



# La responsabilité en action sociale : implication et subjectivité

**Chantal Humbert**

DANS **VIE SOCIALE** 2009/3 N° 3 , PAGES 93 À 108

ÉDITIONS **ÉRÈS**

ISSN 0042-5605

DOI 10.3917/vsoc.093.0093

Date de mise en ligne : 04/10/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-vie-sociale-2009-3-page-93?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour érès.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [Cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## La responsabilité en action sociale : implication et subjectivité

---

Chantal Humbert\*

**E**n action sociale, la question de la responsabilité des professionnels de terrain comme celle des cadres de direction pose, en dehors des dimensions strictement juridiques, la question complexe de l'engagement du professionnel. Cet engagement ne se manifeste pas seulement dans des situations exceptionnelles, pouvant poser des cas de conscience graves. Il se manifeste tous les jours car il est indissociable de l'acte professionnel même. C'est un engagement quotidien d'un sujet dans une relation avec un autre sujet, dans un cadre collectif et institué. C'est un engagement dans lequel se mêlent dimensions personnelles et professionnelles, individuelles, groupales et institutionnelles.

93

J'introduirai mon propos par la présentation de « vignettes cliniques », situations concrètes et réelles rencontrées dans ma pratique de psychosociologue et qui illustrent la complexité des mécanismes à l'œuvre.

Je me pencherai ensuite sur les spécificités des organisations de l'action sociale dont la production n'est pas celle de biens matériels mais est de nature relationnelle et implique que les professionnels mettent en œuvre des outils dont l'un d'entre eux est leur propre personne.

---

\* Psychosociologue

Dans une dernière partie, j'évoquerai ce qui me semble pouvoir constituer des pistes pour que puisse s'exercer individuellement et collectivement l'engagement des professionnels dans des pratiques qui ne peuvent être totalement prescrites par des procédures.

## ■ VIGNETTES CLINIQUES

### ■ La crise dans l'IME

C'est à la demande du directeur général de l'association que j'interviens dans l'établissement. La crise est grave : la directrice de l'IME vient d'être licenciée suite aux plaintes de plusieurs membres du personnel auprès du CA et de la direction générale, pour harcèlement. Cette directrice exerçait ses fonctions dans l'IME depuis une dizaine d'années ; elle y remplissait auparavant les fonctions de psychiatre.

C'est une équipe déchirée que je rencontre : méfiance, tensions, accusations et agressivité verbale y règnent. Les personnes sont en mauvais état : pleurs, maladies graves, cous tenus par des minerves...

94

Les récits des professionnels font apparaître que la directrice a été – et est encore pour une partie d'entre eux – une référence très importante : de fort charisme, elle a véritablement soudé les professionnels autour d'elle et d'un projet d'établissement qu'elle a qualifié de si novateur qu'il ne pouvait pas être compris de l'extérieur et qu'il convenait pour cette raison de le diffuser le moins possible.

Les professionnels que cette directrice s'efforçait de valoriser, s'attachèrent à ce point à elle et à ce projet, qu'ils acceptèrent, au fur et à mesure des années, toutes les conditions qu'elle leur imposa peu à peu et dont elle les enserra insidieusement : heures de réunion débordant des temps prévus puis des temps d'ouverture de l'établissement puis de l'espace même de l'établissement, organisation de temps de travail à son domicile, le soir, le samedi, pendant les congés, entretenant des relations intimes avec certains salariés, livrant des confidences aux uns et aux autres...

Dans l'établissement, informations privées concernant le personnel circulent au même titre et dans les mêmes lieux que les informations professionnelles. Espaces-temps professionnels et privés se sont ainsi au fil des ans confondus.

Dans un tel univers, le conflit est exclu ; il n'est même pas envisageable. Le groupe doit être fusionnel et ne faire qu'un autour de la

directrice. Toute distance, tout retrait, toute hésitation, tout désaccord individuels font peser une menace réelle d'exclusion, de rejet, de déconsidération.

Quant aux usagers, ils ne sont jamais présents dans les discours. Et à mes questions les concernant, il m'est répliqué qu'évidemment « *ils ont été tenus à l'écart de tous ces problèmes...* » Aucune réflexion au sujet de ces enfants psychotiques n'est possible. La pensée ne semble pas autorisée ; elle est littéralement barrée par la nécessaire adhésion au projet, confondu avec la directrice.

