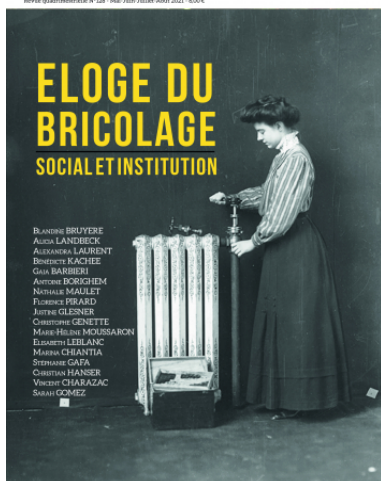




128 | 2021

Éloge du bricolage. Social et institution

 <https://publications-prairial.fr/canalpsy/index.php?id=3410>

Référence électronique

« Éloge du bricolage. Social et institution », *Canal Psy* [En ligne], mis en ligne le 01 mai 2022, consulté le 07 juin 2024. URL : <https://publications-prairial.fr/canalpsy/index.php?id=3410>

DOI : 10.35562/canalpsy.3410

SOMMAIRE

Georges Gaillard
Édito

Éloge du bricolage. Social et institution

Blandine Bruyère

Standards des agences onusiennes : « Procedures and policies » dans le champ de la santé mentale en terrain humanitaire

Alicia Landbeck et Alexandra Laurent

Au croisement entre exigences locales et internationales dans la mise en place d'un dispositif de soin au sein d'une ONG

Bénédicte Kachee

Bricolages en humanité, la formation linguistique des adultes migrants

Gaia Barbieri

Des groupes marginaux face au « programme » néolibéral

Antoine Borighem et Nathalie Maulet

De l'accompagnement d'un secteur à sa législation

Florence Pirard, Justine Glesner, Christophe Genette et Nathalie Maulet

Praticiens, chercheurs, responsables politico-administratifs, ensemble dans la construction de savoirs

Marie-Hélène Moussaron

Le bricolage au service de l'identité professionnelle

Élisabeth Leblanc

L'ingéniosité du coursier à vélo de l'uberisation

Marina Chiantia

Le burn-out ou le passage d'un bricolage inconscient amateur à un bricolage conscient expert comme lutte contre la standardisation

Stéphanie Gafa

Réflexions autour de l'hyperconnexion dans le travail : une « illusion de collectif » nécessaire ?

Christian Hanser

Une éducation *artisanale* : fragments d'idées à mi-chemin entre le bricolage et l'ingénierie de formation

Vincent Charazac

La fonction et les modalités d'intervention clinique d'un psychologue d'entreprise entre créativité et paradoxe

Sarah Gomez

Se voir mourir et après... ?

Coup de cœur

Jean-Marc Talpin

Sorj Chalandon, 2021, *Enfant de salaud*

Édito

Georges Gaillard

NOTES DE LA RÉDACTION

Cet éditto a été rédigé en mars 2022.

TEXTE

1 « Bricoler », bidouiller, ajuster, arranger, faire en sorte de préserver les fragiles équilibres qui sous-tendent nos liens et les dispositifs qui nous permettent d'accomplir nos tâches au quotidien : de telles dynamiques apparaissent plus que jamais nécessaires. Dans un monde contemporain caractérisé par le morcellement, la rigidification, la massification et la sursaturation, où les procédures se multiplient de façon exponentielle, envahissant l'ensemble de la sphère du travail, tout autant que l'organisation des liens sociaux – du fait de la digitalisation du monde – il s'agit de veiller à préserver et à potentialiser les processus où se fabrique de la transitionnalité, de trouver-retrouver sans cesse du « jeu ».

2 Peut-être convient-il, du reste, de nous remémorer ce qu'en disait celui qui a donné ses lettres de noblesse à l'art du bricolage, Lévi-Strauss en 1962 (p. 31) :

« La règle de son jeu [au bricoleur] est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus, parce que la composition de l'ensemble n'est pas en rapport avec le projet du moment, ni d'ailleurs avec aucun projet particulier, mais est le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec les résidus de constructions et de destructions antérieures. »

3 Le précédent numéro de *Canal Psy* (n° 127) « Éloge du bricolage », sous-titré « Clinique et soin », développait un certain nombre de contributions et de témoignages dont une première forme avait vu le jour à l'occasion du colloque international du même nom « Éloge du

bricolage dans un monde en voie de standardisation. Formation, travail, institution¹ ». Elles permettaient de prendre la mesure de l'indispensable de ce travail d'humanisation que réalisent les sujets au jour le jour afin d'aménager le monde et de permettre qu'il demeure habitable et source de plaisir partagé, malgré les inévitables mouvements de « clôture » dont il est simultanément le lieu. Le présent numéro de *Canal Psy* « Éloge du bricolage. Social et institution » s'inscrit dans la continuité de ce travail de reprise, et permet de témoigner de l'inventivité des professionnels, individuellement et groupalement, dans la pluralité de leurs appartenances professionnelles et institutionnelles, et la multiplicité de leurs champs d'interventions.

- 4 Côté « clôture » lors de la précédente parution, les relations sociales, tout autour du monde, étaient déjà mises à rude épreuve, les sujets étant conviés à modifier radicalement et en urgence leurs manières d'être ensemble au travers des différents épisodes de confinements et des nouvelles règles de distanciations sociales². Or nous voici entrés à présent dans un contexte où la menace vient de migrer du côté de la destructivité la plus radicale. Le spectre de l'anéantissement a en effet été revigoré avec la menace explicite de l'utilisation de la puissance atomique, et donc d'une guerre sans limite. L'incertitude et les angoisses corrélées tendent dès lors à se faire vertigineuses. Nous n'aurions pas imaginé, il y a quelques semaines de cela, sauf à jouer les Cassandre, à quel point le monde (et les équilibres géopolitiques) allai(en)t être « chamboulé(s) : avec l'invasion de l'Ukraine par Poutine et son armée, l'Europe devenant le théâtre d'une nouvelle guerre, en danger de dégénérer en conflit mondial. Et ce, dans un temps où l'urgence climatique ne parvient toujours pas à imposer son calendrier.
- 5 Vivre dans un tel monde requiert de chacun nous, individuellement et collectivement, de cultiver notre manière de nous maintenir vivants et créatifs dans le lien. Face aux défis actuels nous n'avons d'autre choix que de réhabiliter la dimension « politique », celle qui nous permet de « vivre ensemble », sans être dupe du potentiel de destructivité inhérent à l'humanité de l'homme. Savoir cette propension est cela seul qui permet d'en limiter la portée, poussant à travailler, à notre mesure, à investir le monde et à investir le lien.

