

Travailler ensemble au sein des institutions est un défi quotidien qui nécessite ajustement, réflexivité et construction commune. Au delà des spécificités institutionnelles d'éducation, d'aide ou de soin, des conditions invariantes sont nécessaires pour que les pratiques s'ajustent à la réalité des enfants, adolescents et adultes qui s'adressent à nous.

Trois postulats fondent cette approche : assumer le mandat institutionnel, soigner la relation à l'autre, soutenir une relation de coopération entre collègues et avec la personne qui requiert notre intervention.

Coopération, évaluation, questionnement, gestion des émotions sont autant de questions abordées et illustrées de vignettes cliniques.

Christine Vander Borgh est psychologue clinicienne, formée à la psychanalyse, à l'intervention systémique, au psychodrame et en traumatologie. Son expérience s'est élaborée dans les champs de la santé mentale et de l'aide à la jeunesse. Elle y a poursuivi conjointement travail clinique, supervision et formation.

**yapaka.be**

Coordination de l'aide  
aux victimes de maltraitance  
Secrétariat général  
Fédération Wallonie-Bruxelles  
de Belgique  
Bd Léopold II, 44 – 1080 Bruxelles  
yapaka@yapaka.be



TRAVAILLER ENSEMBLE EN INSTITUTION

CHRISTINE VANDER BORGH

yapaka.be

78

# TRAVAILLER ENSEMBLE EN INSTITUTION

*Christine Vander Borgh*

LECTURES

TEMPS D'ARRÊT

yapaka.be

# **Travailler ensemble en institution**

*Christine Vander Borght*

## Temps d'Arrêt / Lectures

*Une collection de textes courts destinés aux professionnels en lien direct avec les familles. Une invitation à marquer une pause dans la course du quotidien, à partager des lectures en équipe, à prolonger la réflexion par d'autres textes. – 8 parutions par an.*

**Directeur de collection :** Vincent Magos assisté de Diane Huppert ainsi que de Meggy Allo, Laurane Beaudelot, Philippe Dufromont, Philippe Jadin et Claire-Anne Sevrin.

## Le programme yapaka

Fruit de la collaboration entre plusieurs administrations de la Communauté française de Belgique (Administration générale de l'enseignement et de la recherche scientifique, Direction générale de l'aide à la jeunesse, Direction générale de la santé et ONE), la collection « Temps d'Arrêt/Lectures » est un élément du programme de prévention de la maltraitance yapaka.be

**Comité de pilotage :** François De Smet, Etienne De Maere, Nathalie Ferrard, Sophie Gallée, Ingrid Godeau, Louis Grippa, Françoise Guillaume, Pascale Gustin, Françoise Hoornaert, Perrine Humblet, Francine Roose et Juliette Vilet.

<b>Apprendre l'institution</b> .....	<b>7</b>
Jalons pour appréhender un milieu institutionnalisé .....	8
Repères historiques .....	11
Ce qui est établi, décidé, institué .....	18
<b>Tenir le cadre</b> .....	<b>21</b>
Face aux décideurs .....	22
Selon l'organisation de la vie institutionnelle .....	23
Vers des pratiques intelligibles et transférables .....	27
<b>Travailler ensemble</b> .....	<b>31</b>
Les conditions du travail aujourd'hui .....	31
Trouver la bonne distance .....	34
Entre coopération et compétition .....	37
<b>Un processus évaluable</b> .....	<b>43</b>
Transmettre l'expérience .....	44
Vignette .....	46
<b>Gérer les émotions</b> .....	<b>47</b>
Du bon usage professionnel de nos émotions .....	47
Soutenir un processus d'intelligence collective .....	50
<b>Pour conclure</b> .....	<b>57</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>58</b>
<b>Sites à consulter</b> .....	<b>59</b>

*Une initiative de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique.*

*Nous désirons vivre, et même vivre bien à l'intérieur d'organisations sociales de la vie, de régimes biopolitiques qui disposent de nos vies, les négligent ou, pire, essaient de les nier. Si nous ne pouvons pas subsister sans des formes sociales de vie, et si les seules qui soient à notre portée sont celles qui vont à l'encontre de notre perspective de vie, nous nous trouvons devant une véritable difficulté, sinon dans une impasse.*

Judith Butler

# Apprendre l'institution

À l'entame de cette lecture, nous vous proposons une mise en situation, comme on le dit dans le jargon des animateurs de groupes. Car nous souhaitons que vous puissiez cheminer dans ce texte en prenant appui sur votre expérience et votre sensibilité.

Nous vous proposons de faire l'effort de retrouver le souvenir de la première fois où vous êtes entré dans les locaux dans lesquels vous travaillez aujourd'hui. Vous étiez peut-être à la recherche d'un emploi et vous aviez répondu à une annonce. Vous découvriez les lieux, le projet, les personnes. Vous veniez présenter votre candidature.

Vous rappelez-vous ce que vous avez ressenti à ce moment-là ? Quelles étaient vos impressions quant à l'identification du lieu, la qualité de l'espace, sa luminosité ou sa fermeture, la compréhension de la trajectoire à suivre dans le bâtiment, le type d'environnement, les odeurs, la couleur des murs, la hauteur des plafonds. Comment et par qui avez-vous été accueilli ?

Laissez-vous guider par vos souvenirs et cherchez à retrouver ces impressions premières : sur quoi étaient-elles basées ? Qu'est-ce qui, à ce moment-là, a fait sécurité pour vous ? Quelle image conservez-vous de cette première fois ? Qu'est-ce qui s'est imprimé en vous ? Restez un moment centré sur les émotions qui ont été les vôtres : les émotions sont des indices-clés d'une situation et en constituent souvent les aspects les plus essentiels.

Vous avez pénétré dans un lieu qui vous parle, qui s'expose, qui provoque, qui est habité ; et ce chemin de sensations est probablement ce que vivent et ressentent les utilisateurs qui les traversent encore quotidiennement.

Cela rappelle certaines consignes auxquelles on se soumet quand on « joue à l'aveugle » : il est demandé aux membres d'une équipe de se constituer par binôme ; alternativement, l'un sera le guide et l'autre sera l'aveugle qui devra se laisser conduire à travers les salles et les couloirs, au gré du meneur qui décide de la trajectoire, et des bifurcations. Un nouvel apprentissage commence. Celui de la confiance en l'autre pour se laisser guider par lui, et celui d'une nouvelle forme d'expérimentation des lieux. Privé de la vue, demeurent les sens aiguisés de l'ouïe, de l'équilibre, du mouvement, ainsi que l'éprouvé de la qualité des sols, des sons, des odeurs et d'une certaine forme de luminosité qui traverse les paupières closes.

## **Jalons pour appréhender un milieu institutionnalisé**

Cette fonction primaire et fondamentale d'accueil, que Pierre Delion, psychiatre infanto-juvénile, appelle, avec d'autres, la fonction « phorique », permet de mettre l'accent sur la façon de se sentir porté, conduit, et de se porter soi-même pour faire face au défi d'avoir à survivre, à affronter la nouveauté et l'inconnu. Ce niveau archaïque a son complément : l'effroyable peur du lâchage, du déséquilibre et de la perte.

C'est le niveau de base que le nourrisson mobilise pour se sentir en sécurité, pour autant qu'il reçoive l'aide de son environnement maternel afin de jouir d'une bonne qualité de portage. Car en début de vie, ce petit être fragile est totalement dépendant de ceux qui l'accueillent. Progressivement, il va établir ses propres repères et augmenter sa capacité à se bien porter. Ce qui fera sécurité pour lui, physiquement et psychiquement, il le reçoit donc dans le lien avec les autres. Les ébauches du lien social se tissent dans ces premières aventures d'attachement aux personnes proches.

Et cela fera trace, durablement, pour chacun d'entre nous et de manière singulière. Ce que nous gardons en nous d'enfance et de cette insatiable recherche de sécurité ne cessera de nous habiter. Plus nous en

serons conscients, meilleure sera la qualité du portage que nous serons capable d'assurer à nous-même, aux personnes dont nous partageons la vie ou à tous ceux qui croisent notre chemin professionnel.

Poursuivons maintenant notre chemin dans ce lieu qui a réveillé en nous des traces anciennes. Nous avons un objectif : y trouver une place professionnelle. Alors reprenons cette question : où suis-je arrivé ? Comment y faire mes premiers pas ?

Cette fois, pour y répondre, il faut trouver d'autres signes et repères que le ressenti d'un premier contact. Car il ne suffit pas de faire joli, ou que le jardin soit agréable, ou que la secrétaire soit sympathique. Il faut maintenant que le sens et la finalité s'en mêlent.

Il nous faut passer par le recueil des signes, par l'utilisation des mots, par l'usage de la pensée. Nous faisons alors appel, comme le souligne encore Pierre Delion, à la fonction « sémaphorique ».

Nous entrons dans le domaine de l'interprétation des signes, comme l'évoque le sens original de ce mot, à savoir la capacité à déchiffrer un signal visuel, à comprendre, à partager. Pour déchiffrer, il faut s'être au préalable mutuellement entendus sur les codes de déchiffrement et sur les significations partagées. Nous entrons dans un espace conceptuel qui permet de se référer à des catégories, des actions, des sensations, des relations, des niveaux d'intensité.

Et chaque culture a sa manière particulière d'utiliser les concepts : en fonction de sa langue, de son histoire, de ses traditions, de sa conception du monde.

Dans tous les récits initiatiques qui décrivent les débuts d'une civilisation, on retrouve les notions de ténèbres et de commencement. Puis vient une première division entre jour et nuit, ciel et terre, entre espèces volantes et rampantes, entre tribus qui doivent s'organiser pour vivre, délimiter leur territoire et se battre contre tous ceux qui les mettent en danger. Les us et coutumes sont transmis par mimétisme, et les apprentissages

de la vie quotidienne sont acquis par l'expérimentation progressive et la transmission directe des plus âgés vers les plus jeunes.

C'est la construction d'un appareil à penser collectif qui permet d'engranger les signes, de déchiffrer les symboles et d'agir en conséquence.

Nous rejoignons ici ce qui relève d'une fonction « instituante » par laquelle des règles et des interdits sont énoncés pour que la vie collective puisse être parlée avec la distance nécessaire, avec suffisamment de recul pour permettre de maintenir la place d'un tiers en cas de conflit. Des valeurs vont donner sens et soutenir les liens entre les personnes. Cette fois, c'est de la sécurité du groupe humain dont il est question, et pas seulement celle d'un individu particulier.

À ce propos, il est intéressant de se remémorer combien le devoir de solidarité et l'obligation d'assistance aux plus faibles, personnes malades ou vieillards, ont prévalu dans les relations au sein des communautés humaines avant l'instauration de la propriété privée. Et les bénéficiaires de cette aide ne la considéraient nullement comme une grâce ou comme une aumône, et ne s'en trouvaient aucunement abaissés ou humiliés. Ce n'est sans doute plus guère ce que vivent aujourd'hui les personnes, enfants et/ou adultes, reléguées dans des lieux d'éducation ou de soins en fonction de leur catégorisation de trouble ou de handicap.

D'un premier contact avec une institution, que retenir ? Nous serons probablement attentifs à différents niveaux de perception et de compréhension sans trop savoir sur quel aspect il est utile de rester centré en priorité : ressentir et penser en même temps, éprouver et raisonner, laisser la qualité de la rencontre s'imprimer en soi tout en veillant à poser les bonnes questions. S'obliger à être à la fois dans la rencontre, dans le repérage, dans l'explicitation, dans la traduction des mots entendus : qu'est-ce que cela veut dire pour moi ? Qu'attend-on de moi ? Comment me retrouver dans le va-et-vient réflexif entre la qualité de ma posture corporelle, ma communication formelle et mon discours intérieur réflexif ?

## Repères historiques

Rappelons combien toute vie institutionnelle est œuvre complexe : nous y sommes en permanence confrontés à des niveaux de complexité qui s'emboîtent et se recouvrent. Il nous est donc impossible de les identifier tous et de répondre simultanément à chacun d'entre eux. Nous aurons besoin d'instituer des espaces/temps, c'est-à-dire des lieux et des moments différents pour traiter séparément chaque aspect particulier de la vie institutionnelle. Et il nous faudra aussi appréhender ce qui va relier les pièces du puzzle pour y trouver une cohérence qui prenne sens.

