatibles avec l'exigence du soin et la vie d'équipe.

1.1. Un travail exposé : le soin se voit, donc il se compare

Une partie du travail est visible (gestes, rythme, organisation), et devient facilement un objet de comparaison. Or, la comparaison peut être interprétée comme un jugement, même sans intention de juger. Quand le regard des pairs est perçu comme évaluatif, certaines questions restent en suspens : on observe, on pense, on conclut parfois, mais on ne formule pas.

1.2. Statuts, rôles, hiérarchie : quand la parole devient risquée

Dans une équipe pluridisciplinaire, les rôles s'articulent : aide-soignant, IDE, ASH, médecin, psychologue, cadre. Cette articulation crée des interfaces, mais aussi des asymétries : ce qui se dit entre pairs ne se dit pas toujours de la même façon à un autre métier, et certains sujets semblent devoir 'monter' ou au contraire rester 'entre nous'. Cette incertitude sur le bon niveau de parole peut alimenter le silence.

1.3. Loyautés au collectif : la peur d'être celui ou celle qui 'balance'

Dans certaines cultures d'équipe, parler d'un dysfonctionnement peut être associé à la délation, à la mise en difficulté d'un collègue, ou à une rupture de solidarité. La loyauté envers le collectif peut alors prendre la forme d'un silence protecteur. Ce silence peut aussi être un moyen d'éviter de se retrouver isolé, étiqueté comme 'donneur de leçons', ou exposé à des retours défensifs.

1.4. Urgence, sous-effectif, fatigue : l'économie de parole

Le quotidien impose souvent une priorisation implicite : ce qui est urgent prend la place de ce qui est important. Or, clarifier une incompréhension, revisiter une pratique, ou mettre en mots un malaise demande du temps et une disponibilité psychique. Quand les ressources sont tendues, la parole se concentre sur le minimum opérationnel, et le reste passe en 'stockage' : on remet à plus tard, parfois sans occasion de reprise.

Point cle

Le non-dit n'est pas toujours un manque de courage : il peut être un ajustement de survie relationnelle, surtout quand la charge et la pression sont élevées.

2. Ce que les non-dits protègent... et ce qu'ils coûtent

Le non-dit n'est pas uniquement un dysfonctionnement ; il peut aussi jouer un rôle de protection à court terme. Il peut éviter une escalade, protéger la face d'un collègue, ou maintenir la fluidité d'une tournée. En parallèle, il peut avoir un coût : informations essentielles peu partagées, décisions implicites, tensions diffuses, et perte de confiance progressive.

2.1. Trois fonctions fréquentes du non-dit

Dans une équipe, ce qui n'est pas dit peut servir à :

- protéger la relation immédiate et éviter une escalade ;
- préserver l'image professionnelle de chacun (ne pas 'mettre en défaut') ;
- maintenir le flux de travail quand le temps manque, en reportant la discussion.

Ces fonctions peuvent stabiliser le quotidien. Elles peuvent aussi laisser des zones d'ombre : ce qui n'est pas dit n'est ni travaillé, ni clarifié, et revient souvent sous une autre forme.

2.2. Quand le non-dit fragilise la continuité et la traçabilité

Certaines informations sont sensibles (douleur, refus de soin, agitation, risque cutané, chute, appétit, éliminations), mais restent parfois inexprimées par crainte d'être interprétées comme une critique du travail du collègue précédent. La sélection d'information devient alors une sélection de sujets 'acceptables'. Or, quand la transmission se resserre trop, la continuité de la prise en charge peut se fragmenter, et la traçabilité perdre en précision.

2.3. Le cout emotionnel : rumination, usure, cynisme

Un non-dit peut rester actif mentalement : on repasse la scene, on imagine ce qu'il aurait fallu dire, on interprete des signes, on se met sur la defensive. A long terme, ce fonctionnement peut alimenter une fatigue relationnelle : moins d'envie d'echanger, plus de distance, parfois un humour plus acide. Ce n'est pas une fatalite, mais c'est un mecanisme frequemment decrit quand la parole manque de cadre.

Repere

Confidentialite et non-dit ne recouvrent pas la même logique : le secret professionnel protege la personne accompagnée ; le non-dit protege souvent le lien, l'image ou la stabilite immediate.