NOTES

- 1 Ce colloque a été organisé dans le cadre de Lyon 2 et du département « Formation en Situation Professionnelle » de l'Institut de Psychologie.
- 2 Un prochain numéro de *Canal Psy* portera du reste sur cette expérience partagée et ses incidences dans nos liens.

AUTEUR

Georges Gaillard

IDREF : <https://www.idref.fr/069481636>

ORCID : <http://orcid.org/0000-0002-6072-7565>

ISNI : <http://www.isni.org/0000000077348778>

BNF : <https://data.bnf.fr/fr/16191210>

Éloge du bricolage. Social et institution

Standards des agences onusiennes : « Procedures and policies » dans le champ de la santé mentale en terrain humanitaire

Blandine Bruyère

DOI : 10.35562/canalpsy.3428

PLAN

La tour de Babel humanitaire : de la cacophonie à l'harmonie forcée
Protocole et procédures, entre borborygmes et effet contenant
Auto-engendrement
Et le psychologue dans tout ça ? Quelle place pour la créativité ?
Pour conclure

TEXTE

- 1 Comprendre l'influence et la place des « procedures and policies¹ » dans le champ de l'humanitaire, et envisager les espaces de bricolages nécessaires demande de préciser, au préalable, la particularité de ce contexte et le jargon qui l'accompagne. Car s'il est un secteur d'activité dans lequel les procédures et autres conduites à tenir se développent à la vitesse de l'éclair c'est bien celui-là. À titre d'illustration, dès le début de la pandémie, environ 30 guides ont été diffusés seulement sur la première semaine de confinement générale mi-mars 2020².

La tour de Babel humanitaire : de la cacophonie à l'harmonie forcée

- 2 Dans les interventions humanitaires, les acteurs en présence sont multiples : les populations cibles/bénéficiaires, leur histoire et leurs cultures ; les forces de sécurité et les agences internationales telles que ONG, qui ont elles aussi leur projet, leurs histoires et leurs cultures.

- 3 Cet ensemble de multiples différences se rencontre dans un contexte d'effondrement des institutions, consécutives à des événements qui fragilisent et parfois détruisent le collectif, et par là même l'institutionnel.
- 4 Cet espace de travail est de fait un espace de rencontre interculturelle, sans vraiment offrir d'espace disponible pour mettre au travail la dimension « inter » de la rencontre et/ou des liens. La confrontation à l'altérité est quotidienne, et ses effets se manifestent dans les réactions qu'elle provoque. La radicale différence peut ainsi être associée à des vécus d'étrangeté, accompagnés d'un florilège de réactions contraphobiques ou anxieuses, telles que la volonté d'uniformiser, tout et partout, dans un mouvement de déni des différences. Ainsi, il ne reste que bien peu de place aux sujets qui souhaitent faire exister une altérité plus élaborée, peu de place pour considérer le semblable.
- 5 Ces lieux sont des lieux archétypes de l'humanité, ils le sont aussi dans les mouvements psychiques qui se manifestent comme effets de ces rencontres multiculturelles et comme travail nécessaire à l'élaboration de la crise et de la différence.
- 6 Rencontre et interaction entre des personnes d'horizon et de langues différentes ; entre des institutions, (ONG, UN, et gouvernement) dont les projets et missions entretiennent des formes de confusion entre militaires et humanitaires ; entre urgences et développement à l'image des casques bleus qui de plus en plus associent aide humanitaire à présence militaire.
- 7 En parallèle, ce sont des lieux de travail dans lesquels la transitionnalité, les espaces intermédiaires ont explosé sous le coup des violences collectives, ou du trauma, en ce que la situation dépasse les capacités internes, des États et des sujets à pouvoir se réguler entre elles.
- 8 Les ONG et agences d'aides onusiennes³ sont aussi des espaces de rencontres de normes et de représentations différentes, notamment de la vie psychique.
- 9 Des représentations de la vie psychique, des théories de l'âme s'y confrontent et parfois s'affrontent, avec les résistances que l'on

rencontre dans un univers dans lequel de surcroît, l'opérateur domine.

- 10 Face à cette diversité constamment renouvelée, notamment du fait de la précarité environnante, les ONG s'accommodent parfois de professionnels qui ne connaissent pas grand-chose de ce qu'est le travail sur la vie psychique (au sens d'un savoir construit, académique et clinique).
- 11 Par contre, ils manient avec aisance le langage gestionnaire de projets et cela suffit à légitimer leurs fonctions, à défaut de métiers, nommées « responsable de projet santé mentale », « coordinateur santé mentale »... En fait, dans ces conditions, et pour les institutions, il semble peu important de comprendre quoi que ce soit aux dynamiques psychiques, individuelles ou groupales, aux contextes culturels et aux représentations des soins psychiques. Savoir suivre à la lettre les guides et connaître les standards internationaux agit comme un gage d'expertise. « On ne se trompera pas ! » Telle est la croyance, l'idéologie, l'illusion dominante.

Protocole et procédures, entre borborygmes et effet contenant

- 12 Les « policies and procedures » sont conçues pour influencer et déterminer les décisions et actions importantes. Les activités aussi dans le champ de la santé mentale se déroulent dans les limites que « procedures and policies » fixent. Les procédures sont les méthodes, modèles ou outils, spécifiques souvent recommandés « parce qu'evidence-based⁴ » utilisées pour exprimer les politiques mises en action dans les opérations quotidiennes de l'organisation. Ensemble, les politiques et les procédures garantissent qu'un point de vue défendu par l'organe directeur d'une organisation ou d'un bailleur de fonds est traduit en étapes qui aboutissent à des résultats attendus.
- 13 Les « guidelines » (Sphere, IASC⁵ et autres) encadrant largement les interventions humanitaires sont annoncés comme des minimums standards et si chaque guide s'ouvre sur un préambule disant la nécessaire adaptation au contexte et à la culture, il en va tout autrement dans la pratique. Ils sont bien plus souvent appliqués à la

lettre, sans distance critique dans leur utilisation, avec, pour seule adaptation culturelle, le fait d'être traduit à la lettre dans des langues supposées locales. Les concepts qui pourraient y être associés, la diversité des représentations de la vie psychique et autres notions ou sous-entendus ne sont pas mis au travail. La traduction est trahison, elle est littérale, et non conceptuelle.