Quelques exemples vont nous aider à avancer dans cette complexité. Nous circulerons à travers certains lieux inventifs et dynamiques qui feront, nous l'espérons, effet d'initiation à la gymnastique institutionnelle.

La première étape de ce parcours se passe dans un lieu d'accueil résidentiel pour enfants et adolescents en difficulté importante de scolarité et de comportement.

Une équipe thérapeutique et éducative y est regroupée autour de l'activité pédagogique : la classe. Cette équipe bénéficie d'une grande autonomie de fonctionnement, tout en maintenant un lien avec la direction qui s'occupe de l'ensemble de la vie institutionnelle ainsi que des admissions et du suivi familial de certains jeunes.

Des questions préoccupantes concernent l'articulation entre trois champs : l'éducatif / le thérapeutique / le pédagogique. Comment chacun des professionnels peut-il suivre son chemin tout en collaborant à la réalisation d'un objectif commun autour d'un enfant en particulier et autour d'un groupe de jeunes qui sont en difficulté ? Il est évident que cette équipe doit trouver un dénominateur commun qui l'aiderait à sortir de l'isolement lié au découpage catégoriel.

Pour répondre à ces interrogations, nous allons chercher quelques réponses dans la pédagogie institutionnelle principalement conceptualisée par et autour

de Fernand Oury. Développée au niveau primaire, en France, sous l'impulsion de ce dernier, lui-même fort influencé par Célestin Freinet, une classe de pédagogie institutionnelle se définit à partir de lignes de force que nous allons détailler.

Les apprentissages et auto-apprentissages se font à l'aide d'un matériel approprié, de manière individualisée ou en groupe. Les élèves sont pris en compte dans leurs différences, y compris dans leurs rythmes de progression, et dans leurs compétences.

La classe est conçue comme un milieu à organiser. Les décisions se prennent au sein d'un Conseil de coopération à partir duquel sont programmées les activités et sont attribués des « métiers » et des responsabilités dont chacun aura à rendre compte au Conseil. Les critiques et les propositions que chacun formule dans le cahier de réunion permettent de mettre en mots et de dénouer les conflits interpersonnels.

Une formule concise résume la visée de la pédagogie institutionnelle : les « 4 L ». Il faut comprendre qu'il s'agit de définir des Lieux, de préciser des Limites et de décider des Lois pour produire du Langage qui donne accès au sens. Par exemple, un cercle de craie dessiné sur le sol de la classe peut être collectivement accepté et reconnu comme étant la « maison » d'un enfant « momentanément insupportable », maison dans laquelle il pourra retrouver le calme quand il a besoin de rester seul, sans qu'aucun de ses camarades ne vienne l'y déranger.

Le mot loi, dans son renvoi vers des principes fondamentaux et immuables, n'est pas vraiment ajusté à ces pratiques ; il s'agit plutôt de règlements. Ceux-ci sont adaptés aux multiples usages quotidiens et constituent un des éléments de la tradition susceptibles de varier au même titre que les habitudes régissant les différents moments de la vie communautaire. Pour ces raisons, un soin extrême doit être apporté, par tous, à leur confection et à leur perpétuelle remise en question. Un règlement n'a de valeur que dans l'ici-et-maintenant du groupe qui l'applique et le légitime.

Pour s'initier à ces manières de faire, rien de mieux qu'une semaine de stage.

Ces stages sont assez rudes : les stagiaires s'y retrouvent en situation d'écouliers soumis aux directives de leurs « formateurs », à travers un emploi du temps très serré entre différents ateliers. Les stagiaires circulent entre les plages horaires comme de bons élèves appliqués, jusqu'à ce qu'ils comprennent comment leur capacité décisionnelle peut être mise en œuvre à travers un dispositif de réunions dont il faut à chaque fois mesurer les contours.

Qui décide ? Où ? Quand ? À propos de quoi ? Avec qui ? Pour faire quoi ? Chacun a-t-il les mêmes droits et pouvoirs de participer aux prises de décision ?

C'est une situation d'expérimentation politique en temps réel de la gestion démocratique d'un collectif dont l'objectif est d'expérimenter l'usage de la liberté dans la contrainte. Elle permet de mesurer comment, dans un milieu organisé et sécurisant c'est-à-dire institutionnalisé, la liberté de chacun peut se déployer.

Il s'agit ici d'un vrai défi à relever. La liberté s'y gagne en même temps que l'exercice de la responsabilité. Chacun se sent attentif au groupe autant qu'à lui-même, investi de ses compétences et de la responsabilité de ses actes.

Le sens du mot *institer* s'incarne et devient pragmatique : il signifie avoir à décider, ensemble, après délibération et vote selon des modalités et des procédures clairement définies. Il s'agit d'ordonner, d'organiser, de fonder une vie collective, ici et maintenant, sans cependant déroger aux lois qui organisent la société plus large dont chacun fait partie.

C'est une gageure que d'articuler la liberté avec l'autorité. La réponse pourrait sembler aller de soi : la décision collective devient la source de l'autorité. L'obéissance à la loi collective représente à la fois la conséquence et le corrélat du choix ayant conduit à produire une règle commune. Se soumettre à la loi



collective n'est donc plus une humiliation mais un honneur : c'est la preuve d'une possibilité de choix.

Ces questions restent pertinentes et toujours actuelles au sein des équipes que nous rencontrons en tant que superviseur. Elles sont en lien avec le repérage et l'identification des responsabilités, des niveaux hiérarchiques et des modalités de prise de décisions. Nous y reviendrons plus longuement. Gardons en mémoire que nous abordons ici un aspect primordial de la vie en collectivité.

Le retour des stagiaires dans leur établissement après un stage de pédagogie institutionnelle peut s'avérer passablement mouvementé, eu égard aux apprentissages acquis et dont chacun a envie de faire profiter les enfants et les collègues. Mais un changement de cap ne peut s'effectuer que de manière progressive. Il s'agit d'évoluer à partir d'une pédagogie, appelons-la *non directive*, qui peut alors se transformer en de nouvelles pratiques institutionnelles alliant les contraintes d'une vie collective avec le respect des processus de subjectivation, aussi bien ceux des professionnels que ceux des utilisateurs.

L'étape suivante paraît assez complémentaire. Que peuvent avoir en commun une école dite spéciale et un établissement de soins psychiatriques ? Peut-on soigner, dans le sens de faire soin, non seulement dans l'institution, mais aussi par l'institution et les institutions ?

Nous allons poursuivre maintenant notre recherche par la découverte du mouvement initié autour de la psychothérapie institutionnelle, dont les premiers écrits datent de 1924. À partir des années 1970, le milieu des institutions psychiatriques a été secoué par un courant à dimension européenne appelé antipsychiatrie, alors que les « asiles de fous », devenus des lieux de relégation et de désespérance, ouvraient grandes leurs portes, notamment en Italie, à Trieste, sous l'impulsion de Franco Basaglia.

Si l'on partage la conviction que le soin psychique passe par le réveil de la créativité et de la subjectivité,

comment faudra-t-il alors se mettre au travail ? Et comment faut-il opérer la désaliénation des équipes qui ont appris à surveiller, enfermer et punir les personnes reconnues comme aliénées, donc socialement perçues comme irresponsables ?

La psychothérapie institutionnelle est donc un mouvement qui remet en cause les pratiques et les conceptions du soin dans le champ psychiatrique. C'est un mouvement toujours actif, qui continue à regrouper des soignants et des « clubs thérapeutiques ».

L'hôpital peut-il être un lieu de soins ? À quelles conditions ?

Nombreux sont ceux qui ont participé à la vie de ce mouvement en témoignant d'expériences culturelles, thérapeutiques et politiques diverses, qui les ont touchés au plus intime d'eux-mêmes et ont ainsi coloré leur manière d'accueillir la misère existentielle du psychotique.

Nous aimerions évoquer une figure marquante de ce mouvement et rendre hommage au psychiatre catalan François Tosquelles (1912-1994) qui vécut l'expérience de l'exil et de l'univers concentrationnaire avant d'être accueilli à l'hôpital de Saint-Alban, en Lozère. Il y développa les premiers éléments du travail institutionnalisé et collectif autour des soins psychiques : humaniser les relations et créer une convivialité thérapeutique.

Considérer l'ensemble de l'hôpital comme un « établissement à soigner » implique ici de lutter contre trois maux majeurs : l'inaction, l'ambiance défavorable et le préjugé d'irresponsabilité à l'égard des patients. Tous les acteurs de l'hôpital sont invités à s'impliquer activement dans un tel projet.

Dans cette option, différents éléments théoriques se croisent : la psychanalyse, la dynamique des groupes et la sociométrie, l'organisation de la vie quotidienne, les techniques de créativité, le regard systémique, les neurosciences, la pharmacologie..., car la réalité du champ psychiatrique est pluridimensionnelle.

Il ne s'agit donc pas simplement d'une « technique de soins ». Le travail se fonde sur l'abord multidimensionnel et approfondi de la psychose et de la psychopathologie. En effet, les processus psychiques d'éclatement et de dissociation, mis en œuvre lors de crises psychotiques, nécessitent une hétérogénéité des personnes soignantes et une grande diversité des lieux d'existence, toujours ramenés au transfert et à ses modalités.

Chaque malade sera soigné au niveau de sa singularité et de sa différence. Il en va de même des professionnels, chacun étant appelé à travailler dans sa singularité mais aussi dans l'articulation et la complémentarité des compétences. Chaque professionnel est invité à maintenir la distance entre son statut, sa fonction et les différents rôles qu'il est amené à interpréter dans la vie quotidienne à travers un réseau, hétérogène et hybride, d'activités.

Ceci implique l'élaboration d'une prise en charge collective, c'est-à-dire la pensée d'un soin qui articule aussi bien la liberté de circulation que la prise en compte des choix transférentiels des patients, le décloisonnement et les initiatives. Il s'agit de greffer de l'ouvert et du vivant, de soigner par l'utilisation de la diversité et de l'hétérogénéité du milieu.

Les responsabilités sont partagées, par petites équipes (bar, bibliothèque, accueil, potager etc.) et chacun en rend compte, de sa place et selon le rôle qui lui est attribué.

Soigner l'hôpital, c'est aussi être capable de mobiliser des réunions de constellations, groupe de personnes choisies et rassemblées autour d'un patient qui va mal, ou de créer des groupes précaires, à durée limitée, selon les nécessités. Choisir de privilégier la mobilité, la réflexivité sur le soin, l'évitement du cloisonnement totalitaire et de la prédominance obsessionnelle du sécuritaire, ont pour objectif d'affronter ce que Jean Oury nomme la « pathoplastie » du milieu, et d'en réduire les effets pathogènes.

Qu'en est-il alors du réel de la réalité microsociale au sein de la structure ? C'est toute la question du versant

politique du vivre ensemble et de la gestion collective. Elle demande un énorme travail et beaucoup de vigilance. Car elle implique un travail précis quant à l'organisation de la vie quotidienne, à une approche critique des statuts, à la reconnaissance de la hiérarchie subjectale (à différencier de la hiérarchie statutaire). Il s'agit de reconnaître une hiérarchisation des personnes qui respecte les choix transférentiels du patient. Les initiatives des soignants sont privilégiées et les moyens de se/s'en parler leur sont donnés.

Toute expérience vécue produit une trace psychique de l'expérience. C'est valable aussi bien pour les soignants que les soignés.

La lutte contre l'anonymat des malades qui ne seraient définis que par leur étiquetage diagnostique implique pour chacun d'eux de prendre une part active dans leur soin, d'être capable de dire « Je ».

Il ne s'agit pas moins que de changer l'image de la folie et d'en finir avec la suprématie de l'hôpital par l'ouverture sur des lieux hétérogènes.

Le Dr Jean Oury (1924-2014) et Félix Guattari (1930-1992) ont partagé la direction d'un lieu qui a fait école par son ouverture et sa dynamique : la Clinique de La Borde, clinique psychiatrique pour adultes. Ce lieu accueillant laisse, à ceux qui l'ont visité, le souvenir de la beauté des ciels de la Sologne et d'une ambiance poétique.

Sans doute la poésie et la folie partagent-elles certaines affinités.

À La Borde, la circulation est libre dans les bâtiments et le parc, immense ; il n'y a pas de clôture. Le visiteur est d'emblée surpris par l'absence de signe d'identification par l'uniforme vestimentaire. Mais les corps sont souvent plus expressifs qu'un costume ou qu'un tablier.