### Questions

- Comment cette situation a-t-elle pu durer aussi longtemps ?
- Comment et pourquoi le directeur général a-t-il pu ignorer le dysfonctionnement de l'établissement ? Quelle place, quelle fonction le président de l'association aurait-il dû occuper ?
- Comment des professionnels compétents ont-ils pu être ainsi aveuglés, rester sous l'emprise ? La personnalité (vraisemblablement perverse) de la directrice suffit-elle à expliquer et à comprendre le positionnement des professionnels ? Les phénomènes inconscients à l'œuvre dans le groupe que l'on peut décrire, observer, analyser, comprendre... amènent-ils pour autant à dégager les professionnels de toute responsabilité ? Ne pas tenir les professionnels pour responsables de cette situation est-ce les considérer comme irresponsables ?

95

### La noyade

Dans l'un des établissements géré par une association de parents, un accident mortel a eu lieu. Un enfant s'est noyé, à l'occasion d'une sortie en groupe à la piscine municipale avec les éducateurs et un cadre. Toutes les conditions de surveillance et de sécurité étaient apparemment respectées mais, comme dans toute situation de ce type, une enquête est ouverte pour déterminer les responsabilités. Le drame touche évidemment de plein fouet les enfants, les équipes de professionnels et l'équipe de direction.

Sans attendre les conclusions de l'enquête, le président de l'association adresse à chaque salarié un courrier. Il y exprime sa douleur, sa certitude qu'elle est partagée par tous. Il réaffirme à chacun que sa confiance dans leur professionnalisme n'est pas entamée.

J'ai l'occasion de travailler avec les équipes, très peu de temps après cet événement, dans le cadre de l'écriture du projet d'établissement. Le sentiment d'appartenance à l'établissement et à l'association est pré-

sent. La réflexion est possible, les débats relatifs aux pratiques éducatives, au fonctionnement de l'établissement s'expriment sans paraître menaçants.

### Analyse

L'intervention du président a sans doute été salutaire. En s'adressant ainsi à chacun, il a signifié qu'il savait que tous les salariés se sentaient concernés, affectés par cette mort. Il leur faisait savoir qu'il savait que le risque, l'imprévisible, faisaient partie de leur exercice professionnel ; qu'il ne leur demandait pas l'impossible (c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas responsables de tout) et qu'il savait qu'ils faisaient tout leur possible (c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas irresponsables).

Dans les réunions d'équipes, les affects, la parole circulent. La pensée, l'analyse et la réflexion concernant les pratiques sont possibles.

## Le directeur pédophile

Cette fondation d'une petite ville de province gère un unique établissement : Maison d'enfants à caractère social. Le département vient d'ordonner la reprise provisoire de l'établissement par une importante association de la région, suite au licenciement et à la mise en accusation du directeur pour pédophilie. Ce directeur occupait son poste depuis une dizaine d'années dans cet internat accueillant des garçons et des filles de 3 à 18 ans. Les administrateurs de la fondation sont très anciens dans cette fonction, tous âgés (le président a 80 ans), tous notables de la ville.

J'interviens à la demande du nouveau directeur pour conduire un espace d'analyse et de réflexion auprès de l'équipe de direction et des administrateurs.

La parole ne circule pas, l'absence manifeste de confiance domine : entre les professionnels et les cadres, entre le conseil d'administration et le nouveau directeur (le président me demande en sa présence « *s'il existe des tests pour vérifier que les personnes recrutées ne sont pas... comme ça... Enfin, vous me comprenez !* »).

L'absence totale de repères s'exprime quotidiennement : ainsi certains éducateurs refusent de changer les couches d'un enfant de 3 ans et de le nettoyer, rappelant qu'il est interdit de toucher aux enfants !

## Questions

L'ancien directeur ayant exercé durant plus de dix ans, ses pratiques pédophiles étaient vraisemblablement anciennes. Comme toujours dans ce type de situation, la première question qui se pose est « comment cela a-t-il pu durer aussi longtemps ? » Les chefs de services, les éducateurs et l'ensemble du personnel n'ont-ils donc rien vu ? Ont-ils craint de prendre position, de dénoncer ?

Et moi-même, si j'avais été chef de service, éducatrice, veilleuse de nuit... suis-je certaine que j'aurais entendu, soupçonné, dénoncé... ?

## « L'IMPLICATION AU CŒUR DE L'ACTION »

### Une tâche primaire qui nécessite l'engagement des sujets professionnels

Ce qui différencie les établissements et services sociaux des entreprises de production, c'est leur objet de travail à savoir des sujets et non des produits matériels. Ces organisations dont « *la production est de nature relationnelle*<sup>1</sup> » sont de ce fait confrontées à des questions bien particulières.