- 14 Affublés de noms barbares faits d'acronymes, ces guides, accompagnés d'outils, ont envahi les champs des pratiques et politiques de santé, de protection et de fait de la santé mentale.
- 15 Ainsi, un projet de soutien psychologique aux réfugiés ou déplacés internes devra être formulé en termes de MHPSS⁶ (ou santé mentale et soutien psychosocial en français) se référant à SPHERE et à IASC, contenir des indicateurs/objectifs SMART⁷ (specific, measurable, achievable, relevant, timebound (ou « trackable and targeted »), s'appuyant sur des modèles proposés/imposés par l'OMS, UNHCR, UNICEF ou d'autres organisations, qui s'appellent MhGap, MHPSS pyramide intervention, IPT, PM+, Self help +, PFA⁸ et j'en passe. Et selon qu'on s'intéresse aux adultes, aux enfants ou aux aidants, on peut trouver autant de déclinaisons de ces mêmes modèles.
- 16 Ces modélisations sont conçues (selon les rédacteurs) pour être utilisables partout dans le monde, puisque basées sur des données probantes. Le mot est lâché : ils ne sont donc pas discutables.
- 17 Pourtant, il y aurait beaucoup à discuter sur les méthodes de recherches et de validations adoptées par les porteurs de ces outils, pour en faire des outils « evidence-based ». Cela fera peut-être l'objet d'une discussion méthodologique ultérieure.
- 18 Ainsi, les ONG sont dans une collaboration/compétition⁹ autour de la rédaction de ces guides, notamment du fait que leurs contributions augmentent leur crédibilité auprès des bailleurs de fonds et font d'eux des « experts de la question », peu importe le niveau « d'expertise », et la légitimité des personnes qui participent à ses grandes messes institutionnelles.
- 19 Les standards alimentent l'illusion d'une humanité uniforme à défaut de penser l'universel, à défaut de traiter le semblable et le différent.

- 20 Ce processus d'uniformisation des pratiques restreint considérablement l'espace nécessaire à des formes de créativité, plus dangereusement, il fait fi d'un quelconque travail de la demande. Pas de place pour le bricolage, telle est l'injonction des donneurs d'ordre. Le bricolage « lévi-straussien » (LÉVI-STRAUSS C., 1962) est renvoyé à ce qu'il a de « non basée sur des données probantes ».
- 21 Certes, on pourrait penser que la créativité se trouve dans la production de ces guides, mais à y regarder de plus près, ils ne sont que remake, à la manière d'un film américain, qui dépouillerait la version originale de toute la profondeur de l'histoire, pour en faire un bel objet technique, un mode d'emploi, vidé de tout son contenu. Cet objet perd ainsi toute sa pertinence d'outil de travail à visée harmonisante pour devenir un instrument de l'uniformisation, un formulaire en ajoutant à la désubjectivation des bénéficiaires.

Auto-engendrement

- 22 Ainsi en est-il du guide PFA ou encore de la pyramide d'intervention IASC qui, sans le dire jamais, se réfèrent à la psychologie humaniste de Carl Rogers sur la relation d'aide, ou à la pyramide des besoins de Maslow. Mais nulle part n'est mentionnée cette appartenance, cette histoire. Je ferai ici un premier parallèle : en situation de conflit, l'histoire est bouleversée et ses traces directement l'objet d'attaques (les Bouddha d'Afghanistan, les mausolées millénaires de Tombouctou, ou encore les pillages de la cité antique de Palmyre). Des pans entiers de l'histoire sont réécrits par les nouveaux maîtres du jeu qui tentent de mettre en scène un ordre nouveau, auto-engendré.
- 23 Comment ne pas voir là un premier effet de résonance entre ce que traversent les civilisations en crise, et les modes d'intervention humanitaires. Les profondeurs de champs s'abrasent et disparaissent.
- 24 Le plus souvent, le champ de l'humanitaire et le champ de la recherche, et d'autres types de pratiques, ne communiquent pas. L'expertise développée dans des ailleurs à partir de pratiques similaires ne fait pas ressources. L'humanitaire semble pris dans une compulsion de répétition, un mouvement circulaire à l'image d'un auto-engendrement incessant qui jamais ne permet d'accéder à une

symbolisation suffisante, un déplacement topique qui soutiendrait l'élaboration du trauma, l'élaboration de la différence.

- 25 Les guides réinventent l'écoute empathique ou encore les violences domestiques, les traumas, pour n'en proposer que des modèles d'intervention, des outils. Ces objets sont étranges et simplistes : par la volonté des rédacteurs de les rendre accessibles au plus grand nombre, ils en deviennent uniformisants, réducteurs. La psychologie est réduite à l'état de technique, d'outils : PM+, Thinking Healthy, self help+, self care, qui deviennent des marques déposées (comme on ne dit plus une paire de chaussures de sport, mais des Nike) et deviennent les outils d'une pensée unique, globalisante.
- 26 Si V. Hugo pensait que « la forme est le fond qui fait surface », alors à quel point le souci d'harmonisation de la forme témoigne de la fragilité, la labilité et de la diversité du fond ? Je reprendrai plutôt de façon provocatrice sans doute, cette citation de L. Martinez : « Entre fond et forme, la forme est la compétence des incompetents ! », tant il semble que l'importance de la forme masque les manques conceptuels du fond.
- 27 La première justification donnée à cet ensemble est celle de la temporalité : temporalité de l'urgence, mais aussi temporalité des professionnels, car les organisations d'aide internationale tiennent par les procédures et non par les personnes qui l'habitent, puisqu'elles ne font que passer. L'institution n'aurait d'autres choix, pour garantir un minimum de continuité, que de définir des procédures, d'établir des guides que les professionnels sont sensés se contenter de suivre *stricto sensu* pour la survie de l'institution. La tâche primaire du soin est détournée au bénéfice de la satisfaction du système.
- 28 Je perçois dans la production de ces nombreux guides un effet des violences non élaborées, un effet des impossibles à penser auxquels se confrontent tous les acteurs du champ humanitaire. Ces standards et protocoles internationaux représentent une tentative de contenir les effets de meurtre, de destruction sur les groupes, les liens et les individus, de ces situations de violences collectives et de la destructivité agie. Ces guides et procédures sont souvent brandis tel un fétiche, objet contraphobique, à l'image d'une gousse d'ail, brandie pour contrer le mal qui pourrait prendre possession de soi.