La *grille de l'emploi du temps*, qui concerne aussi bien les soignants que les soignés, est un outil de base. Elle balise et scande les journées : Qui va où ? Pour

faire quoi ? Avec qui ? Qui est responsable de qui ? De quoi ? Jusque quand ? Qui a envie de faire quoi ? Cet emploi du temps oblige à une circulation d'un lieu à l'autre, en fonction des tâches et des activités.

Les ateliers sont disséminés dans l'espace et extrêmement variés : écriture, potager, danse, terre, activités, réunions, soins, conférences, ciné-club, musique, accueil téléphonique, soin des animaux, visite culturelle, etc. Le bar est tenu et géré par *le club*, association mixte de patients et de soignants, terme que le dictionnaire Robert définit, entre autre, comme « un groupement de personnes qui s'unissent en vue d'un but déterminé ». Il s'agit de la gestion quotidienne du bar afin d'engranger quelques bénéfiques à répartir selon les choix et les besoins des membres.

Il faut un certain temps pour comprendre la complexité de cette grande machine interactive.

Pour évoquer ce qui fait institution dans ce lieu, nous vient l'image d'un tissage patient, dont les fils s'entrecroisent au jour le jour et dont nul ne connaît le modèle à suivre. Ce qui tient solidement, c'est le cadre et la trame. Le travail de pensée y est ardu et contenant, articulé au champ très étendu des sciences humaines : de la psychanalyse à la linguistique, en passant par la philosophie et la littérature, et toutes les dimensions artistiques. Le champ d'application est vaste et productif.

## Ce qui est établi, décidé, institué

Après quelques détours à travers ces lieux vivants d'expérimentation, revisitons maintenant les définitions classiques du mot « institution. En premier lieu, nous rappelons l'invariant anthropologique du mandat social de tous les établissements, projets, associations, dont l'objet principal est d'aider à grandir, former, encadrer ou soigner des personnes humaines, quels que soient leur âge, leur statut, leurs particularités : il s'agit toujours de faire œuvre d'humanisation.

Cela implique la préoccupation constante de rester humain, d'avoir à rendre une part d'humanité, de participer à la création d'un monde commun, un monde relationnel et de partage, capable de tenir à distance et d'apprivoiser notre part d'animalité, notre part naturelle si on accepte de l'opposer à notre part culturelle, travaillée par l'éthique de la responsabilité de l'autre.

Ensuite, et dans son sens le plus strict, l'institution a quelque chose à voir avec le fait de se tenir debout, d'être stable, d'inscrire l'individu dans un système de normes. À partir de l'étymon *stare*, le mot institution signifie à la fois un lieu d'instruction, d'enseignement, mais aussi « ce qui est établi, décidé, institué ». Ce terme peut donc être utilisé dans sa polysémie, mais nous essayerons dans ce texte de différencier les établissements des *institutions*, en nous référant alors plutôt à la compréhension des mécanismes internes qui régissent un collectif.

Trois niveaux de complexité s'entrecroisent dans un champ institutionnel. Celui de la dimension individuelle, d'abord : chacun, professionnel ou utilisateur, y est sujet et acteur de sa propre histoire. C'est le niveau de la dimension individuelle ou subjective.

Le second niveau est celui qui vise à la structuration des actes professionnels : celui des références légales (auxquelles on ne peut déroger), statutaires, mais aussi celui de la réflexion théorique qui guide et donne sens aux pratiques. C'est de la fonction de symbolisation dont il est surtout question à ce niveau. La définition de ce qui fait office de tiers.

Le troisième niveau est celui de la tradition culturelle construite à partir de l'histoire du lieu et des personnes qui le font vivre et le dynamisent. C'est le niveau de l'ici-et-maintenant du quotidien, du bon usage des us et coutumes, du déroulement tranquille des habitudes routinières et du surgissement de surprises découvertes ou initiatives. Car, bien sûr, le hasard fait intimement partie du quotidien et met à l'épreuve la flexibilité des cadres de travail.

## Tenir le cadre

Chacun de ces niveaux est en constante interrelation avec chacun des autres, mais on ne peut se mettre au travail, sérieusement, que sur un seul niveau à la fois. Car on ne peut pas tout mélanger. Se mettre en réflexion à un des niveaux aura probablement des répercussions sur chacun des autres, du fait même de leur interdépendance.

Il s'agit maintenant de concevoir et d'organiser le « vivre ensemble ».

Faut-il à chaque fois repartir de zéro pour élaborer un nouveau projet ? Élaborer un projet, qu'est-ce que ça implique ? Comment procéder ? Par quoi est-il opportun de commencer ? Pour répondre à ces questions, nous chercherons à comprendre, d'une manière générale, quels sont les ingrédients nécessaires pour démarrer une histoire institutionnelle et y prendre sa place en tant qu'acteur.

Il semble opérationnel de partir de l'existant car, nous le savons bien, c'est en cheminant que le chemin se trace. Même si l'on se trouve à l'origine d'un nouveau projet. En effet, tout projet, aussi novateur soit-il, s'inscrit dans un secteur de travail donné et prend place parmi un ensemble d'établissements ou associations déjà reconnus, qu'il y a lieu d'inventorier et dont il faudra tenir compte sur fond de négociations avec les instances de subventionnement.

On ne peut éluder l'importance de se donner les moyens de réfléchir aux valeurs et finalités pour lesquelles chacun a le désir de s'engager.

Plus précisément, évoquons maintenant trois champs de travail qu'il faut prendre en compte dans la construction d'un projet. Nous ferons la différence entre ce qui relève du champ externe à l'institution et ce qui relève de l'organisation interne, pour enfin nous demander ce que l'on peut attendre du champ des références théoriques qui guident les pratiques.

## Face aux décideurs

---

Nous entendons par « champ externe » tout ce qui se situe au-delà de la frontière qui marque la séparation entre le dedans et le dehors d'une organisation ou d'une institution.

Ce champ de travail concerne en premier lieu les relations avec les décideurs politiques – qui sont bien souvent les payeurs – à travers les textes officiels qui définissent les missions et les agréments ou conventions spécifiant les règles administratives à observer et les objectifs à poursuivre. On pourrait rappeler ici que les finalités d'une organisation non marchande constituent en quelque sorte une déclaration de principe par laquelle sont affirmées les valeurs de référence de cette organisation. Les finalités sont reprises dans les textes fondateurs (en général les statuts) de l'association.

Les missions officielles précisent les objectifs à long terme ainsi que les conditions et les moyens de leur réalisation. À charge de l'institution de réorganiser tout cela en termes de stratégies pédagogiques, ou/et soignantes selon le projet, en termes de programmes et d'organisation du travail. À charge du commanditaire – le bailleur de fonds – de vérifier que la mission est exécutée. C'est en quelque sorte le rôle des « inspecteurs » délégués pour le contrôle du bon usage des finances ou de la qualité des services offerts.

L'institution fait aussi face à ceux qui, de l'extérieur, vont s'adresser à elle : évidemment, en premier lieu, les utilisateurs. Pour qui l'institution s'estime-t-elle compétente ? À quelles conditions ? Dans quelle temporalité ?

Aussi, quels sont les partenaires professionnels impliqués dans les prises en charge ? Ce sont souvent ceux qui sont implantés dans le même contexte géographique et socio-économique : soit ceux avec lesquels on collabore en partenariat d'accompagnement, tels que les écoles, les hôpitaux, la police, la justice, les lieux de formation professionnelle. Ce sont parfois les professionnels qui orientent les bénéficiaires vers le service, ou conseillent leur orientation.

Enfin, la négociation d'entrée revient à la décision, ou au minimum à un certain degré de consentement, de la part de l'utilisateur et de sa famille, selon la forme que prend l'adresse : prise en charge sous contrainte, comme ce peut être le cas de la part des juges des enfants par exemple, ou de façon non contraignante avec les différents envoyeurs.

Quelles que soient les modalités d'orientation, les questions restent les mêmes. Par qui est-on mandaté ? Pour quoi faire ? Au niveau des décideurs, la réponse est institutionnelle. Au niveau des prises en charge particulières, ce sont les travailleurs impliqués qui auront à en répondre, même si le contexte institutionnel, dans sa globalité, reste susceptible d'être interpellé.

## Selon l'organisation de la vie institutionnelle

---

À la base des associations, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration sont les instances qui ont à répondre de la structure juridico-administrative de l'établissement. Un rituel instituant est à respecter. Il comporte la rédaction et l'enregistrement officiel des statuts qui précisent l'objet de l'association, l'identification de ses membres, la composition du CA, la répartition des rôles au sein de celui-ci. Le choix du directeur relève de la compétence du CA. C'est pourquoi les organigrammes situent le CA et l'AG en position hiérarchique supérieure à celle de la direction.

Autant d'associations, autant de styles de pouvoir organisateur : nous retrouvons ici le résultat de l'entrecroisement (même s'il s'agit parfois d'un enchevêtrement) de ce qui relève du contexte socioculturel avec les relations intersubjectives qui relient les personnes entre elles.

La présence du PO est une garantie, pour une équipe, qu'un processus démocratique de recours à un tiers est possible. C'est fondamental. Le rôle symbolique du PO est très important. Le directeur a tout intérêt à s'appuyer sur son PO.

C'est un équilibre subtil à maintenir, dont les dérives extrêmes peuvent être soit de se cacher derrière son PO et de lui faire porter le poids des décisions prises, soit de l'ignorer et de se croire le seul maître à bord. En voici un bref exemple : Un problème relationnel dans une équipe soignante provoque un appel au CA. Les membres du CA se retrouvent coincés face à un problème devenu tellement aigu qu'il n'y a plus guère moyen d'éviter un licenciement, mesure qui va déclencher une grande souffrance dans l'équipe. Interpellé plus rapidement, le CA aurait pu jouer son rôle de recours et de prise de distance dans un nœud relationnel qui impliquait le directeur et un membre de sa famille, employé dans l'association.

Un superviseur peut être amené à interpellé le CA de l'équipe qu'il supervise s'il estime que, conformément aux statuts, cette instance doit prendre position dans un conflit interpersonnel qui pourrait la vie d'une équipe.

Un CA trop complaisant ou trop à l'écoute des professionnels n'aidera pas nécessairement à légitimer la place du directeur. Il arrive, par exemple, qu'en cas de vacance de la direction, la collaboration entre le président du CA et la personne qui assure la continuité du travail devienne très soutenue, sans pour autant que cette personne soit choisie pour occuper la place de direction. Ce ne sera pas facile, ensuite, que ces habitudes se perdent lorsque la nouvelle direction essaiera de prendre sa place.

Ceci renvoie à des formes d'alliances qui sont légitimes en période de survie mais qui deviennent paralysantes lors d'une nouvelle distribution des rôles.

Dans les associations qui se réfèrent au modèle de gestion collective, les travailleurs font partie de l'AG et du CA, et deviennent donc, pour une durée déterminée par leur mandat, les employeurs de leurs collègues. Cet enjeu politique ne facilite pas toujours la différenciation et le bon usage du tiers. Dans ce cas, il peut s'avérer pertinent d'intégrer dans l'AG des personnes extérieures aux travailleurs et aux administrateurs.

Pour être en mesure de faire du bon travail dans une institution, il faut que celle-ci soit suffisamment en ordre, et qu'elle le soit juste assez. Ni trop, ni trop peu. C'est une question d'équilibre entre ce que l'on peut supporter d'hétérogénéité, de gestion des différences, et le recentrage fédérateur dont chacun a besoin pour sceller son appartenance. Car la vie d'une équipe implique une adhésion au projet et une forme de proximité intersubjective qui facilite le travail en collaboration.

Il n'empêche, c'est d'abord au directeur qu'il revient de maintenir la dimension de tiers par son statut, et encore plus, par sa manière de l'exercer.

Quiconque se retrouve en position de chef risque d'abuser de son pouvoir. Insistons sur l'importance de l'exercice d'une autorité qui encourage, protège et crée les conditions favorables pour instaurer le respect du cadre et des personnes. L'art de gouverner soutient une promesse de justice et impose, à certains moments, de s'autoriser à faire usage de violence symbolique par l'obligation d'avoir à trancher, à décider, à établir ce qui fait loi pour le groupe, en conséquence de la légitimité de la place occupée.