3. Non-dit, sous-entendu, rumeur : quand le silence change de forme

Quand un sujet ne trouve pas sa place dans un echange direct, il ne disparaît pas. Il se deplace vers des canaux secondaires : apartes, soupirs, plaisanteries, messages implicites, ou recits a la troisieme personne. Ces canaux peuvent soulager sur le moment, mais ils modifient la qualite de l'information : moins de faits, plus d'interpretations.

3.1. La rumeur : une regulation informelle

La rumeur n'est pas seulement un 'mauvais comportement'. Elle peut être comprise comme une tentative de mettre en commun une inquietude sans prendre le risque d'une confrontation directe. Elle sert parfois a tester l'accord du groupe, ou a chercher une validation. Le problème est qu'elle transforme facilement un fait en intention supposee, et qu'elle fragilise la confiance.

3.2. L humour : soupape et langage code

L'humour peut être une ressource d'équipe : il detend, il cree de la cohesion, il permet de tenir. Il peut aussi devenir un langage code : on dit a demi-mot ce qu'on n'ose pas dire clairement. Dans ce cas, chacun comprend plus ou moins, mais rien n'est formulable ou discutable.

Lorsque l'humour remplace la mise au clair, il peut laisser une impression d'ambiance 'tendue mais supportable', jusqu'au moment ou la tension devient trop forte ou trop visible.

3.3. Le flou et le sous-entendu : parler sans s'exposer

Le flou protege : on evoque un sujet sans nommer, on generalise, on 'sait bien', on 'a entendu'. Cette forme de parole limite la responsabilite individuelle, mais elle rend difficile toute verification. Elle peut aussi installer une culture de l'insinuation, ou chacun apprend a lire entre les lignes plutôt qu'a demander des precisions.

- signaux indirects : soupirs, phrases vagues, demi-phrases, regards ;
- recits a la troisieme personne : "on dit que", "il paraît que" ;
- déplacements vers l'écrit ou l'oral selectif : transmettre a certains, pas a tous ;

- évitement : ne plus travailler avec, changer de binôme, contourner.

Ces formes peuvent donner une impression de 'paix'. Elles peuvent aussi fabriquer des malentendus durables, car elles laissent l'autre sans possibilité de réponse claire.

3.4. Effets sur la confiance : vigilance défensive et clivages

Quand l'information circule sans cadre, chacun peut se sentir observé, jugé, ou exposé. Il devient tentant d'anticiper la critique : se justifier d'avance, se replier, ou s'aligner sur le groupe. À l'échelle du collectif, le non-dit peut créer des clivages discrets (eux/nous), des alliances, et une perte de spontanéité dans les transmissions.

- diminution des questions en transmission (peur de "donner une prise") ;
- augmentation des interprétations (intention supposée à la place du fait) ;
- réduction des feedbacks directs (on parle de, plutôt qu'à) ;
- fragilisation du relais : on transmet moins, ou à demi-mot.

Important

Quand l'information circule sans cadre explicite, elle perd en précision et gagne en suppositions. Le climat d'équipe peut alors se tendre sans qu'un sujet soit clairement nommé.

4. Quand la communication doit protéger le soin : continuité, sécurité, qualité

Au-delà de l'ambiance, les non-dits ont un lien possible avec la qualité des soins. La communication d'équipe soutient la continuité : ce qui a été observé, ce qui a changé, ce qui a été refusé, ce qui a été accepté. Quand certains sujets deviennent indicibles, la prise en charge peut devenir moins cohérente, non par mauvaise volonté, mais par manque de partage.

4.1. Transmissions : entre continuité et sélection

Une transmission est un tri. Elle dépend du temps disponible, de la culture de service, et de ce que l'on considère comme 'utile'. Les non-dits apparaissent lorsque le tri se fait aussi selon un critère relationnel : ce qui pourrait froisser ou exposer est mis de côté. Cela peut conduire à des transmissions plus lisses, mais parfois moins informatives.

4.2. Erreurs, événements indésirables et culture de sécurité

Dans une logique de sécurité, un événement indésirable, un quasi-accident ou une difficulté répétée peuvent devenir des objets d'apprentissage collectif. Pourtant, si parler d'une erreur est associé à une mise en cause, la parole se raréfie. Certaines équipes développent des espaces de retour d'expérience ; d'autres laissent ces sujets au niveau du silence ou de la rumeur. Les deux configurations existent, selon les contextes.