Cette « production » (dénommée « mission »), vise à réduire la souffrance de l'usager, à l'aider dans un travail de reconstruction d'une histoire et de liens disloqués, à lui proposer et lui fournir des moyens pour dépasser des traumatismes, à remettre du temps et du sens dans sa vie, à s'inscrire ou se réinscrire dans un corps social qui l'a rejeté ou n'a pas pu l'accepter...

L'usager des institutions sociales et médico-sociales est avant tout un sujet en souffrance. Qu'elle soit physique ou psychique, qu'elle soit liée à une situation sociale d'exclusion ou de pauvreté, à une histoire familiale pathologique..., c'est l'expression d'une souffrance, insupportable à l'individu ou à son groupe d'appartenance, qui fonde l'intervention des organisations de l'action sociale.

Ainsi ces organisations, de par leur mission, sont-elles « *assignées à une position transitionnelle et articulaire entre la pathologie et l'ordre social. Elles ont à accueillir, gérer ou traiter ce que le social exclut. À la fois désavouées et magnifiées, elles figurent l'espace d'accueil du négatif [...], sont en même temps le lieu de recyclage de*

1. Paul DURNING, « Réalités et vécus organisationnels en internat », *Connexions*, n° 46, 1985.

*l'exclu, du désavoué ou de l'impensable<sup>2</sup>* ». À ce titre, elles courent peut-être, plus que toute autre organisation de travail sans doute, le risque que la violence et l'imaginaire y triomphent.

D'autant que pour réaliser cette intervention, les travailleurs sociaux font appel non seulement à des connaissances théoriques et méthodologiques, enrichies de leur expérience, de techniques d'écoute, d'entretien, de soin, d'animation, d'orientation, de formation, d'apprentissage... mais qu'ils engagent aussi leur « *personnalité professionnelle<sup>3</sup>* ».

Il n'est pas rare d'entendre dire que ceux qui ont choisi le métier de travailleur social ne l'ont pas choisi par hasard et que « s'occuper des autres » serait en quelque sorte une façon détournée de régler leurs problèmes. Une telle assertion est non seulement simpliste mais empreinte d'un certain mépris. Elle témoigne en particulier de ce recours, si fréquent, à l'explication par la dimension exclusivement individuelle et personnelle ; mode d'explication qui amène à faire l'économie de l'analyse des dispositifs, des structures et du fonctionnement des institutions. Ce type d'approche est révélateur de la difficulté à penser la complexité de l'articulation entre le fonctionnement des personnes et le fonctionnement des institutions.

98

Or, c'est bien parce que les travailleurs sociaux ont un minimum de sensibilité aux difficultés psychiques et sociales qu'ils peuvent être à l'écoute de ces difficultés.

Comment les capacités de ces professionnels peuvent-elles être reconnues, préservées, développées... telle devrait plutôt être une des préoccupations centrales dans les institutions. Préoccupation d'autant plus sérieuse que l'individualisation et « la centration sur l'utilisateur » mettent sans doute encore plus à l'épreuve les professionnels.

### **Des conceptions contrastées et souvent ambivalentes de l'implication**

On a longtemps considéré que le seul outil de travail de l'éducateur spécialisé était sa personnalité. Les pionniers de l'éducation spécialisée prônaient l'engagement personnel : tout donner de soi pour sauver l'autre, pour le sortir de la misère sociale ou psychique. Pas d'apprentissage, pas de technique à acquérir en la matière, pas de pro-

---

2. Jean-Pierre PINEL, « La construction du dispositif d'intervention à l'épreuve des mutations institutionnelles contemporaines » in Olivier NICOLLE, René KAËS, *L'institution en héritage*, Paris, Dunod, 2007, p.11-24.

3. André MISSENERD, « Formation de la personnalité professionnelle », *Connexions*, n° 17, 1976, p. 116-118.

fessionnalisation : l'éducateur en personne, par son comportement, par son mode de vie, par les règles qu'il se donnait lui-même et auxquelles il obéissait, par son engagement tout entier... devait s'offrir comme modèle d'identification. Le groupe, en référence à des modèles communautaires et au scoutisme, constituait alors l'outil et le lieu privilégié de la rééducation. L'individualisation ne constituait pas le premier chapitre du programme éducatif. L'organisation de travail, quant à elle, n'était pas pensée comme telle et était conçue sur le modèle « familial charismatique ». Particulièrement dans les internats où le temps et l'espace professionnels étaient très souvent confondus avec le temps et l'espace privés des intervenants.