Toute forme de pouvoir conserve une emprise invisible, surtout s'il opère d'une façon illisible et furtive. Nous insisterons toujours sur l'officialisation des procédures et la clarification des prises de décision, aussi délicates soient-elles.

Ceci nous renvoie à la gestion interne : Comment la gestion du quotidien se décide et s'ordonne-t-elle ? Comment s'organise-t-elle ? C'est toute la mécanique de la mise en œuvre d'un processus d'institutionnalisation qui est ici questionnée, autour de la combinaison et de l'agencement des statuts et des rôles, des pratiques et des dispositifs. C'est répondre aux questions : « Qui ? Fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? ». Il s'agit de négocier les contraintes et les responsabilités, les droits et les obligations, ainsi que les compétences et les limites de chacun, à chacun des niveaux hiérarchiques.

Il peut être intéressant de comparer une institution à un organisme vivant. On prendra alors comme référence la définition de la santé : Qu'est-ce qu'être en bonne santé ? On sait combien la santé est un phénomène complexe, difficile à objectiver, contrairement à la maladie. Un chirurgien (Leriche 1936) avait trouvé une formule célèbre : La santé, c'est la vie dans le silence des organes. Plus le corps fait silence, meilleur serait l'état de santé. Appliquée au contexte d'un milieu vivant et organisé, cette formulation souligne la capacité de ce milieu à générer dans la sérénité un certain nombre de fonctions afin d'augmenter les possibilités d'agir de manière souple, équilibrée et dynamique. Sans pour autant oublier le point de capiton des prises de décision : Qui tranche ? Qui décide ? Selon quelles modalités ?

Les réunions sont à instituer ainsi que tous les rituels qui en assurent l'efficacité : ordre du jour, animation et gestion du temps, prise de notes, lieu, contenu, acteurs concernés, évaluation. Au cœur de la vie institutionnelle, les réunions, leurs cadres et leurs contenus méritent une attention toute particulière. Il est indispensable de maîtriser l'outillage technique des réunions pour en assurer l'efficacité dans la sécurité. Tenir le cadre, soigner l'animation, veiller à préciser les points à l'ordre du jour, gérer le flux d'informations à transmettre, réguler les prises de paroles, reprendre les points non résolus, faire la différence entre l'élaboration d'une décision et la prise de décision elle-même, interroger le suivi des décisions prises, signalent les points d'attention critique à contrôler afin que la réunion assure sa fonction de mise en cohérence.

Selon la taille de l'établissement, le directeur doit se montrer capable de déléguer, à différents responsables, certaines de ses prérogatives et prises de décisions : cela doit être annoncé, clarifié et appliqué. Quelles sont les zones d'autonomie décisionnelle ? Quel type d'information le directeur estime-t-il indispensable de recevoir ? Toute délégation de pouvoir doit être clairement établie pour que l'institution fonctionne de manière suffisamment fluide.

Dans les grands établissements, le directeur ne connaît pas la base, et encore moins les bénéficiaires. Et cependant, la personne qui occupe la place de direction est fortement sollicitée par les utilisateurs. Si la direction est attentive à redistribuer et transmettre les réponses à donner, elle évitera de se retrouver rapidement submergée par les demandeurs. Comme dit le proverbe, « il vaut mieux s'adresser à Dieu qu'à ses saints ». Puisque qu'il y a une personne qui représente l'autorité, et qui, aux yeux des bénéficiaires du moins, a « le pouvoir de tout décider », c'est donc logiquement auprès d'elle qu'ils préféreront se faire entendre ou se plaindre.

Déléguer sera une bonne occasion, pour le directeur, de renforcer la place de ses collègues. Car ce sont eux qui seront les mieux placés pour donner suite aux plaintes et aux ajustements nécessaires. Parfois alors, des entretiens à trois, en présence du plaignant, feront gagner du temps.

## Vers des pratiques intelligibles et transférables

Prenons le temps d'interroger les références théoriques. Nous parlons ici du « référentiel » : à quoi chacun se réfère-t-il pour guider sa pratique ? Comment se formulent les orientations pédagogiques ou thérapeutiques ?

Ce champ réflexif n'a pas réellement de frontières, il n'est donc ni tout à fait interne ni tout à fait externe par rapport au champ institutionnel. Il apparaît comme une modélisation à laquelle pouvoir se référer, et qui fonctionne alors de manière décalée, mais en interrelation avec les niveaux d'intervention et d'organisation au sein du système institutionnel. Il nous semble contribuer à ce qui constitue une nécessité psychique vitale : soutenir la référence à un tiers symbolique, à du tiers, à ce qui va permettre une certaine prise de distance par rapport aux incidents du quotidien.

Le niveau de modélisation sert de référence. Il permet d'étayer les positions éthiques, les interventions thé-

rapeutiques, les finalités, les projets. L'appel à un tiers n'est pas à comprendre au sens strict d'une personne identifiée – ou qui ne le serait que par rapport à ce qu'elle représenterait d'un courant de travail et d'idées. C'est en faisant référence à ce tiers déclaré et reconnu que l'on pourra se parler à propos des pratiques sur le terrain. Ce référent théorique n'est jamais donné une fois pour toutes. C'est dans le va-et-vient du cheminement de la pratique vers la théorie que se renforce et s'élargit la référence. Et c'est aussi ce qui permet d'enrichir les pratiques qui restent toujours spécifiques aux professionnels qui les mettent en œuvre dans leurs contextes d'application.

Ce serait cela, penser ensemble : se donner les moyens de parler de sa pratique, et surtout d'articuler les apports des uns et des autres pour construire *une pratique à plusieurs*. Il s'agit de dire ce que l'on fait, d'avoir une représentation de la manière dont travaillent les collègues et de ce que l'on produit ensemble. Cela peut impliquer de s'autoriser à s'inviter sur le terrain de ses collègues et d'accepter d'y être invité.

Il est intéressant de questionner la façon dont circulent les références au sein de l'institution. Existe-t-il une référence annoncée, comme une sorte de carte de visite ? Cette référence justifie-t-elle des critères de sélection du personnel ? Impose-t-elle des exigences de formation ? Ces formations sont-elles exclusivement réservées à certaines catégories statutaires ? Nous avons retrouvé différents cas de figure dans les histoires institutionnelles qui nous sont contées : cela peut aller de l'usage terroriste de certaines références jusqu'à la créativité individuelle intuitive et chaotique. Et à travers l'histoire d'une seule institution, il arrive heureusement qu'un changement de référentiel accompagne une bifurcation liée aux innovations et aux avancées de la recherche en sciences sociales.

Car les pratiques changent, évoluent, suivent le mouvement de la recherche. Nous avons été témoin de tels bouleversements. Nous avons pu mesurer, par exemple, les graves conséquences de l'application de la théorie éducative de l'amour sauveur, qui guérit les

blesures affectives du passé, par le transfert, dans le réel, du rôle et de la place parentale vers le personnel éducatif.

Le travail des idées, ainsi évoqué, recouvre aussi celui de la création et de l'invention. Ce serait même le signe d'une activité humaine intelligente. Ce sont les autres qui nous font exister en tant que personnes « non conformes » à un modèle reproductible, dans l'imprévisibilité d'un devenir hasardeux. Qu'allons-nous faire chacun de ce que l'on a fait de nous, à partir de notre éducation, nos formations, nos différents emplois ? Comment allons-nous devenir auteur de notre propre histoire professionnelle ?



# Travailler ensemble

## Les conditions du travail aujourd'hui

Dans notre société où tout se mesure à l'aune de l'argent et du profit, où les normes marchandes envahissent toutes nos activités, les inégalités ne sont plus seulement financières mais deviennent existentielles. Le vivre ensemble requiert dès lors une grande attention pour échapper à la marchandisation des échanges. Se côtoyer, interagir, négocier les différences tout en parvenant à se soucier du bien commun, devient une tâche primordiale.

Gérer une association ou un établissement de manière professionnelle est devenu incontournable dans le secteur social. La gestion du personnel et de ses ressources humaines en est un élément prioritaire, les travailleurs étant au cœur même du processus de production du service rendu. Il s'agit de pouvoir soutenir la compétence et la motivation des professionnels, tout en tenant compte du cycle de l'emploi et des carrières. Ceci se décline en quatre phases : recruter les professionnels, les évaluer, favoriser leur développement, éventuellement fidéliser leur parcours au sein de l'établissement. Cette compétence managériale des ressources humaines commence à peine à se développer dans notre secteur social, et malheureusement pas toujours de la manière la plus stimulante pour les travailleurs.

À travers notre expérience de supervisions d'équipes éducatives ou soignantes, nous sommes de plus en plus souvent les témoins impuissants de restructurations d'équipe dont les membres n'ont été ni informés ni impliqués dans les décisions prises par leurs pouvoirs organisateurs, au nom de la rationalité économique qui favorise, par exemple, des fusions entre associations. L'application des directives imposées se

fait alors au détriment de la qualité du travail clinique effectué par une équipe dont l'équilibre est brutalement rompu et bouleversé, et dont les objectifs de travail deviennent, par conséquent, incohérents ou absurdes.

Intéressons-nous au « *benchmark* ». Le dictionnaire Robert & Collins nous dit que ce mot anglais renvoie à la notion de repère de nivellement et aux critères de comparaison. Cette notion récente prend actuellement place dans les logiques de management. Une organisation du travail qui se fonde sur le *benchmark* vise à mettre en concurrence les salariés par l'existence d'indicateurs de production ou d'évaluation des performances. La vision de la performance étant purement financière, on ne se soucie plus de la qualité du travail ; les travailleurs s'en trouvent alors dépossédés de la fierté qui accompagne leur travail exécuté selon les règles du métier, dans les règles de l'art, et avec l'amour du travail bien fait. Il apparaît clairement qu'en procédant de la sorte, une organisation va gravement nuire à la santé de ses salariés. Des décisions de justice récentes confrontées à de telles situations professionnelles ont été amenées à réaffirmer un principe philosophique que l'on croyait acquis : il faut adapter le travail à l'homme, et non l'inverse.

Certaines organisations cumulent aujourd'hui les conditions qui provoquent une dégradation du travail. Elles sont facilement identifiables : une hiérarchie très cloisonnée, une planification rigide et des injonctions de compétitivité très violentes. De telles organisations ont pour effet d'augmenter la pression temporelle et l'individualisation des pratiques : chacun se retrouve seul, à devoir se débrouiller face à l'ampleur du travail à traiter. Une part importante de l'expérience ne sera plus échangée, faute de lieux et de moments de mise en commun. La multiplicité des critères de choix face aux charges du travail facilite le développement des conflits interpersonnels dès lors qu'on ne peut les négocier ou les partager. Des phénomènes de harcèlement commencent à apparaître. Le tissu social construit autour des repères communs se fragilise progressivement.

Dans nos métiers centrés sur le soin de l'autre, nous souffrons déjà de ces maladies de la performance.

Particulièrement dans les grosses structures, telles que les hôpitaux ou les grandes institutions pour personnes handicapées, notamment.

Preons l'exemple d'un important centre hospitalier où un psychologue du service des ressources humaines est disponible pour intervenir, en interne, auprès de toutes personnes, individu ou équipe, qui souhaitent résoudre un problème relationnel. Cela peut aller du malaise dans la fonction à l'impossibilité de trouver des réponses d'équipe face à un problème. Il advient ainsi que l'équipe d'un service de transplantation cardiaque se plaigne d'être submergée par un cumul de problèmes. Suite au départ d'un chirurgien et au récent recrutement de son remplaçant, l'équipe de nursing se voit confrontée à un nouveau style et rythme de travail. Les injonctions reçues sont contradictoires. Et rien de cela ne peut être anticipé ou même élaboré en équipe faute de moment de réunion pour en parler. Les choses s'aggravent. Des professionnels sont en congé de maladie, l'ambiance du service se dégrade rapidement, les patients en souffrent.

Quand la matière même du travail est de mettre les processus humains au centre de son activité, on doit sans aucun doute concentrer toute son attention sur l'humanité de l'encadrement. C'est ce que l'on appelle « l'emboîtement des cadres ». Chacun des niveaux hiérarchiques se doit de fonctionner dans le respect des valeurs qui prévalent pour le niveau encadré. Pour le dire simplement, on ne peut exiger des autres qu'ils respectent des règles et des limites que l'on ne respecterait pas soi-même.