4.3. Cohérence de prise en charge : une personne, plusieurs styles

Les différences de style sont inévitables. Elles deviennent problématiques quand elles produisent des expériences très contrastées pour la personne accompagnée : consignes contradictoires, rythmes très différents, seuils de tolérance variables. Sans discussion possible, l'incohérence est souvent expliquée par des personnes ('il/elle est comme ça') plutôt que par des repères communs.

Espaces possibles (selon les services) : transmissions structurées, brief/debrief, réunion d'équipe, staff pluridisciplinaire, analyse de pratiques. Ce sont des cadres différents, avec des niveaux de parole différents.

- transmissions structurées : clarifier l'essentiel et le factuel ;
- réunion : poser des repères communs et nommer les zones grises ;
- retour d'expérience : comprendre un événement sans réduire à une faute.

4.4. Forme, cadre, temporalité : parler sans exposer

Le même contenu peut être recevable ou explosif selon la forme et le moment. Une question en plein soin, en public, ou sur un ton pressant peut être vécue comme une attaque. La même question, formulée à l'écart, en annonçant l'intention (comprendre, sécuriser, harmoniser), peut ouvrir un espace. La difficulté est moins la 'vérité' du sujet que la sécurité du cadre.

Repère

Une information peut être sensible sans être accusatrice. La difficulté est souvent moins le contenu que le cadre (moment, lieu, intention) et la forme (factuel vs interprétation).

5. Trois exemples transposables : quand le non-dit oriente le travail

Les non-dits ne se présentent pas toujours comme un silence total. Ils peuvent prendre la forme d'une phrase incomplète, d'un détail non transmis, d'une hésitation à écrire, ou d'une information réservée à un petit cercle. Les trois situations ci-dessous ne cherchent pas à désigner des 'bons' ou des 'mauvais' comportements : elles illustrent des mécanismes fréquents, observables dans des organisations très différentes.

Point d'attention

Dans chaque exemple, l'enjeu central est de distinguer trois niveaux : (1) ce qui est constaté (faits), (2) ce qui est supposé (interprétations), (3) ce qui est décidé (actions). Les non-dits apparaissent souvent quand ces niveaux se mélangent.

5.1. Exemple 1 (SSIAD) : au domicile, l'observation qui interroge et la peur d'être intrusif

Situation : l'intervenant réalise un soin d'hygiène et remarque des éléments discordants (douleur non verbalisée, fatigue inhabituelle, traces cutanées, environnement dégradé, propos du proche qui ne concordent pas avec ce qui est observé). Rien n'est absolument 'certain', mais quelque chose questionne.

Le domicile est un espace privé. Cela peut amplifier la retenue : dire, c'est parfois avoir l'impression d'entrer dans l'intime ou de mettre en cause une organisation familiale. La crainte de 'juger' ou d'être perçu comme accusateur peut faire basculer vers une transmission minimale.

Ce que la situation met en tension

- la frontière entre constat clinique et interprétation ;
- la place des proches (alliés, partenaires, ou sources de pression) ;
- la traçabilité : que noter, à qui transmettre, sous quel degré de précision ;
- la protection de la relation de soin : maintenir la confiance sans occulter un signal.

Dans ce contexte, le non-dit peut fonctionner comme une 'prudence' : on se tait pour ne pas envenimer. Mais il peut aussi rendre l'équipe aveugle à une évolution, car l'information n'entre pas dans le circuit collectif.

Repère de formulation

Decrire avant de qualifier : 'J'ai observé ...'. Nommer l'incertitude : 'Je m'interroge'. Proposer une vérification : 'À réévaluer / à signaler à l'IDE coordinatrice / à surveiller'. Cela limite l'effet d'accusation tout en rendant l'information partageable.

5.2. Exemple 2 (EHPAD) : un malaise relationnel qui devient une règle silencieuse

Situation : dans une équipe stable, un inconfort se répète autour d'une manière de parler (ton sec, remarques en transmission, humour ambivalent). Chaque épisode paraît 'supportable', mais l'accumulation crée un climat. Pour éviter le conflit, l'équipe s'ajuste sans le dire : éviter certains binômes, contourner, transmettre à demi-mot.

Le non-dit peut ici protéger le collectif à court terme : il maintient une paix de surface. En parallèle, il organise le travail : les plannings, les transmissions, et même la façon de parler des résidents se modifient autour d'une tension non nommée.