C'est sur ce terrain historique que la question de la professionnalisation s'est inscrite au milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Le débat s'est alors engagé ou plutôt les conflits se sont ouverts de façon souvent radicale entre les tenants de l'engagement, de l'implication, des qualités personnelles d'une part et d'autre part les techniciens de la relation, revendiquant quant à eux la nécessité de la qualification et de la formation professionnelle. Les premières conventions collectives ont vu le jour, venant signer la différenciation entre statut – espace-temps professionnels et personnels ; les diplômés d'État de leur côté sont venus sanctionner la nécessité d'acquérir des connaissances et des compétences pour exercer les différents métiers du travail social.

Les années 1980, avec la décentralisation et la première incursion des débats relatifs à l'évaluation du travail social, seront traversées à nouveau par cette opposition. « Impossible évaluation » déclarent alors ceux pour qui une action fondée sur la relation entre des sujets (et essentiellement entre deux sujets) ne peut faire l'objet de mesures au risque de déshumanisation et d'instrumentalisation de l'action sociale. Évaluation indispensable, revendiquent, quant à eux, ceux pour qui il s'agit de sortir enfin de l'obscurantisme pour rendre visible, communiquer, donner des garanties de qualité des interventions.

Les années 1990 voient apparaître les tableaux de bord, les indicateurs, l'ingénierie... C'est l'époque où l'on a la conviction que l'entreprise de production possède depuis longtemps des outils et des techniques d'évaluation, de gestion et de management qui manquent cruellement aux cadres du secteur social. Nombre de directeurs et de consultants s'orientent alors dans ce sens et se penchent sur la *transférabilité* des techniques de l'entreprise vers le social. La référence à la subjectivité, à l'implication est alors bien souvent considérée comme un archaïsme, une source de déformations contre lesquelles il va falloir lutter en mettant en place des techniques, des procédures, des méthodes scientifiques. Le « transfert de techniques et de compétences... » occupe dès lors le devant de la scène, laissant au loin le « transfert affectif ».

Les années 2000 sont celles de la (re)centration sur l'utilisateur. Les établissements et les services ont désormais un projet formalisé et fondé sur l'individualisation. L'évaluation, les droits des usagers et la participation font désormais partie de la culture professionnelle. De nouvelles formes d'organisation se dessinent : réseaux, groupements, transversalité se mettent en pratique. Les grandes associations se structurent en pôles. Les contraintes réglementaires, économiques et financières sont de plus en plus fortes.

Le respect des droits des usagers et les problèmes de responsabilité prennent une place de plus en plus grande dans les préoccupations des directions. Vus d'abord sous l'angle juridique, les risques encourus deviennent alors trop souvent le moteur de décision de l'engagement ou plutôt du non-engagement dans telle ou telle action. On voit fleurir les référentiels de qualité, les guides de procédures et de bonnes pratiques qui tentent de réduire les risques en courant parfois celui de l'illusion de les maîtriser. Si l'ensemble de ces outils permet effectivement une meilleure visibilité des pratiques et la constitution de repères collectifs pour guider l'action, ils ne mettent pas à l'abri d'une technocratisation obscurcissant le sens de ces mêmes pratiques. Car c'est oublier qu'il n'y a pas d'éducation sans risque, que l'imprévisibilité est au cœur de toute relation puisque c'est l'essence même du sujet et de sa liberté.

Implication personnelle, subjectivité, transferts et mécanismes d'identification, phénomènes de groupes... sont autant de notions qui semblent toujours être considérées avec beaucoup de circonspection. Elles occupent peu de place dans les programmes de formation des cadres et des directeurs. Quelle place effective occupent-elles dans les projets d'établissement alors qu'elles sont centrales dans la réalité des pratiques quotidiennes ? Les intégrer dans la formalisation du projet serait-il en contradiction avec une approche se revendiquant d'une véritable professionnalité et garantissant la qualité de service ?

Pourtant, cette ambiguïté (devrait-on dire cette ambivalence ?) quant au statut de la subjectivité et de l'implication dans ces professions du travail social est toujours présente ; comme si la dimension humaine, personnelle, relationnelle ne pouvait qu'être en opposition radicale avec la dimension professionnelle, technique, centrée sur la qualité et son évaluation.

## La nature de l'engagement des professionnels de l'action sociale

### Il faut s'impliquer mais pas trop !

Si l'implication et l'engagement des acteurs sont indispensables dans toute organisation de travail, ce n'est pas seulement comme techniciens, employés, salariés que les travailleurs sociaux doivent s'engager, mais aussi comme sujets professionnels.