Les conditions socio-économiques dans lesquelles nous, soignant et patients confondus, évoluons aujourd'hui nous imposent de résister à la contamination de l'impuissance qui nous gagne face aux situations sociales dégradées et pour lesquelles l'articulation entre plusieurs services est indispensable.

L'usure et la souffrance des professionnels sont souvent relatives aux épreuves qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur profession : confrontés sans cesse

à des situations qui paraissent sans issue, à ce que l'on pourrait appeler une « clinique de la plainte », les professionnels font face, la plupart du temps, à des cadres d'action contradictoires avec lesquels ils doivent cependant composer et agir de manière solidaire et souvent invisible. Cette invisibilité est l'attribut de tous ceux qui sont eux-mêmes leur propre outil de travail et qui, quelles que soient leurs prescriptions de travail, ne peuvent compter que sur leurs propres capacités pour les mettre en pratique.

Le développement des pratiques institutionnelles permet de mettre l'accent sur les ressources des personnes, autant celles des professionnels que celles des utilisateurs. Le regard ne se fixe plus seulement sur les plaintes et les souffrances, mais aussi sur les ressources et les compétences, acquises ou à acquérir.

Ceci pourrait se résumer dans la formule suivante : produire un travail, en coopération, évaluable.

Il ne s'agit pas d'homogénéiser les points de vue. Il est plutôt question de privilégier une autre façon de travailler à plusieurs, celle qui mènerait chacun à poursuivre son idée tout en tenant compte de celles des autres. Ce serait une manière de valoriser le capital humain tel qu'il est défini par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement économiques) comme l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.

## **Trouver la bonne distance**

Toute relation humaine est marquée par le cheminement permanent entre la proximité et la distance. La théorie de l'attachement nous enseigne que, à travers ses premiers liens affectifs, l'enfant construit la matrice de ce qui fera ou non sécurité pour lui dans ses relations aux autres. Cette construction est progressive et en dépendance directe avec ce que vivent les adultes qui l'entourent et qui prennent soin de lui.

Progressivement, donc, chacun de nous élabore sa propre grammaire relationnelle toujours en chemin entre l'accrochage et le détachement, entre ce qui fait sécurité dans la protection, et la séparation qui, au contraire, va soutenir une démarche d'ouverture au monde. Nous n'arrêtons pas de mettre à l'épreuve dans chacune de nos relations, à tout moment, et dans chacun des contextes dans lesquels nous évoluons, ces mouvements d'aller-retour, cette circulation entre deux pôles opposés. Et particulièrement dans nos milieux professionnels.

Au sein d'une équipe de travail, trouver la bonne distance entre soi et l'autre, entre le suffisamment près et le suffisamment loin, demande qu'on y prête attention. Cela se mesure à plusieurs niveaux : au sein du groupe de pairs, entre le groupe de pairs et sa hiérarchie, entre le professionnel et son patient.

Les équipes qui se réfèrent à un modèle de gestion collective et participative sont particulièrement enclines à se confronter à cette délicate question de la bonne distance du fait même de leur plus grande proximité. En effet, passer d'une relation amicale ou militante à une relation professionnelle est un véritable enjeu.

Nous pensons, par exemple, à l'une de ces équipes militantes qui se questionne sur les absences au travail. Si le travailleur est malade, sera-t-il soupçonné « d'en profiter » ? Serait-ce trahir l'amitié de son collègue que d'évoquer cette question en équipe ? Y a-t-il lieu d'adopter des règles pour cadrer les absences ? Ainsi, au sein d'une équipe de maison de santé, la culpabilité reste prégnante quand l'un des médecins est malade. Car, dira-t-il, « si je n'assume pas ma charge de travail, c'est mon collègue qui va devoir l'assumer ». Même chose pour la fonction d'accueillante : « Comment vont-ils se débrouiller sans moi ? Les informations importantes seront-elles bien transmises ? » Dans une autre équipe, une gratification financière a été proposée à deux travailleurs qui se sont impliqués dans un projet particulier et cela suscite la jalousie des collègues. La valorisation financière devient-elle alors une règle ? Est-ce un privilège accordé en fonction de la relation du

travailleur avec le directeur ? Cette récompense est-elle juste par rapport au reste du groupe ?

La première condition pour coopérer est l'établissement d'échanges intersubjectifs librement consentis. Ils se fondent sur les capacités de partage, de prise de distance et de reconnaissance mutuelle, ainsi que sur une équilibration dynamique en termes de satisfaction mutuelle. La coopération est une relation de réciprocité équitable entre les partenaires d'un échange dans une perspective de coévolution. Elle est mise à l'abri d'un abus de pouvoir par les règles acceptées qui cadrent les espaces de réunion. Si la confiance est suffisante, l'échange coopératif permet à chacun d'évoluer vers le pôle de détachement qui donne accès à ce que nous avons décrit comme un élan d'ouverture au monde, à la prise d'initiatives et le développement d'un espace d'individuation et d'autonomie.

Comment se construit la confiance dans le travail en coopération ? À quelles valeurs communes un travailleur peut-il se référer ? Qui en est le garant ? Comment s'articule cette modalité de collégialité avec les fonctions hiérarchiques, les responsabilités et la différenciation des tâches ? Toute une technicité de l'accordage et de la complémentarité est à bricoler à l'aide de pratiques trans- et interdisciplinaires, les interventions en binôme, les modalités formelles et informelles d'interchangeabilité des professionnels visant à être au plus près de la demande des utilisateurs dans une relation toujours triangulée.

Questionnons la valeur d'« équité ». Est-ce l'égalité ? Chacun a-t-il les mêmes droits et devoirs ? « À chacun selon ses besoins et ses moyens » diront les membres d'une équipe. Cette définition peut déconcerter car, pour d'autres travailleurs, l'égalité sera au contraire « une même production et une même participation ». Cette compréhension peut être la cause du début d'un malentendu entre collègues.

Comment chacun se représente-t-il le travail à plusieurs ? La coopération n'est pas le travail à l'unisson avec lequel on la confond souvent, mais une technique

à part entière, qui requiert de la fluidité, cette capacité d'évoluer en souplesse d'un pôle à l'autre, entre accrochage et détachement. La fluidité est définie dans le dictionnaire Robert comme le « caractère de ce qui est changeant et insaisissable ». L'origine latine du mot renvoie à ce qui coule aisément, avec facilité et harmonie, à ce qui est difficile à apprécier, à fixer. C'est ce qui reste fluctuant, tel l'écoulement d'un liquide ou la circulation des idées ou des voitures. Nous y retrouvons aussi l'idée d'une force subtile, d'une énergie mystérieuse qui émane d'une personne. Tous ceux qui travaillent en groupe partagent cette qualité impalpable qu'on appelle l'ambiance groupale. Et beaucoup d'équipes ont le souci de créer des moments rituels, à la fois studieux et festifs, qui scellent l'appartenance au groupe.

L'harmonisation des différences ne coule pas de source. Quelles sont les conditions qui nous font avancer « de conserve » comme le disent les marins en parlant des bateaux qui font route ensemble ? Une autre expression fort proche renvoie la métaphore de l'orchestre : on parle alors d'agir de concert. Il est question d'un accord entre les personnes réunies autour d'un même but pour produire une action concertée, harmonieuse, en bonne entente.

Quelles sont les façons de faire que nous adoptons pour agir ensemble ? Notre répertoire se compose autant des mots échangés que des silences, autant du verbal que du non-verbal. Qui s'assied où ? Auprès de qui ? Quelles sont les attitudes ? Quels sont les comportements spécifiques ? Quel est le climat dans nos réunions ? Quoi faire et comment faire face à de subtils changements d'humeur ou d'ambiance qui surgissent dans les tracas quotidiens ?

## Entre coopération et compétition

Il est donc question de créer, organiser et agencer les espaces de travail grâce auxquels nous façonnons notre activité professionnelle, et au travers desquels nous dégustons la grande omelette surprise (méta-

phore inspirée de Prévert) de la vie professionnelle et collective.

Dans un récent ouvrage, le sociologue Alain Touraine annonce paradoxalement « la fin des sociétés » au bénéfice d'un retour du sujet pensant et agissant, capable alors de se fédérer avec d'autres au nom de valeurs qui vont donner sens à la lutte, à la revendication, au soutien d'une cause commune. C'est ce que l'on apprend à découvrir au sein des équipes soignantes et/ou éducatives lorsque nous les rencontrons dans une démarche de supervision ou d'inter-vision.

Qu'est-ce qui nourrit l'envie de travailler ensemble ? Qu'est-ce qui aide ces professionnels, tous statuts confondus, à supporter la lassitude des répétitions quotidiennes, à se réjouir parfois de toutes petites victoires, à tenir bon face aux reculs inévitables, bref à endosser la désespérance que peuvent susciter les lourdes pathologies auxquelles ils sont confrontés jour après jour ?

Partons d'une définition simple de ce qu'est la coopération : avoir besoin d'un autre, des autres, pour fonctionner. Comme s'il s'agissait de mettre de l'huile dans une machine, pour mieux agir. Dans la vie quotidienne, nous coopérons de mille façons, souvent sans trop y réfléchir lorsque les mécanismes relationnels sont bien rôdés par l'exercice des rôles sociaux. Certaines équipes arrivent à créer une forme de communauté de pensée et d'action, une communauté d'appartenance, qui vient étayer l'identité de chacun à travers la coopération de tous. Cela ne s'invente pas. C'est le résultat d'une construction progressive qui se focalise sur la qualité de la vie de chacun à travers les dures réalités du quotidien.

Mais la coopération devient un effort exigeant dès que nous ne savons pas clairement ce que les autres peuvent nous apporter, ni ce qu'ils sont supposés attendre de nous. Plus le tissu social est distendu et peu fiable, plus forte sera la tendance au retrait, au repli sur soi et au développement de pratiques isolées.

En accord avec Richard Sennett, nous pensons que la coopération est un art. Elle requiert des gens qu'ils fassent l'effort de se comprendre et de se répondre en vue d'agir ensemble. C'est donc un processus épineux, fourmillant de difficultés et d'ambiguïtés qui peuvent souvent avoir des conséquences destructrices.

La coopération implique une relation de réciprocité entre les partenaires d'un échange : elle assure à chacun un profit qualitatif, une « majoration » qui correspond à son échelle de valeurs. L'évaluation de ce gain est donc subjective. Cependant, puisqu'il résulte de négociations et de partage de buts communs, l'échange est vécu comme un échange gagnant/gagnant. L'échange coopératif s'établit sur la base de valeurs de respect, de confiance et de loyauté.

C'est particulièrement à travers un maillage attentif de réunions que se construit le processus de coopération dans un groupe institué. En effet, les réunions d'équipe (ou de maison, d'unité de vie, de secteur, selon l'appellation) constituent le noyau central de la vie institutionnelle. C'est dans ces lieux que se fondent, prennent forme et se racontent les pratiques quotidiennes. C'est donc bien souvent dans ces espaces que s'origine et aboutit l'analyse du travail collectif. Les réunions sont aussi des lieux où vont se confronter les différences – de place, de point de vue, de statut, de métiers, de formations, de générations. Les confrontations y sont inévitables. Et même souhaitables, car aucune équipe ne peut et ne doit éviter une forme de conflictualité dynamique. Nous avons coutume de dire qu'accepter la conflictualité est une manifestation de la santé psychique d'un groupe.

Rappelons ce que nous ont appris les anthropologues à propos des trois interdits fondateurs de la (sur)vie d'un groupe, qu'il soit familial ou social : l'interdit du meurtre, de l'inceste, et du parasitage. L'interdit du meurtre est à penser en l'adaptant aux multiples formes de violence et de leurs degrés d'intensité. Les violences physiques sont l'expression du désir de tuer l'autre, de supprimer le rival ou l'ennemi. Le répertoire de ces passages par les actes est assez large. Les violences

psychiques, quant à elles, peuvent être verbales ou d'attitudes à travers les humiliations, menaces, moqueries, jalousies, médisances, bruits de couloirs, etc. Une expression entendue à l'école le dit assez clairement : « Je t'efface ! ». Nous sommes sur le terrain du harcèlement moral et des abus de pouvoir. Il existe des formes très pernicieuses de relations violentes qui ne passent pas nécessairement par des conflits déclarés. Nous pensons à toutes ces formes de liens empreints de méfiance, qu'ils soient insaisissables, déplacés ou vides. Ou encore à ces formes plus soft d'érosion de la confiance vis-à-vis d'un travailleur que l'on estime incompétent.