Ce que le non-dit produit progressivement

- clivages (petits groupes, alliances, 'on sait bien') ;
- diminution des retours directs (on parle de plutôt que parler à) ;
- augmentation des interprétations (intention supposée à la place du fait) ;
- usure émotionnelle : rumination, irritabilité, sentiment d'injustice.

Le risque n'est pas seulement relationnel. Quand la parole se rarifie, certaines informations de soin se simplifient : on transmet moins, on sélectionne, on évite les nuances. À terme, la cohésion et la continuité peuvent en souffrir.

Point de vigilance

Lorsque l'équipe commence à fonctionner par évitements (changer de binôme, contourner un collègue, filtrer les transmissions), cela indique souvent une difficulté de mise au clair. Ce constat ne dit pas 'qui a tort' ; il signale un besoin de cadre pour traiter le sujet.

5.3. Exemple 3 (SSR/USLD) : l'écart, la peur d'être jugé, et la disparition de l'apprentissage collectif

Situation : un presque-incident survient (information non transmise, consigne mal comprise, matériel non prêt, modification d'un état clinique pas assez remontée). L'équipe rattrape, corrige, compense. Par crainte d'être mis en défaut, la personne concernée préfère rester vague ou ne rien dire.

Dans beaucoup d'organisations, la parole autour de l'écart est chargée : elle peut être confondue avec une faute morale. Le non-dit devient alors une stratégie de protection individuelle. En retour, l'équipe perd une occasion de comprendre ce qui a fragilisé la situation (charge, contraintes, ambiguïté de consigne, circuit d'information).

Ce que l'équipe risque de perdre quand rien n'est nommé

- de la visibilité sur la réalité du travail (ce qui a été difficile) ;
- de la cohérence dans les consignes (qui fait quoi, quand, comment) ;
- de l'amélioration continue (apprendre sans pointer une personne) ;
- de la sécurité : les mêmes failles peuvent réapparaître ailleurs.

Repère

Parler d'un écart peut se formuler comme un retour d'expérience : décrire la séquence, identifier les points de fragilité (temps, infos, matériel, coordination), et explorer des ajustements possibles. Cela permet d'apprendre sans réduire l'échange à une recherche de coupable.

6. Repères transversaux : rendre la parole possible sans transformer la discussion en jugement

Les équipes varient (culture, encadrement, stabilité, niveau de tension). Pourtant, certains repères reviennent souvent quand il s'agit de limiter les non-dits sans exposer inutilement les personnes.

6.1. Centrer la parole sur le soin

Une discussion devient plus audible quand elle reste reliée à la continuité, à la sécurité, et à la qualité du soin. Le registre relationnel peut être présent, mais sans remplacer le registre professionnel.

6.2. Séparer faits, interprétations, décisions

Decrire ce qui a été observé (faits), distinguer ce qui est supposé (interprétation), puis poser ce qui est envisagé (décision) réduit le risque d'accusation implicite. Cela aide aussi à écrire des transmissions plus utiles et plus tracables.

6.3. Choisir le bon cadre

- en public, la parole expose et rigidifie ;
- en privé, elle peut être plus nuancée mais moins 'collective' ;
- en réunion, elle peut produire des repères mais demande une animation ;
- à chaud, elle décharge ; à froid, elle clarifie.

Aucun cadre n'est parfait. L'enjeu est d'adapter : ce qui est urgent se dit vite et factuellement ; ce qui est complexe se traite dans un espace protégé.

Conclusion

Les non-dits font partie de la vie des collectifs : ils peuvent protéger à court terme, éviter une escalation, ou permettre de tenir dans un quotidien contraint. Ils peuvent aussi fragiliser la continuité, la traçabilité, et la confiance quand ils deviennent un mode de fonctionnement durable.

Observer les non-dits, c'est souvent observer la qualité des cadres de parole : comment l'équipe fait circuler l'information, comment elle traite les désaccords, et comment elle rend possible une parole professionnelle sans humiliation. Selon les contextes (EHPAD, SSR, USLD, SSIAD), les formes de non-dit varient, mais la question reste proche : qu'est-ce qui doit absolument être partagé pour protéger le soin, et qu'est-ce qui peut rester de l'ordre du ressenti individuel ?

Cette réflexion n'a pas vocation à conclure par une règle unique. Elle invite plutôt à regarder, dans chaque équipe, ce qui favorise une parole utile (factuelle, tracable, respectueuse) et ce qui, au contraire, rend le silence plus 'rentable' que la clarification. Entre ces deux pôles, les collectifs inventent des équilibres.