Il s'agit pour eux de fournir une activité de nature *clinique*. J'utilise ici le terme clinique dans son sens étymologique, désignant ainsi le fait *d'être au chevet, auprès de...* auprès d'un usager ou d'un groupe d'utilisateurs, « sur le terrain » comme on dit plus couramment. Et cette activité, ce service ne peut pas être rendu sans un sujet professionnel qui va prendre le risque de s'engager dans ce travail clinique.

Dans les établissements, on entend souvent dire qu'il faut se sentir *suffisamment impliqué* dans les situations avec les usagers, mais on rajoute aussitôt qu'il ne faut pas *trop s'impliquer*. L'accent est ainsi porté sur la dimension quantitative de l'implication. Mais la *quantité d'implication* ne nous renseigne pas sur la *nature* de cette implication voire nous empêche (ou nous évite ?) de l'interroger.

Le travail des professionnels nécessite une sensibilité à la vie psychique de l'autre sans laquelle aucun travail ne peut être engagé et poursuivi. Mais c'est aussi cette même sensibilité qui constitue pour eux une fragilité importante et plus largement une fragilité pour l'ensemble de l'organisation.

L'engagement dans le travail avec les usagers nécessite donc d'être, non seulement à leur écoute, mais aussi à l'écoute des effets qu'ils produisent sur chacun des professionnels et plus largement sur les équipes.

Les professionnels doivent « se prêter *aux modalités de liens souffrants que les usagers ne peuvent manquer d'actualiser dans l'institution qui les accueille et auprès des professionnels qui les soignent, les accompagnent ou les prennent en charge*<sup>4</sup> ». Comme l'ethnologue, le travailleur social doit pouvoir être *affecté*<sup>5</sup> et accepter *d'être pris*. Mais il faudra ensuite qu'il puisse *se déprendre* pour

4. Georges GAILLARD, « Restaurer de la professionnalité. Analyse de la pratique et intersubjectivité », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 50, 2008-1, p. 33-46.

5. Jeanne FAVRET-SAADA, « Être affecté », *Gradhiva*, n° 8, 1990, p. 3-10.

mieux *se reprendre*. Les établissements, les équipes doivent disposer d'une « *capacité à accepter d'être malmenés*<sup>6</sup> ».

*Se prêter aux transferts* n'est pas sans risques pour le professionnel comme pour les équipes tout entières. Ce processus ne peut pas être le fait d'un travail exclusivement personnel et solitaire qui dépendrait de la seule volonté du professionnel, de sa seule initiative, de ses seules compétences ou de sa personnalité. Il doit être intégré et pris en compte dans l'organisation même de la prise en charge des usagers. Se reconnaître dans une telle approche, c'est alors en penser les conditions d'exercice dans le fonctionnement collectif, dans l'organisation de travail tout entière. Dans cet engagement au quotidien des professionnels « *ce qui est mis en péril [...], c'est le lien au groupe : ce socle de l'alliance qui fait de chacun des professionnels "un parmi d'autres", et le garantit de sa professionnalité*<sup>7</sup>. »

Comment ce « lien au groupe<sup>8</sup> » peut-il être préservé ? Par qui ? Telle est la préoccupation essentielle que devraient avoir les cadres de proximité, les directeurs, les administrateurs.

Dans le cas numéro un – « la crise en IME » –, l'établissement est replié sur lui-même ; il semble vivre en autarcie. Les liens avec la direction générale et plus généralement avec toute instance extérieure sont rompus. En interne, les relations ne peuvent exister que sur un mode fusionnel. Toute tentative de différenciation est frappée de la menace d'exclusion afin d'éviter l'explosion du groupe. La lutte contre le morcellement psychotique nécessite de rester dans un état fusionnel et dépendant. La pulsion de mort a fait son œuvre.

Dans le cas numéro deux – « la noyade » –, le président par son courrier manifeste que les liens entre les professionnels, la direction et l'association ne sont pas rompus. La douleur est nommée et partagée. La professionnalité n'est pas mise en cause.