L'interdit de la relation duelle est la manière dont nous reformulons l'interdit de l'inceste impliquant l'obligation d'aller chercher son partenaire sexuel en dehors du groupe d'appartenance. Cet interdit est en général rapporté à l'interdiction des relations sexuelles entre les travailleurs et les utilisateurs, autre forme d'abus de pouvoir et d'attitudes manipulatoires. Nous le comprenons aussi comme l'interdit des relations qui se passent de tiers. Comme, par exemple, ne se sentir bien que dans la confidentialité partagée à deux, ou avec un sous-groupe d'élus qui fait dissidence. Cela peut dériver vers l'existence d'une coalition contre d'autres membres du groupe.

L'interdit du parasitage concerne le refus d'occuper sa place sociale dans le groupe dont on fait partie, et dans le partage du donner et du recevoir sur lequel se construit la consistance du lien social. Par exemple en évitant de faire sa part de boulot, ou d'en faire le moins possible et se désengager. Françoise Dolto appelait cela la posture du vampire, c'est-à-dire se nourrir de l'énergie de l'autre. C'est profiter le plus possible des avantages de sa fonction. C'est travailler pour son seul bénéfice au détriment de l'engagement collectif.

Ces trois interdits dessinent les contours de ce que peuvent être des relations professionnelles pathologiques. C'est dans tous les cas ce dont il nous paraît essentiel de se parler en groupe et de questionner, dans la transparence des échanges et dans le respect

des règles collectives. Car ces phénomènes induisent des situations tendues, souvent douloureusement perçues et ressenties.

Cependant, ce que nous entendons sous le terme de conflictualité est différent. La conflictualité, selon son étymologie, c'est d'abord ce qui va produire un choc. Un étonnement, une autre manière de voir, ou d'entendre, ou de faire, ou de penser. C'est ce qui va créer une étincelle, une question, une énigme à résoudre. Tout le contraire, alors, des vérités ou des certitudes.

# Un processus évaluable

Chaque terrain institutionnel sélectionne et privilégie des savoirs spécifiques qui semblent les mieux adaptés à son contexte particulier. Ainsi s'élaborent les pratiques professionnelles que l'on peut définir comme un ensemble d'énoncés, de connaissances et de dispositifs. Cela rassemble donc tout ce qui concerne l'organisation des moyens matériels et intellectuels afin d'obtenir les résultats recherchés et de pouvoir les traiter dans des conditions d'implication et de distanciation satisfaisantes. Ces savoirs construits sur le terrain, bricolés dans la nécessité d'avoir à faire face à une situation donnée et de devoir agir au minimum sans nuire, constituent un capital très riche si l'on veut bien se donner la peine de le reconnaître.

Une première forme de reconnaissance est de créer des espaces pour dire ces savoirs, pour les répertorier, les décrire en détail et même les critiquer si nécessaire, ce qui peut aussi amener à en situer les limites. Cette construction collective des savoirs professionnels est une des manières de trianguler la relation du professionnel (quel que soit son statut) avec l'utilisateur : on se parle à propos du «comment faire face» à tel problème et non pas directement à propos du patient. On questionne davantage la relation que l'on établit avec lui, plutôt que de le situer comme étant le lieu et la cause du problème, voire d'être lui-même le problème.

C'est ainsi que se construisent une formation mutuelle, un travail pluridisciplinaire et complémentaire : en ce sens, se former peut être compris comme une mobilisation de la personnalité plus que de la seule intelligence rationnelle. Sur le terrain, l'expérience nous oblige à réagir aussi bien avec le corps, les sensations, les émotions, le vécu relationnel qu'avec le raisonnement logique.

Accepter de partager, échanger, dire et écrire son expérience suppose que la crise d'affrontement des

narcissismes respectifs puisse être dépassée, rien n'étant cependant définitivement acquis. Chacun, de la place qu'il occupe, contribue à constituer le trésor des pratiques qui perfore dans les attitudes et les actes quotidiens : c'est peut-être une des dimensions qui fonde le travail des professionnels qui ont bien vieilli. Ceux-là sont les sages qui ne se lanceront plus tête baissée dans les expériences nouvelles, mais qui resteront cependant mobilisables autour de projets créatifs.

## Transmettre l'expérience

On ne peut pas ne pas transmettre, lorsqu'on travaille ensemble. La transmission s'opère le plus souvent à notre insu, dans la vie quotidienne bien sûr, mais aussi avec nos collègues dans nos réunions de travail. Entendons-nous sur le sens du mot « transmettre ». Chaque discipline a sa propre définition de ce qu'est une bonne transmission : s'agit-il d'une reproduction, d'une imitation, d'une traduction, d'une co-création ?

La transmission pédagogique ne se subit pas, elle se construit, en tenant compte de deux caractéristiques essentielles. La première concerne le rapport asymétrique entre un apprenant et un formateur, celui qui « donne » le savoir et celui qui le « reçoit ». La deuxième, insiste sur la nécessité d'assumer qu'il y a de la perte dans cet échange asymétrique. En effet, le savoir transmis ne peut être quantifié. Il peut sans doute être évalué, mais la portée des acquisitions n'est pas maîtrisable. C'est une dimension totalement subjective qui se confond avec le désir d'apprendre, la motivation, les capacités, la relation transférentielle entre le transmetteur et l'apprenant, ainsi qu'avec les prérequis relatifs à ce qui est transmis.

Dans un groupe professionnel, chaque travailleur développe des savoirs liés à sa sensibilité, son histoire, sa formation, son parcours de vie, son statut social et la place professionnelle qu'il occupe. Ces savoirs individuels, souvent construits dans l'invisibilité quand ils restent non partagés, se tissent et se conjuguent pour s'organiser en compétences collectives dès qu'ils

peuvent être parlés et confrontés. Ils constitueront alors les marques identitaires de ces projets, à chaque fois singuliers.

Dans le domaine des soins psychiques, toute transmission implique une rencontre. Et particulièrement en ce qui concerne la transmission d'expériences partagées autour de la souffrance de l'autre. Nous échangeons nos observations et réflexions en lien avec l'histoire du patient et son état actuel.

Quelques questions simples permettent de rédiger de manière synthétique une vignette qui permet d'introduire une démarche d'analyse et d'échange de pratiques :

- Que m'apprend cette situation professionnelle ? Qu'ai-je envie d'échanger d'intéressant avec d'autres à son propos ? Quelles sont mes questions ?
- Qu'est-ce que cette situation m'apprend sur moi-même ?
- Que m'apprend-elle sur le contexte professionnel dans lequel s'est déroulée la rencontre ?
- À quel modèle me suis-je référé pour agir ?

Un savoir est toujours une représentation de la réalité, un « ça voir ». Nous connaissons le monde dans lequel nous sommes inclus. Nous en sommes partie prenante. Nous n'avons jamais, et ne pourrons jamais avoir un point de vue « du dehors » qui nous permettrait de contempler notre réalité de l'extérieur. C'est ce que les systémiciens décrivent comme une impossible extraterritorialité. Cette limite ne disqualifie pas nos savoirs : ils sont pluriels, relationnels, évolutifs, et nous modifient tout autant que nous les transformons.

Les réunions cliniques, celles où l'on partage une question et/ou une inquiétude relatives à une prise en charge, mettent en jeu la création d'un espace psychique commun. En tant que superviseur, il nous revient souvent d'avoir à cadrer ces espaces d'intersubjectivité partagée pour réfléchir et apprendre ensemble des expériences cliniques de chacun.



## Vignette

Dans un service de secteur psychiatrique implanté dans une région minière en désaffection, le conseil d'administration souhaite pouvoir rendre transmissibles les valeurs et les actions soutenues depuis son ouverture dans les années 1980.

À partir du recueil, auprès des membres du service, de leurs récits d'expériences, neuf champs de savoirs déterminants sont progressivement mis en évidence selon leurs manières d'appréhender et de prendre en compte les problèmes de santé mentale dans un contexte urbain marqué par la précarité sociale et différentes formes d'exclusion. Un de ces champs de savoir, « Implication et implantation dans le quartier », a été prioritairement retenu et mis au travail par l'équipe. Les récits collectifs ont été complétés par l'identification des savoirs mis en œuvre à travers les activités, individuelles ou de groupe, qui avaient été successivement organisées : maison des familles, activités d'été, activités d'expression, suivis à domicile, atelier de repassage, etc.

Un thème aussi complexe a été ensuite progressivement décomposé en savoirs identifiables : savoir animer un groupe, accepter le désordre, s'appuyer sur les compétences des partenaires, être capable d'identifier les ressources des personnes, être capable de susciter le désir d'apprendre et de faire, etc. Chacun de ces savoirs étant encore décomposable en unités de savoir prérequis.

Dans ce type de démarche, c'est le processus de déconstruction progressive et le partage collectif qui comptent autant que le résultat attendu. La prise de conscience de ce qui a tissé l'histoire et les pratiques d'un groupe est rarement explicitée aux nouveaux professionnels qui rejoignent un projet. Le travail réflexif, élaboré collectivement, a produit un effet de relance de la créativité de chacun et a réactivé la fierté du travail accompli et de l'appartenance au groupe.

## Gérer les émotions

Les travaux de Damasio ont mis en évidence combien les processus émotionnels sont parties prenantes de nos actions et décisions. Le corps et le cerveau sont intimement partenaires de notre vécu. Notre cerveau possède, semble-t-il, une capacité unique à ressentir les émotions et à pouvoir agir sur elles. Dans la plupart de nos activités, notre cerveau et notre corps sont mobilisés et interagissent. C'est une dynamique dont on commence seulement à comprendre le fonctionnement.

Déclenchée par un stimulus, l'émotion provoque une collection complète de réponses chimiques et neuronales automatiques qui forment alors une structure distinctive : tristesse, joie, surprise, dégoût, honte, peur et colère en sont les formes de base. Un sentiment est la traduction de cette émotion dans un ressenti subjectif et singulier, c'est la perception du corps modifié par l'émotion. Face à une menace physique, par exemple, nous ressentons la mobilisation involontaire de certains de nos muscles, la variation de notre pouls ou de notre respiration, avant même de prendre conscience de notre peur.

La gestion des émotions constitue une dimension essentielle du travail centré sur le soin de l'autre. Nous l'avons déjà souligné, que ce soit en psychothérapie, en famille ou en groupe, le partage des émotions contribue à renforcer les liens d'attachement. Car le point de vue de chacun est irremplaçable pour créer le tissu relationnel et intersubjectif d'une équipe.

### Du bon usage professionnel de nos émotions

Tout statut social se mesure, entre autres, par les affects qui l'accompagnent, tels que la souffrance

morale, le sentiment d'être ou non respecté, d'être objet de mépris ou de se sentir atteint dans sa dignité. Les émotions ressenties ne sont pas discutables : elles sont vécues par chacun dans la singularité d'une subjectivité « à nulle autre pareille », et de son histoire.

Le travail professionnel renvoie habituellement au rapport avec un objet, et semble gouverné par la rationalité et par des règles techniques orientées vers l'efficacité et/ou le rendement. Mais, dès que la matière même du travail est un sujet humain, notre terrain est celui des interactions humaines, le terrain de la rencontre et de l'éthique de la discussion, c'est-à-dire le partage de normes et de symboles. Nous retrouvons la fonction « sémaphorique » que nous avons précédemment évoquée.

Existe-t-il une grammaire morale qui aurait pour objectif la régulation des conflits sociaux ? Au centre de celle-ci apparaît le besoin de reconnaissance, d'être reconnu dans toute sa valeur humaine, besoin dont Axel Honneth fait le fondement de l'éthique politique. Les processus d'interactions doivent objectivement viser l'absence de domination, l'absence de prise de pouvoir d'un acteur sur l'autre, dans la mesure où ils dépendent d'un médium non coercitif qui est celui de l'entente langagière que nous partageons dans les contextes de collaboration qui sont les nôtres.

Nous avons déjà souligné deux éléments prioritaires dans nos interactions professionnelles : un contexte de coopération et des procédures adéquates basées sur la confiance dans les échanges. Ces deux éléments favorisent la réalisation de soi et l'autonomie des personnes/sujets, ce que nous cherchons à atteindre en priorité, pour nous-mêmes et pour nos utilisateurs.