- 29 Ces guides manifestent l'absence, ou la négation, par l'industrie humanitaire (CHOUMOFF A., 2011), de méta-cadres qui auraient valeur d'organiseurs sociaux. Les institutions érigent là des processus sans sujet (KAËS R., 2012) en valeur idéologique comme défense face au trauma et ses manifestations. Ensuite, là où il y a volonté tyrannique d'uniformisation, il y a négation/déni des différences et de ce qu'elles permettent, dans la rencontre, de bricolage et de créativité.
- 30 Ainsi cette production de guides témoigne, à mon sens, des mouvements psychiques archaïques défensifs en jeu dans le travail des différences fondamentales. Elle signe la non élaboration du travail du négatif, elle agit le meurtre de la pensée par effet d'abord de répétition, mais aussi d'emboîtement.
- 31 Enfin, il n'y a qu'un pas pour penser que ces guides sont surtout la conséquence d'angoisses, de vécu d'impuissance non élaborées des intervenants/expatriés face à l'ampleur du trauma : ils se doivent de faire quelque chose car l'injonction leur en est faite, injonction nourrissant la position héroïque.
- 32 Les ONG ne répondent pas à une demande formulée et élaborée en tenant compte d'un contexte et des ressources, mais elles projettent leurs représentations des besoins, et les guides entretiennent l'illusion d'une réponse adaptée.
- 33 La question est donc aussi de traduire la demande à laquelle ces guides tentent de répondre, lorsqu'ils semblent plus tôt être le fruit d'une globalisation à marche forcée. Ces guides édictent des principes d'action, sensés couvrir les besoins des personnes, des institutions, oubliant que la façon d'exprimer une demande est différente en fonction des personnes et contextes, que l'adresse de cette demande n'est pas non plus « standardisable ». Dans la réalité, elle reste multiple et complexe, et là encore le bricolage peut exister.
- 34 Il reviendrait donc aux professionnels sur le terrain en étroite collaboration avec les personnes en besoin, de construire, d'inventer des projets et dispositifs qui répondent aux besoins des bénéficiaires mais surtout, de s'assurer d'entendre la demande dans toutes les dimensions dans lesquelles elle s'exprime et à laquelle elle se réfère : culturelle, sociale, religieuse. Alors, il deviendrait possible d'inventer des ponts symboliques entre les représentations de la vie psychique,

entre les différences en jeu dans ces espaces de travail afin qu'elles dialoguent.

Et le psychologue dans tout ça ? Quelle place pour la créativité ?

- 35 Un professionnel de la santé mentale, un clinicien, trouvera dans ces guides un ensemble de lieux communs, vide de tout intérêt, tant la simplification est à l'extrême. Mais surtout, du fait de leur vulgarisation dans le milieu humanitaire, le psychologue clinicien se trouvera dans une perpétuelle position de conflit :
- au niveau institutionnel : être continuellement interpellé pour s'en tenir aux guides ; ou alors, se risquer à résister au rouleau compresseur de la machinerie Nations unies et leurs procédures de bonnes conduites à tenir, pour inventer inlassablement des façons d'instrumentaliser ces guides/outils et défendre la vie dans toutes ses formes d'expression, même pathologiques,
 - au niveau des pratiques cliniques : devoir sans cesse justifier de son expertise dans sa pratique clinique et dans sa pensée sur les situations rencontrées, ou alors juste montrer qu'il maîtrise ces guides un peu mieux que la moyenne de ses collègues pour justifier son titre d'expert.
- 36 Le psychologue est lui aussi l'objet d'une instrumentalisation. Il est souvent mis en position d'être la caution institutionnelle de l'ONG qui décide d'introduire des projets de santé mentale dans ces activités, bien que se référer aux guides puisse permettre à l'ONG de se dispenser de cette caution.
- 37 Le psychodynamicien s'expose alors au risque d'être dépossédé de la singularité de sa position, de ses outils, de son travail. Élaborer des dispositifs qui répondraient à des demandes, ou encore improviser du groupe d'une séance à l'autre, en se laissant guider par la chaîne associative ne peut se faire qu'au prix d'une manipulation des systèmes. Là est l'essentiel du travail de créativité et de résistance. La créativité est associée à une position clandestine.
- 38 La créativité tiendra d'abord dans la capacité du clinicien à se distancier des guides pour « être au chevet » d'un sujet, et à inventer des façons de travailler de manière adaptée à la situation

contextuelle, avec les patients. Ensuite le tout devra être traduit dans le langage du système, au moment de rendre compte de l'activité. La créativité à cette étape du type de travail consiste alors, en grande partie, à réinventer des façons de dire ce que l'on fait, pourquoi on le fait et comment on le fait. Il faut à la fois pouvoir le dire en renouvelant sans cesse les mots pour les traduire encore en termes de projet, objectif, indicateurs et résultats, les rendant ainsi intelligibles pour les autres (collègues, bailleurs de fonds). Il s'agit de maîtriser suffisamment la langue de l'autre, techno-bureaucrate, pour le rassurer sur le fait qu'on va faire comme c'est édicté : ainsi, un groupe de parole devient une session de psychoéducation par exemple.

- 39 La construction d'une approche clinique adaptée aux besoins psychiques des bénéficiaires ne fait plus partie des attendus. Là est le travail clandestin.
- 40 La créativité repose aussi, du point de vue clinique, sur la rencontre et la capacité de travailler hors cadre. Par hors cadre j'entends hors des cadres définis par ces protocoles. Penser une clinique de bas seuil, aller vers, entendre et élaborer une demande, penser des dispositifs adaptés... Autant d'évidences qui n'en sont plus, mais qui doivent être considérées si l'intervenant en santé mentale ne souhaite pas se trouver trop loin de ce qui constituerait pour les bénéficiaires un cadre de soin adapté à la mesure de leurs situations et de leur contexte.
- 41 Dans ces contextes humanitaires, le temps de cerveau disponible au quotidien pour penser, se réduit à peau de chagrin, tant, à défaut de penser l'urgence, tout se vit dans l'urgence. Bricoler, c'est aussi se « trouver-crée » des temps et des espaces de disponibilité pour penser par exemple, en quoi le nombre de « polices and procedures » développés par une ONG serait un indicateur de son incapacité institutionnelle à gérer, métaphoriser les effets des violences des terrains d'intervention, et plus quotidiennement, les effets de rencontre avec diverses formes de différences comme mentionné auparavant. Rencontres avec des systèmes politico-socioculturels différents, différences de représentations d'un Soi, d'un autre, du groupe, différences de la place du sujet par rapport au groupe, etc.

Pour conclure

- 42 Développer toujours plus de guides vient me semble-t-il en réaction aux dynamiques psychiques de la rencontre, en écho avec des formes de meurtre agies dans les violences collectives, et agissent le meurtre de la pensée, des idées dans un contexte d'intervention fait de destructivité. La précarité que l'on retrouve à tous les niveaux dans les terrains humanitaires est ici très liée aux dynamiques de survie. Les mécanismes de survie auxquels s'associe une immédiateté en toutes choses ne concernent pas seulement les victimes d'un conflit ou d'une catastrophe, elles concernent aussi les institutions et les professionnels par effet de résonance, d'emboîtement (PINEL J.-P., 2011). Cet ensemble se définit par des expériences de déliaisons mortifères (NAYROU F., 2011), en conséquence à des drames de masses.
- 43 Ainsi, le lien social, ancré dans la culture (et par là même les formes d'alliance thérapeutique), qui a pour fonction d'inclure le sujet par et dans un tissage étayant qui le fait exister comme sujet et qui lui donne une identité reconnue par l'autre, ne peut plus remplir sa fonction, dans la mesure où le lien devient un objet-chose codifié qui doit suivre les étapes du case management tel que prescrit dans les guides.