## || L'IMPLICATION AU CŒUR DE LA PENSÉE

### || Un cadre pour l'implication

Échecs, traumatismes, déceptions, perte d'idéal, fatigue... « *On peut user ses yeux à force de lire. À trop écouter, n'use-t-on pas sa*

---

6. Georges GAILLARD, *ibid.*

7. Georges GAILLARD, *ibid.*

8. J'entendrai ici le terme « groupe » au sens le plus large : l'équipe, le service, l'établissement, l'association.

*disponibilité – ou plutôt ne devient-on pas peu à peu un être d'écoute raviné par tant de paroles de détresse ou de bavardages ?...<sup>9</sup> ».*

Comment faire pour que les travailleurs sociaux puissent rester sensibles à la souffrance sans être à leur tour entamés, emportés par elle ? Comment faire pour que la souffrance professionnelle ne soit telle que le « turn-over » des salariés empêche des actions et des projets suivis, casse des relations mises en place avec les usagers, les confortant décidément dans leur absence de valeur personnelle ? Comment faire pour que le dispositif de prise en charge « n'explose » pas ? Quelles pratiques, quelles méthodes, quelles instances de travail... mettre en place pour que les professionnels, non seulement ne se désengagent pas sur le terrain, auprès des usagers, mais s'engagent et prennent ce risque « d'être malmenés ». Quels engagements les cadres peuvent-ils fournir à ces équipes constamment menacées par ce que Georges Gaillard intitule « les disqualifications meurtrières de la professionnalité<sup>10</sup> » ?

Comment penser une organisation de travail qui garantisse et permette l'exercice d'une activité clinique inscrite « au cœur des conflitualités les plus aigües » et qui amène les équipes à « *se confronter sans cesse, du dedans, aux diverses expressions de la déliaison et de la destructivité<sup>11</sup>* » ?

Ce cadre est à penser et à construire et c'est bien là une des responsabilités essentielles des cadres. Il doit tout à la fois permettre que s'expriment les processus de déliaison et de destructivité des usagers pris en charge et empêcher ces mêmes processus de contaminer l'ensemble de l'organisation au point d'empêcher la pensée : tel est l'objet principal du travail des cadres et de la direction. Ce qu'il s'agit d'organiser c'est le lien entre les sujets présents dans l'institution – sujets pris en charge du fait de leur souffrance, de leurs difficultés... – qui vont rencontrer des sujets professionnels.

Ce cadre ne peut se résumer à l'ensemble des référentiels de bonne pratique. Mettre en place des procédures est nécessaire et indispensable et permet de constituer les repères aux actions collectives et individuelles. Mais référentiels et procédures sont aussi la traduction opératoire du projet. Leur prolifération actuelle peut parfois faire craindre qu'on en fasse une norme extérieure à laquelle on ne pourrait que se soumettre. Chercher à abolir les difficultés principalement par le re-

9. Pierre SANSOT, *Du bon usage de la lenteur*, Paris, Payot, 1998, 203 p.

10. Georges GAILLARD, « Identifications professionnelles, assignations institutionnelles et paralysies de la pensée », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 35, 2001.

11. Jean-Pierre PINEL, « La construction du dispositif d'intervention à l'épreuve des mutations institutionnelles contemporaines » in Olivier NICOLLE, René KAËS, *L'institution en héritage*, op. cit., p. 11-24.

cours aux procédures fait courir le risque d'une modélisation de l'action, d'un déficit de réflexion et d'engagement. Les procédures ont-elles alors pour fonction de contenir le travail clinique et de garantir sa qualité ou d'étouffer et de masquer la dimension subjective inhérente au travail clinique au nom d'une prétendue objectivité ?

Le cadre n'a pas qu'une fonction réglementaire, de gestion ou de contrôle. Il a pour fonction essentielle de contenir les symptômes, les affects, les mécanismes inconscients individuels et collectifs en bouillonnement constant dans l'institution. Ce cadre n'est pas donné a priori ; c'est un construit qui doit tenir compte des caractéristiques des usagers pris en charge. Il empêche que ces symptômes contaminent, menacent et mettent en danger l'institution sans pour autant en empêcher l'expression : un cadre permettant de contenir sans contention<sup>12</sup>. Il fournit des repères, des références, des garanties. Il permet de courir le risque de l'implication.

### Un cadre pour un collectif

On se tourne généralement d'abord vers le comportement des individus pour expliquer les dysfonctionnements. On a tendance à considérer l'organisation comme une somme d'individus et non comme un ensemble complexe dont le fonctionnement n'est pas égal à la somme des fonctionnements individuels. On fait volontiers l'impasse sur l'analyse du contexte, sur les structures organisationnelles, sur les fonctionnements groupaux et leurs liens avec les caractéristiques des usagers.

Dans le cas du « directeur pédophile », la demande par le président de tests de personnalité pour le recrutement d'un futur directeur indique combien, pour lui, ce qui s'est passé est exclusivement lié à la perversion du directeur et que le fonctionnement de l'association qui n'a rien soupçonné pendant dix ans, n'a pas à être interrogé. Sans doute, envisage-t-il de renforcer des contrôles à l'avenir ! Mais de là à réfléchir sur les modalités de ces contrôles, sur les fonctions du conseil d'administration autres que les fonctions de représentation, sur les effets de ce drame sur les équipes et sur le fonctionnement de l'établissement et plus largement sur les effets de la prise en charge d'enfants placés pour la plupart à la suite d'abus sexuels...!