Précisons que ces processus d'interactions langagières mettent en jeu trois niveaux de valeurs.

- La première valeur recherchée est celle qui assure les conditions d'une relation sécurisée, du moins parle-t-on ici de la confiance de base, en soi et en l'autre, telle qu'elle est vécue dans le contexte professionnel.
- La seconde valeur est indexée à la sphère juridico-

politique et concerne le fait que chaque individu a le droit d'être reconnu comme un sujet universel dans ses droits et devoirs, dans l'usage de sa liberté, et qu'il reconnaît ces mêmes droits, devoirs et liberté aux autres (collègues et utilisateurs) : en découleront le respect de soi et la dignité de l'autre.

- La troisième valeur touche les formes de reconnaissance mutuelle qui dépassent celle de l'égalité des droits. On reconnaît l'autre et l'autre nous reconnaît comme une personne dont les capacités, les aptitudes, les projets, le style de vie, acquièrent une valeur et un sens validés par la communauté professionnelle dans laquelle on est inclus. C'est ce qui fonde l'estime de soi et la solidarité. Rien n'est jamais acquis d'emblée en ce domaine. Cela se gagne, se mérite.

Ces valeurs-là éclatent parfois dans le conflit, dans la lutte contre ce qui les bafoue, contre le mépris et la privation de dignité dont nous faisons malheureusement souvent l'expérience dans la vie de groupe si nous tenons compte de ses formes particulières de pathologie.

Le moins que l'on puisse faire est de se fixer des limites et faire référence à une éthique pour pouvoir se parler en groupe. Le cadre donne forme au contenu. Nous adoptons la compréhension de l'éthique, souvent confondue avec la morale, telle qu'elle est explicitée par le philosophe Paul Ricœur. Il entend la morale comme étant l'ensemble des normes, obligations et interdictions auxquelles l'agir humain est soumis. L'éthique s'en différencie par son caractère subjectif, c'est-à-dire qu'elle renvoie aux choix singuliers et librement consentis que nous estimons bons dans des circonstances données. Cela relève de notre capacité à rester fidèle à nous-même, à notre hiérarchie de valeurs lorsqu'il nous revient d'avoir à privilégier telle forme d'action plutôt que telle autre. Et ceci non seulement à travers une action particulière dont nous reconnaissons être l'auteur, mais à travers l'ensemble de nos actions.

Cela étant dit, comment allons-nous travailler avec les émotions, avec nos émotions ? Parmi celles qui sont

le plus souvent citées, nous relèverons la peur de mal faire, la honte d'être pris en défaut, la sidération devant des situations dont la cruauté nous accable, la perte de confiance quand on ne comprend plus ce qui se passe, la déstabilisation devant des comportements de collègues ou de résidents auxquels nous ne savons quel sens donner, l'humiliation de ne pas savoir comment faire, le repli dans le silence pour ne pas se mettre en danger, la culpabilité de s'être trompé. Ce ne sont que des émotions négatives qui sont ici évoquées, sans doute parce que ce sont celles qui nous marquent le plus. Surtout si l'on n'a pas de lieu pour les dire, les déposer là où elles seront entendues, sans jugement. Car elles sont inhérentes à nos situations professionnelles et nous devons pouvoir être soutenus et aidés pour accepter de les reconnaître, humainement et professionnellement.

Comme le souligne Mireille Cifali, « être surpris ou étonné, c'est pouvoir être suffisamment confiant pour accepter d'être mis à mal par ce que l'on ne comprend pas, par ce qui survient qui nous met en défaut. Les deux vont ensemble. S'il n'y a pas assez de confiance, alors la déstabilisation crée la défense et la fermeture, au lieu de l'ouverture, la recherche et l'aventure. »

## **Soutenir un processus d'intelligence collective**

Les institutions de soins et d'éducation, comme n'importe quel groupe humain organisé, sont sujettes à des maladies et doivent se donner les moyens de se soigner. L'espace de supervision peut y aider, que ce soit de manière préventive ou curative. Nous chercherons à comprendre ce qui constitue la spécificité d'un tel espace/temps.

L'espace de supervision doit pouvoir soutenir un processus d'intelligence collective. Et cela ne peut se produire que dans un contexte sécurisé. Ainsi, les règles qui président à ces séances sont toujours rappelées. Sans ce cadre de référence, aucun espace de travail en commun ne pourrait fonctionner dans la sécurité.

En voici l'énoncé :

- parler en son nom, dans le respect et le non jugement ;
- être capables de s'écouter sans se couper la parole ;
- être capable d'accueillir la parole de l'autre avec empathie et bienveillance ;
- respecter les conditions de la confidentialité ou du secret professionnel partagé ;
- poser que l'espace de supervision n'est pas un lieu décisionnel ;
- préciser que c'est un lieu d'élaboration, un lieu pour penser ensemble.

La pensée a besoin de temps pour s'élaborer. C'est donc un lieu où l'on peut dire des bêtises... Quand une expression scientifiquement codée est utilisée, son utilisateur est susceptible d'explicitier les termes techniques ou les codes langagiers qui sont propres aux formes de théorisations auxquelles il se réfère.

En tant que superviseur, nous allons nous porter garant de la détoxification des relations entre les membres de l'équipe qui absorbent et supportent les souffrances psychiques et les effets contre-transférentiels des composantes psychopathologiques à l'œuvre chez leurs patients. Nous nous intéresserons donc à la façon dont les partenaires coordonnent leurs actions, et nous serons particulièrement attentifs à celles qu'ils mettent en œuvre pour s'autoriser à « penser ensemble », à accepter de se questionner sur le sens et les modalités de leurs interventions.

Voici un premier exemple relatif à la création d'un espace d'intervention institutionnelle.

Dans un milieu hospitalier, une équipe gère un projet qui s'adresse à des patients adultes placés sous contrainte médico-légale. Cette équipe a connu les bouleversements inhérents à la mise en place d'un nouveau projet au sein de l'ensemble hospitalier. La demande formulée consiste à rassembler et fédérer les membres de l'équipe pour mobiliser l'appartenance collective en vue de l'organisation d'un moment réflexif et festif à propos du chemin parcouru. C'est

avec le trio de coordination de cette équipe d'une trentaine de professionnels, lors de la réunion d'analyse de la demande, que l'idée d'une journée de travail se met en place. Une journée qui, nous semble-t-il, devra veiller à laisser place à la créativité de chaque professionnel au sein de cette équipe pluridisciplinaire.

Nous avons proposé différentes plages de travail et différentes consignes, de manière à alterner le travail individuel, le travail en sous-groupes et le travail collectif. Nous avons commencé par retracer ensemble l'histoire de ce groupe. Nous utilisons alors de grandes feuilles assemblées sur le sol et, à l'aide de feutres de couleur, chacun est invité à venir s'inscrire dans le récit qui se construit en rappelant de quelle manière il a rejoint le projet, avec quelles motivations et sur base de quelle expérience antérieure. Chacun se situe également par rapport aux personnages ou évènements marquants de son cheminement dans le projet, ainsi que par les éléments de structure qui ont été déterminants pour lui. Un espace particulier sur la feuille est réservé aux valeurs dont la personne se reconnaît porteuse dans sa pratique.

Ces narrations successives permettent d'articuler les récits individuels en un récit pluriel qui intègre à la fois des éléments subjectifs, c'est-à-dire incontestables dans leur expression émotionnelle, et des éléments de sens et de structure. Le croisement de ces témoignages construit un récit collectif extrêmement riche et fédérateur.

Ce type d'intervention utilise des outils soigneusement sélectionnés pour activer l'usage des métaphores. Selon le dictionnaire Robert, la métaphore est « un procédé du langage qui consiste à employer un terme concret dans un contexte abstrait par substitution analogique sans qu'il y ait d'élément introduisant formellement une comparaison ». *La forêt de la mémoire* ou *une chanson pieds nus traverse la maison* sont deux exemples de métaphores qui nous permettent de citer Prévert et sa manière, à nulle autre pareille, de décliner les vérités de la vie.

Au-delà de sa fonction purement linguistique, la métaphore a également une fonction cognitive. En quelque sorte, par l'effet même de ces métaphores, nous évoluons du connu vers ce qui n'est pas encore connu. Ceci nous permet de bénéficier de toutes les richesses de notre passé. Sans passé, pourrions-nous penser ? La métaphore met en relation notre présent et notre passé et provoque un effet créatif surprenant et révélateur de quelque chose que l'on ne savait pas encore et que l'on découvre.

Dans le travail qui vient d'être évoqué à travers notre exemple, c'est l'effet que nous cherchions à obtenir : que chacun se situe en tant que sujet de sa propre histoire lorsqu'elle vient croiser celle de chacun de ses partenaires de travail, passés et présents, et éprouve les formes particulières de ce qui devient alors un assemblage imprévisible, unique et partagé.

Dans un registre différent, voici un autre exemple d'accompagnement d'une équipe dont la demande met en évidence d'importantes difficultés relationnelles. La directrice d'une équipe subventionnée pour l'accompagnement de jeunes mineurs dans leurs milieux de vie prend contact pour envisager une intervention avec son équipe d'une douzaine de professionnels. Nous convenons d'un premier rendez-vous auquel participeront la directrice ainsi que les personnes qu'elle jugera utile de mobiliser pour formuler cette demande. Cette équipe a une longue histoire, dont l'incident le plus récent est le départ du directeur fondateur et la nomination de sa remplaçante, l'actuelle directrice.

La première rencontre nous permettra de mesurer les tensions extrêmement fortes entre la directrice et les deux personnes qui l'accompagnent, la psychologue et le chef éducateur. Nous comprenons que le travail sera difficile : ces gens ne s'entendent pas et ne s'écoulent plus. Le conseil d'administration se sent impuissant et inquiet face aux difficultés de fonctionnement. Nous programmerons cinq journées de travail, en partie sur leur territoire, en partie dans un lieu neutre vers lequel ils auront à se déplacer. Avoir à se *déplacer* constituera d'ailleurs une belle métaphore du travail réalisé.

Nous commencerons par dérouler l'histoire de ce groupe, selon le même procédé narratif de transcription graphique et d'affichage déjà énoncé. Ce récit sera scandé par des arrivées et des départs, l'énoncé des changements structurels et contextuels, des reculs et des bifurcations dans les manières de faire et les références théorico-cliniques. Des souvenirs douloureux et traumatiques, dont les traces sont encore sensibles, seront évoqués. Un jeu psychodramatique sera proposé : chacun des professionnels sera invité à jouer le rôle de l'ancien directeur qui rencontre la nouvelle directrice pour l'informer des difficultés qu'elle risque de rencontrer dans sa posture de direction, en fonction des caractéristiques de l'équipe. Ce fût un exercice fort instructif : de nombreux avertissements étaient énoncés par les acteurs qui interprétaient le rôle du directeur sortant. La nouvelle venue ouvrait bien grandes ses oreilles. Cela en disait long aussi sur les attentes de chacun à son égard.

Des pauses maladies viendront perturber nos rencontres, mais nous maintiendrons le calendrier, tout en favorisant le lien avec les absents. D'autres modalités de travail seront successivement proposées en vue de déconstruire des alliances défensives et permettre l'apprentissage de nouveaux assemblages collaboratifs. Une journée a été spécialement consacrée à la transmission du travail réalisé vers les personnes qui n'avaient pas participé à l'ensemble du processus, permettant ensuite de se pencher sur l'élaboration des projets pour le futur.

La posture du superviseur se décline dans deux dimensions. Une première dimension contenante, de portage, que nous appelons une « matrice d'empathie », qui soutient l'activité narrative, la création, et qui accueille l'expression et la mise en mots des vécus émotionnels. Et une dimension cadrante, reliée aux règles, aux limites et aux normes qui fondent les procédures et les dispositifs de la structure institutionnelle dont il est question. L'objectif poursuivi est de soutenir, dans la sécurité, un processus intersubjectif de réflexivité et de co-construction, ainsi que de partager des émotions.

Car partager les émotions sans débordement est un facteur déterminant pour renforcer les liens d'appartenance au sein d'un groupe, familial ou professionnel. Cela implique de maintenir une position de tiers, celle qui permet le décalage, la prise de distance, la décentration, la dédramatisation des situations.

Autre chose sont les supervisions cliniques qui questionnent en direct l'investissement d'un ou plusieurs professionnels dans le travail de prises en charge de nursing, éducatives, sociales ou thérapeutiques. C'est la relation personnelle de l'intervenant, en tant que sujet, qui y est alors questionnée, avec ses caractéristiques et ses résonances singulières.