BIBLIOGRAPHIE

CHOUMOFF A. (2011). *L'humanitaire, un secteur industriel comme les autres*, mémoire de Master en Création et technologie contemporaine ENSCI.

DUBÉ J. É. (2012). « Données probantes : quelques réflexions sur la nature des preuves et sur certaines preuves dénaturées » *Revue québécoise de psychologie* (2012), 33(2), 81-96.

KAËS R. (2012). *Le malêtre*. Hachette.

GAILLARD G. & PINEL J. (2015). « L'analyse de la pratique en institution : un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise gestionnaire ». Dans : Annie-Charlotte GIUST-OLLIVIER éd., *Les groupes d'analyse des pratiques* (p. 126-156). Toulouse, France : ERES.

LÉVI-STRAUSS C. (1962). *La pensée sauvage*, Plon.

NAYROU F. (2011). « L'échec du travail de culture dans l'anomie de la déliaison sociale ». *Revue française de psychanalyse*, vol. 75(4), 979-993.

APA, American Psychologist. (2006). « Evidence-Based Practice in Psychology », APA Presidential Task Force on Evidence-Based Practice.

PINEL J.-P. et al. (2011). « Un emboîtement de crises : de la crise du social-historique à celle du collectif », *Connexions*.

À propos des guides et standards internationaux

<https://interagencystandingcommittee.org/iasc-reference-group-on-mental-health-and-psychosocial-support-in-emergency-settings>

https://www.who.int/topics/mental_health/fr/

<https://www.unhcr.org/search?lcode=EN&comid=50b48d5f6&cid=49aea9390&scid=49aea93ad&tags=public-health-mental-health>

<https://www.spherestandards.org/>

NOTES

1 J'ai choisi de garder dans ce texte la terminologie anglaise, dans la mesure où dans ce champ, les anglicismes contribuent à mon sens, à une simplification/réduction de la pensée et des possibilités à des modèles eux-mêmes standards. Selon Cambridge Dictionary : « Une politique est un système délibéré de principes visant à guider les décisions et à obtenir des résultats rationnels. Une politique est une déclaration d'intention, et est mise en œuvre sous la forme d'une procédure ou d'un protocole. Les politiques sont généralement adoptées par un organe de gouvernance au sein d'une organisation. Un ensemble d'idées ou un plan de mesures à prendre dans des situations particulières qui a été officiellement approuvé par un groupe de personnes, une organisation commerciale, un gouvernement ou un parti politique. »

2 Pour en avoir une idée : <https://mhpss.net/emergency-toolkit/>.

3 OMS, UNHCR, UNFPA.

4 Toutes les interventions dans ce secteur se doivent d'être « basées sur des données probantes ». Ce qualificatif accolé aux outils, méthodes ou dispositifs réduit ici explicitement les pratiques au modèle TCC qui les

premières se sont emparées de ces pratiques médicales pour les appliquer à la santé mentale. Mais si on s'attarde un peu à ce qui définit globalement les données probantes en psychologie, il apparaît clairement que les courants psychodynamiciens y ont toute leur place. cf J. Éric DUBÉ, (2012) université de Montréal, Québec, « Données probantes : quelques réflexions sur la nature des preuves et sur certaines preuves dénaturées » *Revue québécoise de psychologie* (2012), 33(2), 81-96.

5 Inter Agency Standing Committee est un groupe parmi d'autres au sein du système des Nations unies chargé de développer des guides pour définir les minimums standard et harmoniser les pratiques. L'OMS, l'UNHCR et les autres agences font de même.

6 Mental Health and PsychoSocial Support.

7 Souvent traduit par : spécifique, mesurable, atteignable (ou acceptable), réaliste (ou pertinent), temporellement défini, ciblé.

8 Mental Health GAP, InterPersonnal Therapy, Problem Management +, Psychological First Aid... la plupart du temps, les personnes qui utilisent ces outils n'utilisent que les acronymes.

9 Dans les pages d'introduction de chaque guide, on peut trouver la liste des organisations qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à ce guide, mais en aucun cas cela ne mentionne la méthode de contribution, et là est la part discutable. Les équipes de terrains sont invitées à mener des groupes pilotes pour mettre en place un outil. Cette invitation vient comme une injonction, avec un rapport à fournir. Mais ce processus ne tient absolument pas compte des rapports hiérarchiques dans l'institution, de la liberté de parole possible pour les équipes, des besoins des équipes terrains à conserver leur job...

AUTEUR

Blandine Bruyère

Docteure en psychologie et psychopathologies cliniques, chercheure (se) associée
Université Lyon 2

IDREF : <https://www.idref.fr/182630749>

Au croisement entre exigences locales et internationales dans la mise en place d'un dispositif de soin au sein d'une ONG

Alicia Landbeck et Alexandra Laurent

DOI : 10.35562/canalpsy.3417

PLAN

Présentation

La protection de l'enfance au Cambodge : un monde en perpétuel remaniement

Penser la recherche : de la construction au retour sur le terrain

Le projet, entre Cambodge et France

Au départ, la méthodologie

Du bricolage au processus

Au cœur du dispositif : rencontre traumatique, rencontre intersubjective

La création de nouveaux espaces

En conclusion : Quel bricolage pour le clinicien-chercheur ?

TEXTE

Présentation

- 1 Dans le cadre de cette communication, nous souhaitons aborder la question de la mise en place d'un dispositif de soin, auprès d'enfants victimes de sévices, au Cambodge. Ce projet fait suite à une première expérience au sein d'une ONG, aboutissant à la volonté de continuer à questionner la clinique, cette fois-ci dans le cadre d'une recherche de doctorat. La temporalité et le temps écoulés entre cette première expérience et le retour au Cambodge ont laissé place à une réflexion quant à l'appréhension de l'objet de recherche et la clinique. Ces évolutions et changements se retrouvent également sur le terrain, autour de nombreuses variations dans les champs social et associatif. Sur ces terrains humanitaires, ou plus particulièrement de l'aide au développement, nous avons pu retrouver ces notions de standardisation mais également de bricolage, étroitement liées à la

question de la mondialisation. La mise en place de cette recherche, principalement clinique et portée sur la rencontre intersubjective, a pu alors se retrouver à la jonction entre les exigences du terrain, les exigences de la recherche, mais également les dimensions spécifiques du travail en ONG et le contexte global qui le sous-tend. Nous évoquerons alors les écueils rencontrés, au niveau du dispositif et du contexte de terrain, ainsi que les réflexions que ces points d'achoppement et divers bricolages ont pu faire émerger.