Cette tendance à pointer les comportements individuels inadaptés, incompetents, déviants est particulièrement marquée à l'heure où la responsabilisation individuelle est renforcée et où les structures de

---

12. « Il ne faut pas confondre les deux processus radicalement opposés de "contenance" et de "contention" » (Denis MELIER, « L'appareil psychique d'équipe ou le travail intersubjectif des liens entre accueillants et accueillis en institution », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 32, 1999, p. 51-61).

protection et de solidarité sont défailtantes. Si l'on parle aisément du développement des compétences collectives, envisager que des responsabilités puissent être collectives est plus problématique. Michel Chauvière souligne dans son dernier ouvrage comment « *la qualité, couplée à la relation de service fait glisser la responsabilité tangible sur l'intervenant, celui qui est en contact direct avec les personnes, celui qui peut être identifié ou désigné par elles*<sup>13</sup> ».

Les professionnels sont souvent seuls dans cette relation d'aide avec l'utilisateur ; leur pratique nécessite de l'autonomie et ne peut se réduire à une relation de service prescrite. Leur appartenance à un collectif institué (l'équipe, l'établissement, le service, l'association...) est d'autant plus indispensable. C'est l'appartenance à un groupe qui fournit des repères pour guider l'action, qui permet que ces repères aient du sens pour chacun et ne soient pas perçus comme règles extérieures.

Dans le cas de « la noyade », le président reconnaît chacun comme des professionnels. Leur professionnalité n'est pas contestée. Chacun peut continuer de se reconnaître dans le collectif. Alors que dans le cas du « directeur pédophile », les professionnels ne sont plus reconnus comme tels et ne semblent plus pouvoir se comporter comme tels ; jusqu'à refuser pour certains de changer les couches d'un enfant de trois ans car « il est interdit de toucher aux enfants » !

Il y a quelques années, dans un internat recevant des adolescents cas sociaux, les éducateurs ne voulaient plus entrer seuls dans les chambres des jeunes pour exiger d'eux rangement, nettoyage, calme... Les jeunes les menaçaient en effet à cette occasion de les accuser de tenter d'abuser d'eux. Face à cette situation, le directeur a réuni l'ensemble des jeunes et l'ensemble des salariés. Il leur a rappelé l'existence des lois punissant tout adulte comme tout jeune qui commettrait un abus sexuel. Mais il a énoncé aussi les lois punissant toute personne qui se rendrait coupable de dénonciation calomnieuse. Il a réaffirmé qu'en tant que directeur, il était responsable de la sécurité de tous et qu'il ferait toujours appliquer les lois de la République. Par son intervention, le directeur a signifié l'existence du collectif auquel chacun appartenait : l'établissement lui-même soumis aux lois de la République. Il a réaffirmé sa fonction quant à la protection de chacun au sein de ce collectif et quant au respect des règles pour préserver ce collectif. Du jour au lendemain, le problème a été réglé.

Le droit et le respect des usagers sont souvent brandis comme un étendard face auquel il est difficile de s'opposer ou d'être critique :

13. Michel CHAUVIÈRE, *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte, 2007, 224 p.

« *tout souci clinique devenant simple respect dû à l'usager*<sup>14</sup> ». Ne pas satisfaire les usagers constituerait-il désormais un risque ? Toute frustration vécue par un usager deviendrait-elle alors signe d'un service rendu qui ne serait pas de *qualité* ? L'usager deviendrait-il dès lors le client roi ? L'individualisation tend trop souvent à être confondue avec l'action individuelle. Mais « *la dimension collective est fondamentale pour la construction d'un individu : le sentiment d'appartenance à un groupe, l'identification à des pairs, l'expérience du conflit, de la rivalité mais aussi de la négociation, de la solidarité... sont autant de situations qui font partie intégrante de toute éducation. C'est de l'expérience et de l'apprentissage de cette rencontre avec l'autre, avec les autres en groupe, que naît du lien social*<sup>15</sup>. »

## Un cadre pour la pensée

« La crise dans l'IME » nous montre un système totalement fermé et isolé de toute instance extérieure. Il est totalement dépendant de la directrice ; toute différenciation y est exclue ; la pensée y est barrée. Toutes les études montrent d'ailleurs que ce type de fonctionnement (familial ou institutionnel) est toujours source de violence et de maltraitance.