C'est une demande fréquente, pour une équipe, que d'être accompagnée dans les aléas de son parcours institutionnel ou à travers les histoires de vie fracassées de leurs utilisateurs. Encore une fois, en tenant compte des règles qui assurent à cet espace de supervision les conditions d'une sécurité de base, la présence d'un tiers soutient et favorise la prise en compte de la parole de chacun et la reconnaissance du travail accompli. Elle permet de traverser des périodes de découragement, d'usure, d'épuisement, de blocage ou de désespérance qui constituent le lot quotidien des travailleurs que nous sommes, tels les funambules du champ psycho-social.

## Pour conclure

Nous avons voyagé dans les institutions, à travers ce qu'elles sont capables de produire de meilleur, sans nous départir de la vigilance permanente qu'elles réclament pour qu'une vie « suffisamment bonne » y soit accessible. Car les écueils sont nombreux et nous avons cherché à les identifier.

Nous soutenons que les institutions sont nécessaires en tant qu'inscriptions, bien sûr incomplètes et provisoires, d'un idéal du vivre ensemble. Et, du fait même de cet horizon idéal, elles s'avèrent aussi nécessairement imparfaites, puisque toujours en deçà d'une image idéale déformée par nos fragilités humaines et par les logiques managériales de contrôle et de rentabilité.

Les institutions parfaites n'existent pas. De nos places, quelles qu'elles soient, nous avons cependant le pouvoir de laisser mûrir en nous la promesse de vivre bien, avec et pour autrui, dans des institutions justes, comme l'énonce si précisément Ricœur.

Autant de bonnes raisons, alors, pour chercher à maintenir notre boussole dans la direction d'horizons émancipateurs et créatifs. Il y va de ces personnes singulières affectées par la détresse, de ces situations sociales concrètes marquées par le désastre, qui nous obligent à ramer, de concert, en plein désarroi.

Nous ne pouvons pas rester seuls.

## Bibliographie

- Bénévent R. et Mouchet C., *L'école, le désir et la loi. Fernand Oury et la pédagogie institutionnelle*, Champ Social/Matrice, Nîmes, 2014.
- Butler J., *Qu'est-ce qu'une vie bonne*, Payot, coll. Manuels, Paris, 2014, p.92.
- Cifali M. ; André A., *Écrire l'expérience. Vers la reconnaissance des pratiques professionnelles*. PUF, Paris, 2007.
- Cifali M., « Une clinicienne saisie d'étonnement », in *Éducation Permanente*, n° 200, 2014, pp.143-154.
- Delion P., *L'enfant autiste, le bébé, et la sémiotique*, PUF, Paris, 2000.
- Damasio A., *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob, Paris, 2000.
- Delage M., « Attachement et Systèmes Familiaux, Aspects conceptuels et conséquences thérapeutiques », in *Thérapie Familiale*, 28, 4, 2007, pp. 391-414.
- Delion P., *Corps, Psychose et Institutions*, Érès, Toulouse, 2007.
- Hofstadter D. et Sander E., *L'analogie, cœur de la pensée*, Odile Jacob, Paris, 2013.
- Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris, 2000.
- Meynckens-Fourez M., Vander Borght C., Kinoo P., (sous la dir.), *Éduquer et soigner en équipe. Manuel de pratiques institutionnelles*, De Boeck, coll. Carrefour des Psychothérapies, Bruxelles, 2011.
- Oury J. et Depussé M., *À quelle heure passe le train... Conversations sur la folie*, Calmann-Lévy, Paris, 2003.
- Pain J., *Penser la pédagogie*, Champ Social /Matrice, Nîmes, 2003.
- Prévert J., *Œuvres complètes*, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, Paris, p. 631, 1993.
- Robin D., *Dépasser les souffrances institutionnelles*, PUF, Paris, 2013.
- Ricoeur P., *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, p. 202, 1990.
- Real Del Sarte O., « Les conditions d'un travail sur les ressources et les compétences coopératives dans les situations de conflit de couple », in *Thérapie Familiale*, vol. 24, n°3, pp. 349-356, 2004.
- Sennett R., *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*. Albin Michel, Paris, p. 10, 2014.
- Touraine A., *La fin des sociétés*, Seuil, Paris, 2013.

## Sites à consulter

- [www.orspere.fr](http://www.orspere.fr)
- [http/ /systemique.be/rvse](http://systemique.be/rvse)

# Temps d'Arrêt / Lectures

## Déjà parus

- 1. L'aide aux enfants victimes de maltraitance – Guide à l'usage des intervenants auprès des enfants et adolescents.**  
Collectif\*
- 2. Avatars et désarrois de l'enfant-roi.**  
Laurence Gavarini, Jean-Pierre Lebrun et Françoise Petitot\*
- 3. Confidentialité et secret professionnel : enjeux pour une société démocratique.**  
Edwige Barthélemy, Claire Meersseman et Jean-François Servais\*
- 4. Prévenir les troubles de la relation autour de la naissance.**  
Reine Vander Linden et Luc Rœgiers\*
- 5. Handicap et maltraitance.**  
Nadine Clerebaut, Véronique Poncelet et Violaine Van Cutsem\*
- 6. Malaise dans la protection de l'enfance : La violence des intervenants.**  
Catherine Marneffe
- 7. Maltraitance et cultures.**  
Alii Aouattah, Georges Devereux, Christian Dubois, Kouakou Kouassi, Patrick Lurquin, Vincent Magos, Marie-Rose Moro\*
- 8. Le délinquant sexuel – enjeux cliniques et sociétaux.**  
Francis Martens, André Ciavaldini, Roland Coutanceau, Loïc Wacquant
- 9. Ces désirs qui nous font honte. Désirer, souhaiter, agir : le risque de la confusion.**  
Serge Tisseron
- 10. Engagement, décision et acte dans le travail avec les familles.**  
Yves Cartuyvels, Françoise Collin, Jean-Pierre Lebrun, Jean De Munck, Jean-Paul Mugnier, Marie-Jean Sauret
- 11. Le professionnel, les parents et l'enfant face au remue-ménage de la séparation conjugale.**  
Geneviève Monnoye avec la participation de Bénédicte Gennart, Philippe Kinoo, Patricia Laloire, Françoise Mulkay, Gaëlle Renault
- 12. L'enfant face aux médias. Quelle responsabilité sociale et familiale ?**  
Dominique Ottavi, Dany-Robert Dufour\*
- 13. Voyage à travers la honte.**  
Serge Tisseron
- 14. L'avenir de la haine.**  
Jean-Pierre Lebrun
- 15. Des dinosaures au pays du Net.**  
Pascale Gustin
- 16. L'enfant hyperactif, son développement et la prédiction de la délinquance : qu'en penser aujourd'hui ?**  
Pierre Delion
- 17. Choux, cigognes, « zizi sexuel », sexe des anges... Parler sexe avec les enfants ?**  
Martine Gayda, Monique Meyfroet, Reine Vander Linden, Francis Martens – avant-propos de Catherine Marneffe\*
- 18. Le traumatisme psychique.**  
François Lebigot
- 19. Pour une éthique clinique dans le cadre judiciaire.**  
Danièle Epstein



**20. À l'écoute des fantômes.**

Claude Nachin

**21. La protection de l'enfance.**

Maurice Berger, Emmanuelle Bonneville

**22. Les violences des adolescents sont les symptômes de la logique du monde actuel.**

Jean-Marie Forget

**23. Le déni de grossesse.**

Sophie Marinopoulos

**24. La fonction parentale.**

Pierre Delion

**25. L'impossible entrée dans la vie.**

Marcel Gauchet

**26. L'enfant n'est pas une « personne ».**

Jean-Claude Quentel

**27. L'éducation est-elle possible sans le concours de la famille ?**

Marie-Claude Blais

**28. Les dangers de la télé pour les bébés.**

Serge Tisseron

**29. La clinique de l'enfant : un regard psychiatrique sur la condition enfantine actuelle.**

Michèle Brian

**30. Qu'est-ce qu'apprendre ? Le rapport au savoir et la crise de la transmission.**

Dominique Ottavi\*

**31. Points de repère pour prévenir la maltraitance.**

Collectif

**32. Traiter les agresseurs sexuels ?**

Amal Hachet

**33. Adolescence et insécurité.**

Didier Robin\*

**34. Le deuil périnatal.**

Marie-José Soubieux

**35. Loyautés et familles.**

L. Couloubaritsis, E. de Becker, C. Ducommun-Nagy, N. Stryckman

**36. Paradoxes et dépendance à l'adolescence.**

Philippe Jeammet

**37. L'enfant et la séparation parentale.**

Diane Drory

**38. L'expérience quotidienne de l'enfant.**

Dominique Ottavi

**39. Adolescence et risques.**

Pascal Hachet

**40. La souffrance des marâtes.**

Susann Heenen-Wolff

**41. Grandir en situation transculturelle.**

Marie-Rose Moro\*

**42. Qu'est-ce que la distinction de sexe ?**

Irène Théry

**43. L'observation du bébé.**

Annette Watillon

**44. Parents défaillants, professionnels en souffrance.**

Martine Lamour\*

**45. Infanticides et néonaticides.**

Sophie Marinopoulos

**46. Le Jeu des Trois Figures en classes maternelles.**

Serge Tisseron

**47. Cyberdépendance et autres croquemitaines.**

Pascal Minotte

**48. L'attachement, un lien vital.**

Nicole Guedeney

**49. L'adolescence en marge du social.**

Jean Claude Quentel

**50. Homoparentalités.**

Susann Heenen-Wolff\*

**51. Les premiers liens.**

Marie Couvert

**52. Fonction maternelle, fonction paternelle.**

Jean-Pierre Lebrun\*

**53. Ces familles qui ne demandent rien.**

Jean-Paul Mugnier.

**54. Événement traumatique en institution.**

Delphine Pennewaert et Thibaut Lorent

**55. La grossesse psychique : l'aube des liens.**

Geneviève Bruwier

**56. Qui a peur du grand méchant Web ?**

Pascal Minotte

**57. Accompagnement et alliance en cours de grossesse.**

Françoise Molénat\*

**58. Le travail social ou « l'Art de l'ordinaire ».**

David Puaud\*

**59. Protection de l'enfance et paniques locales.**

Christine Machiels et David Niget

**60. Jouer pour grandir.**

Sophie Marinopoulos

**61. Prise en charge des délinquants sexuels.**

André Ciavaldini

**62. Hypersexualisation des enfants.**

Jean Blairon, Carine De Buck, Diane Huppert, Jean-Pierre Lebrun, Vincent Magos, Jean-Paul Matot, Jérôme Petit, Laurence Watillon

**63. La victime dans tous ses états.**

Anne-Françoise Dahin

**64. Grandir avec les écrans « La règle 3-6-9-12 ».**

Serge Tisseron

**65. Soutien à la parentalité et contrôle social.**

Gérard Neyrand

**66. La paternalité et ses troubles.**

Martine Lamour

**67. La maltraitance infantile, par delà la bienpensée.**

Bernard Golse

**68. Un conjoint violent est-il un mauvais parent ?**

Benoit Bastard

**69. À la rencontre des bébés en souffrance.**

Geneviève Bruwier

**70. Développement et troubles de l'enfant.**

Marie-Paule Durieux

**71. Guide de prévention de la maltraitance.**

Marc Gérard

**72. Garde alternée: les besoins de l'enfant.**

Christine Frisch-Desmarez, Maurice Berger

**73. Le lien civil en crise?**

Carole Gayet-Viaud

**74. L'enfant difficile.**

Pierre Delion

**75. Les espaces entre vérité et mensonge.**

Christophe Adam, Lambros

**76. Adolescence et conduites à risque.**

Couloubaritsis

David Le Breton

**77. Pour une hospitalité périnatale.**

Sylvain Missonnier

\* Ouvrage épuisé.

*Découvrez toute la collection Temps d'Arrêt et retrouvez nos auteurs sur yapaka.be pour des entretiens vidéo, conférences en ligne, ...*

En Belgique uniquement

# Les livres de yapaka

disponibles  
gratuitement au  
0800/20 000 ou  
infos@cfwb.be



Livres de 80 pages diffusés chaque année (60 000 ex.)  
aux écoles, associations, ...