La protection de l'enfance au Cambodge : un monde en perpétuel remaniement

- 2 C'est au sein d'une ONG cambodgienne que nous nous sommes rendues dans le cadre de ce projet de recherche. Le modèle de ces structures, basé au départ sur le CICR¹, s'est considérablement développé, passant de 45 ONG à plus de 4 000 après 1945. C'est en 1946 que le terme « ONG » est apparu dans la charte des Nations unies. Aujourd'hui, la définition de ces ONG reste complexe et leur organisation interne souvent hétérogène. Les chiffres restent peu significatifs, car renvoyant à des réalités différentes. Un des critères permettant leur distinction peut se retrouver dans leurs possibilités de financement : les structures plus importantes, souvent autofinancées, peuvent rester relativement indépendantes quant à la mise en place de leurs projets, tout en restant liées aux chartes et conventions à la fois internes et internationales. Les plus petites structures, quant à elles, dépendent davantage des organismes financeurs : dons individuels, financements étatiques ou encore émanant d'institutions internationales.
- 3 Les pratiques managériales ont également évolué, devant répondre à ces contraintes de financement et à l'évolution du domaine humanitaire et pouvant aboutir à un modèle « d'évaluation scientifique » de la performance de ces structures et « [...] la codification des guides de bonnes pratiques et la standardisation des méthodes d'intervention, d'évaluation, de planification des actions et de reddition des comptes (particulièrement stratégiques pour l'octroi de fond important) rendent l'adaptation aux spécificités du terrain

d'intervention relativement ardue » (Lefevre, 2011, cité par Cazenave et al., 2020). Le « don de soi », prévalant à la création de ces structures, a progressivement laissé place à la recherche d'une professionnalisation du domaine, un encadrement des pratiques et une formalisation des règles de travail (Cazenave et al., 2020). Les projets financés doivent alors répondre aux indicateurs préalablement définis et aux conventions et chartes internationales.

- 4 Au Cambodge, l'aide internationale a fait suite aux conséquences du génocide Khmer Rouge. En 1992, le Cambodge signe la Convention des droits de l'enfant, et l'intègre un an plus tard dans sa législation. La question de la santé, et principalement de la santé mentale, s'est posée plus tardivement et par le biais des ONG, dans un pays où environ 80 % de la population aurait été confrontée à des événements traumatiques durant le génocide et encore après-guerre pour 70 % de la population. Le pays s'engage plus tard à respecter les objectifs et standards de la WHO² (World Health Organization) ainsi que du CESC³. Les respects des standards minimums et la santé mentale doivent alors être intégrés aux projets menés par les ONG.
- 5 Dans la période, post-génocide, de nombreux enfants se sont retrouvés en situations de grande vulnérabilité, de rupture familiale ou orphelins. Les systèmes traditionnels d'accueil et de soutien, par les pagodes ou la communauté, se sont vus dévastés. Le pays, par le biais de nombreuses ONG, a alors commencé à développer de nouveaux dispositifs. Le modèle des « *residential care* » (accueils en centre) s'est vite imposé. Les ONG à l'origine de ces centres n'étaient pas toutes enregistrées au ministère, partant souvent de volontés individuelles et souvent internationales et ayant leur propre gestion et « guideline ». En cinq ans, la présence de ces centres a augmenté de 75 %, et le nombre d'enfants accueillis est passé de 254 à 11 945 durant cette période (UNICEF, 2011). Ces enfants, loin d'être tous orphelins, venaient principalement de milieux précaires. Dans ces centres, 47 % des enfants étaient issus d'un milieu pauvre, victime de maltraitances ou avaient subi un bouleversement familial. Les autres enfants étaient alors « recrutés », avec la promesse d'une meilleure éducation, d'un meilleur cadre de vie et en échange d'argent. Pour 91,9 % des familles Khmères, les centres étaient alors perçus comme un environnement plus favorable que celui du cadre familial. Le financement des touristes et l'implication des bénévoles semblaient

venir contribuer à ce système aujourd'hui largement remis en question. En 2006, est alors passée une loi stipulant que les ONG devaient désormais diminuer drastiquement les accueils en centre, au profit de dispositif en « *alternative care* » (accueil en familles de la communauté), couplé à des supports familiaux et communautaires.

- 6 C'est dans ce cadre que la recherche s'est construite et reconstruite, une fois sur le terrain.

Penser la recherche : de la construction au retour sur le terrain

Le projet, entre Cambodge et France

- 7 Ce projet de thèse a été pensé suite à une première expérience en tant que stagiaire au Cambodge en 2015. Par la suite, nous sommes retournées durant un an dans une ONG locale de protection de l'enfance. Le projet consistait en la mise en place et l'évaluation d'un dispositif de soin, basé sur les médiations thérapeutiques, auprès d'enfants victimes de sévices. Nous souhaitons, suite à nos premières observations de terrain, venir questionner la dimension traumatique du côté des enveloppes psychiques et de leur construction/reconstruction, au sein de la rencontre clinique (Landbeck *et al.*, 2020). Le projet de recherche a alors été pensé, investi et construit progressivement, depuis la France, en prenant en compte à la fois les exigences universitaires et scientifiques, tout en étant pertinent au regard de la clinique et des problématiques de terrain.
- 8 Notre place au sein de l'ONG se situait alors au carrefour d'exigences particulières. La première est cette position de volontaire qui peut venir porter cette représentation du « don de soi » mais qui est également inscrite dans la perception actuelle du volontariat dans le pays. Il participe aux projets mis en place dans l'ONG, pouvant être eux-mêmes aux prises d'une logique de l'administration de la preuve et du respect des indicateurs spécifiques, ayant été préalablement définis dans le cadre des financements. S'ajoutent également les

demandes propres à l'ONG, où viennent se croiser les représentations du rôle de volontaire ainsi que le travail d'un psychologue, métier encore peu reconnu au Cambodge. Une troisième exigence se retrouve dans la place de doctorante, répondre aux attentes et logiques de la recherche universitaire, dans la mise en pensée d'une méthodologie mais également de données, pouvant être à la fois élaborables et communicables.