106

L'ouverture est indispensable. La distanciation est nécessaire pour permettre la pensée sur l'action. Il s'agit donc d'instituer des instances pour communiquer, échanger, confronter, débattre, réfléchir, analyser, évaluer...

« Réunions d'équipes », « réunions de groupes », « réunions de services », « réunions institutionnelles », « réunions de direction », « réunions de bureau du conseil d'administration », « conseils de la vie sociale », « réunions de synthèse », « réunions de projet », « réunions avec les partenaires »..., les réunions ne manquent pas. Elles sont nécessaires et leur importance est indéniable. Elles sont essentielles à condition toutefois qu'elles soient conçues dans une véritable politique de communication globale et non dans un empilement ou dans une juxtaposition qui fait perdre de vue aux acteurs, leur sens et leur intérêt. Formalisées, différenciées quant à leurs objets de travail, leurs participants, leurs animateurs, leurs comptes rendus, leurs durées... Articulées entre elles, évaluées régulièrement, réajustées en vue du maximum d'efficacité, elles doivent pouvoir constituer des lieux de circulation de la parole, de réflexion, de débats, de prise de décision, d'information, d'élaboration.

---

14. *Ibid.*

15. Chantal HUMBERT (coord.), *Les usagers de l'action sociale*, Paris, L'Harmattan, 2000, 286 p.

Il convient aussi d'évoquer « les groupes d'analyse de la pratique » comme outil de distanciation. Animés par des intervenants extérieurs à l'établissement, ces groupes permettent aux professionnels d'exposer les soucis et les difficultés qu'ils rencontrent dans la relation avec tel ou tel usager ou groupe d'utilisateurs. Ils peuvent y déposer les fardeaux et trier ce qui relève de la part personnelle, de l'organisation, du contexte... Travail en groupe et travail de groupe, basé sur l'engagement volontaire, sur la confidentialité et sur l'absence de jugement, il permet une mise à distance et une réflexion sur l'action.

Dans la recherche qu'il a dirigée, Bertrand Ravon fait le constat que « *la demande d'analyse de la pratique a plus que triplé entre 1999 et 2006*<sup>16</sup> ». Cette demande concerne en outre de plus en plus souvent les cadres. Phénomène qu'on peut tout à la fois trouver « réjouissant », s'il est un signe de la prise en compte du travail clinique des intervenants, d'un désir de distanciation et d'ouverture des organisations. Mais phénomène qu'on peut aussi considérer comme révélateur de l'accroissement des difficultés rencontrées par les équipes de terrain et par les équipes de direction. Face à la multiplication de ces groupes, Bertrand Ravon évoque à juste titre que l'on a tendance à demander à l'analyse de pratiques de « tout faire : construire une culture professionnelle commune, élaborer collectivement des repères théoriques, construire des « référentiels métiers », former au travail relationnel, assurer de la régulation d'équipe ». Je constate quant à moi que ces demandes d'analyse de pratiques correspondent de plus en plus fréquemment à des situations où les cadres sont en difficultés avec leurs équipes. La position de « cadre intermédiaire ou de proximité » est particulièrement mise à l'épreuve et les directeurs (-trices) expriment quant à eux la grande solitude dans laquelle ils exercent leurs fonctions. Il convient donc de pouvoir aussi envisager des « groupes d'analyse de pratiques des cadres »<sup>17</sup>.

16. Bertrand RAVON, Geneviève DECROP, Jacques ION, *Épreuves de professionnalité. Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux*, Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, Paris, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité. Internet, 2008, 30 p. [http://www.travail-Solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/synthese\\_rech\\_ONPES\\_usure\\_TS\\_Ravon\\_et\\_al\\_.pdf](http://www.travail-Solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_rech_ONPES_usure_TS_Ravon_et_al_.pdf)

17. Dans le cadre de la formation préparatoire au CAFDES, organisée par l'ARIF (75014 Paris), un travail d'analyse des pratiques des directeurs est mis en place depuis plusieurs années, en articulation avec une formation théorique centrée sur les groupes et leur animation.

Réunions, séminaires et journées d'études pour les professionnels d'un établissement, d'une association, d'une région, groupes d'analyse de pratiques, supervisions d'équipes de professionnels de terrain, de cadres de direction, régulations, analyses de pratiques, formations intra et formations individuelles, recherches actions, ... sont autant de possibilités mais aussi de nécessités pour permettre que l'action soit toujours articulée à la pensée et demeure une action responsable.