Au départ, la méthodologie

- 9 Pour répondre à notre hypothèse selon laquelle le traumatisme pour ces enfants vient impacter la construction des enveloppes psychiques et le sentiment de « continuité » et « sécurité » de soi, pouvant venir se reconstruire dans le cadre des rencontres thérapeutiques par le biais du corps, de la culture et des aspects groupaux, notre dispositif thérapeutique a été pensé sur la base des médiations. Nous proposons alors différents médiateurs (Brun, 2011 ; Chouvier, 2002), tels que le jeu, le dessin ou encore les contes traditionnels. Nous avons travaillé avec un interprète, venant apporter cette dimension groupale au dispositif (Kaës, 2010). Sa fonction de traduction s'entend également du côté d'une transmission culturelle et d'un travail de « mise en pensées » de pensée (Bion, 1990).
 - 10 À partir de la mise en place de ce dispositif deux grands axes se dégagent :
- Un premier axe, autour de l'évaluation du dispositif en trois temps spécifiques (avant la prise en charge, 6 mois après et à la fin de la prise en charge). Un questionnaire comportemental et auto-administré a été proposé aux *caregivers* des enfants, le CBCL (Achenbach & Edelbrock, 1983). Portant sur les comportements des enfants perçus par les *caregivers*, il nous permet d'inclure leur regard dans la recherche. Sur ces mêmes temps, a été proposée aux enfants la passation du test des trois dessins de soi, ainsi que le dessin de la maison.
 - Le deuxième axe centré sur la rencontre subjective au sein même du dispositif, où nous venions questionner ce qui venait se jouer et s'exprimer au sein de la rencontre thérapeutique. Nous nous sommes basées sur un recueil de données d'observation, inspiré de la méthode d'Esther Bick (Delion, 2004).

- 11 L'analyse de l'ensemble de ces données a été pensée sous la forme d'étude de cas, dans une volonté de pouvoir retracer les différents mouvements dans ces rencontres, de pouvoir retracer l'histoire de ces rencontres dans une perspective globale, tout en restant ancré dans cette dimension subjective, intersubjective et interculturelle.

Du bricolage au processus

Au cœur du dispositif : rencontre traumatique, rencontre intersubjective

- 12 La mise en place du dispositif et de la recherche vient se jouer aux grés de la temporalité institutionnelle. Les premiers temps sont dédiés à la rencontre avec les différents professionnels sur le terrain, ainsi que les enfants. Après trois mois de découverte du terrain, les rencontres thérapeutiques se sont mises en place pour 10 enfants en situation de grande précarité et ayant été confrontés à des évènements traumatogènes.
- 13 La clinique particulière du traumatisme renvoie souvent à l'innommable mais également à l'informe (Roussillon, 2014). La subjectivation mais également la métabolisation de ces éléments bête se retrouvent au cœur des enjeux. Dans la rencontre, la sidération se retrouve tant du côté des enfants que de celui de l'interprète et du thérapeute, dans un vécu contre-transférentiel pouvant à la fois être envahissant, mais également vecteur de symbolisation (Lachal, 2006). Les éléments cliniques marquants dans ces rencontres se sont principalement retrouvés dans une absence de représentations, d'espace psychique, ainsi que des collages et processus adhésifs. La possibilité de se saisir du cadre et des objets médiateurs fut alors complexe pour les enfants, laissant le sentiment contre-transférentiel de « ne pas avoir de place ». Les dimensions traumatiques et les problématiques des enfants, sont alors venues requestionner le cadre, tant par le fait des inhibitions massives, un blocage des processus de pensée, que dans les mouvements de destruction ou de recherche frénétique d'objet contenant (Bick, 1968 ; Ciccone, 2001). Le dispositif en lui-même et notre positionnement se sont alors progressivement vus modifiés, au regard de notre approche

méthodologique mais également du côté de l'institution. Le dispositif a alors évolué, en écho à la clinique et à ce qui se jouait pour les enfants, mais également selon les événements institutionnels.

- 14 Cette question de contenance s'est alors progressivement travaillée au travers des changements et co-construction autour du dispositif, devenant progressivement malléable. Les éléments renvoyant aux dimensions de la clinique du traumatisme, des problématiques subjectives des enfants ainsi que le contexte institutionnel, ont été sources de bricolage autour de ce dispositif. L'utilisation de certaines médiations, que nous avons investies durant cette phase de préparation n'a pu être appréhendée par les enfants, tandis que d'autres, au travers des différentes rencontres, ont pris plus de place. Les contes par exemple, ont fait l'objet d'un attrait particulier, venant également se tisser dans les échanges avec les *caregivers* du centre lors de choix de livres. Un moment privilégié où, malgré des difficultés de communication verbale, des contes nous ont été lus par une des *caretakers* du centre. Les places s'interchangeaient : nous redevenions enfants, la culture se transmettait.
- 15 Dans l'après coup, nous nous sommes alors questionnées sur ces processus psychiques en jeu au sein de la rencontre. L'accent a été porté sur ces « bricolages » comme processus faisant partie intégrante du dispositif de soin, et d'une « preuve » basée sur la pratique (Brun *et al.*, 2016). Ces modifications, évolutions et remaniements du dispositif, liés également au remaniement psychique en œuvre pour les enfants, ont alors pu progressivement être appréhendés comme significatifs de la clinique. Un outil de cotation des notes d'observation a été pensé afin d'appréhender ces processus au sein du dispositif et a constitué à la fois une analyse et un résultat. Des processus qui peuvent alors venir travailler quelque chose de la construction d'un espace de pensée (Haag, 2010 ; Houzel, 2010), noué au sein de ces rencontres. Les évolutions méthodologiques au sein du dispositif, et du dispositif en lui-même viennent alors également signifier les mouvements psychiques en jeu.

La création de nouveaux espaces

- 16 La mise en place de la recherche a également débouché sur la découverte et la cocréation de nouveaux espaces de rencontres tant

auprès des familles d'accueil que des *caregivers* du centre. La passation des CBCL ainsi que les entretiens ont alors ouvert à de nouveaux espaces d'échange et d'une expression également culturelle de problématiques rencontrées. Ces temps, au départ formels et répondant à notre méthodologie, se sont progressivement transformés en des moments d'échanges informels autour du vécu des mamans⁴ dans leur travail d'accueil de ces enfants. Des enfants auprès de qui il faut apporter un cadre, qu'il faut contenir, tout en étant parfois mobilisée dans sa propre histoire familiale et son propre vécu en tant que maman. Les exemples suivants l'illustrent :

L'histoire du collier de perle

Lorsque nous allons rencontrer les premières fois une des familles d'accueil, les échanges nous semblent complexes et le lien difficile. On nous invite un jour à participer à des tâches de la maison, comme aller cueillir les mangues ou les noix de coco. Nous partageons alors ce moment, pouvant sembler de l'extérieur comme « hors cadre », et venant également nous questionner quant à notre positionnement. Après la cueillette des noix de coco, nous revenons nous asseoir à la table et nous commençons à échanger. Au fur et à mesure des rencontres, vient alors se tisser un discours, appréhendable au regard du fil associatif, sous la forme de métaphores. Une histoire débutant par l'expression d'une inquiétude pour une des jeunes filles accueillies, ayant été victime d'abus sexuels, entremêlée à son sentiment d'être « envahie par les enfants » et ne plus avoir le temps d'aller se promener. Ce début d'histoires mêlées nous renvoie alors sur d'autres scènes plus anciennes : en premier lieu, celle d'un problème de kidnapping dans une ONG dans les années 90, à la suite de quoi cette maman nous raconte comment, un jour, alors qu'elle se baladait, un ami est venu la rencontrer sur le chemin et lui a volé son collier de perle.

Les petits chatons

Nous allons chercher une des jeunes que nous accompagnons à la « maison des filles » du centre. Elle rentre à peine de l'école et va se préparer. Nous l'attendons alors et commençons à échanger avec la « maman », qui vient à notre rencontre. Une portée de chatons est née récemment. Ils sont en train de jouer et les enfants s'en occupent. Les échanges se portent alors sur ces chatons qui « sont trop nombreux ! Tous les chatons viennent ici, et ensuite ils restent car il y a beaucoup à manger et on les nourrit ! ». On me demande alors si je ne pourrais pas en prendre un, ou même plusieurs, car ils sont vraiment trop nombreux. Je rétorque que j'ai déjà beaucoup de chats chez moi mais aussi que lorsque je rentrerai en France, ou iront-ils ? L'une des petites filles du centre nous rejoint alors dans nos échanges et me dit : « Maman, ne prends pas des chatons, prends-moi chez toi aussi ! »

- 17 Les difficultés institutionnelles, pouvant rendre compte des pactes dénégatifs et des différents contrats narcissiques, ont été à la fois vecteurs d'écueils dans la mise en place de la recherche, de points d'achoppement, mais également créateurs de nouveaux espaces pour pouvoir penser ce qui venait se jouer aux niveaux intra et intersubjectifs. Ces rencontres ont été l'occasion de mieux appréhender les moyens mis en place par les « mamans » pour accompagner ces enfants fragilisés dans le quotidien, tels que le baume du tigre, des « paroles sucrées » ou l'installation d'espace délimité. Ces mamans ont pu également exprimer leur place paradoxale : celle d'être perçue comme une « bonne » ou « mauvaise » mère tantôt au regard de la communauté, tantôt au regard de l'ONG, selon le positionnement éducatif, traditionnel ou contractuel adopté.
- 18 Ces différentes rencontres ont permis de mettre en avant à la fois des modalités d'expressions subjectives et culturelles. Ces vécus et « actions » ne peuvent cependant toujours pas être traduits dans les

termes d'indicateur « évaluable » rendant compte des actions menées sur le terrain lors des échanges avec les organismes financeurs. Une partie du travail de ces *caretakers* et des ressources locales sont le fruit d'un travail d'élaboration et participent directement aux projets, sans pouvoir être identifié et identifiable comme tel car relevant des aspects culturel et subjectif. Les difficultés rencontrées, venant au départ traduire les problématiques institutionnelles et nos propres difficultés quant à la recherche menée, ont pu, tout comme pour le dispositif, être sources de réflexion et de nouveaux bricolages. Différents groupes ont pu être créés : un groupe contes pour les enfants, mené avec les *caretakers* du centre, ainsi qu'un groupe de parole pour les familles d'accueil avec le concours d'un travailleur social, groupe, qui put être repris et qui put se pérenniser après notre départ.

En conclusion : Quel bricolage pour le clinicien-chercheur ?

- 19 Pour conclure, la mise en place de la recherche s'est faite au carrefour entre les exigences et le contexte local, porté également par le contexte international, ainsi que les dimensions culturelles locales et les contraintes de la recherche. L'appréhension de l'objet de recherche, émergeant sur le terrain, repensé en France, a finalement été réélaborée au retour sur le terrain, ainsi qu'au retour du terrain. La place de volontaire, ainsi que celle de bénévole, pouvaient venir porter différentes réalités et attentes spécifiques. De cette double position ont émergé différentes difficultés et écueils, pouvant également refléter les difficultés à pouvoir conjuguer les attentes et indicateurs de l'ONG. La rencontre clinique et l'expression culturelle viennent parfois se jouer au sein d'une relation intersubjective ou par le biais de métaphore, difficilement transposables en termes d'indicateurs mesurables et attendus. S'entend alors une difficulté de « rendre compte » de ce travail de pensée.
- 20 Dans la rencontre avec les enfants et la mise en place du dispositif, sont venues se jouer et se rejouer les dimensions liées à la fois à la clinique du traumatisme, mais également à ce contexte institutionnel, entraînant alors certains bricolages. Ce bricolage s'est révélé être une approche de construction et de malléabilité. Il peut être appréhendé

comme un processus participatif de la recherche en elle-même, signifiant également des processus psychiques en jeu et du contexte institutionnel. À travers cette écoute particulière, ces co-constructions « bricolées » peuvent être entendues en termes de processus, significatifs des mouvements psychiques ainsi que vecteurs de créativité au sein des rencontres cliniques. Au carrefour entre ces exigences, le cadre interne semble être un facteur venant soutenir ce travail de pensée.

BIBLIOGRAPHIE

- Achenbach T. M. & Edelbrock C. S. (1983). *Manual for the child behavior checklist and revised child behavior profile*. T.M. Achenbach.
- Bick E. (1968). "The experience of the skin in early object relation". *The international Journal of Psychoanalysis*, 49(484).
- Bion W. R. & Kalmanovitch J. (1990). *L'attention et l'interprétation. Une approche scientifique de la compréhension intuitive en psychanalyse et dans les groupes*. Payot.
- Brun A. (2011). *Les médiations thérapeutiques*. Érès.
- Brun A., Roussillon R. & Attigui P. (2016). *Évaluation clinique des psychothérapies psychanalytiques*. Dunod.
- Cazenave B., Garbe E. & Morales J. (2020). *Le management des ONG*. La Découverte.
- Chouvier B. (2002). *Les processus psychiques de la médiation. Créativité*, chap « thérapeutique et psychanalyse ». Dunod.
- Ciccone A. (2001). « Enveloppe psychique et fonction contenante. Modèles et pratiques ». *Cahiers de psychologie clinique*, 17(2), 81.
- Delion P. (2004). « L'observation du bébé selon Esther Bick. Son intérêt dans la pédopsychiatrie aujourd'hui ». *Enfances & Psy*, 25(1), 119-130.
- Haag G. (2010). « Approche du premier fonctionnement de la pensée et des premières formes de représentations ». In *L'examen psychologique du jeune enfant* (p. 57-69). Érès.
- Houzel D. (2010). *Le concept d'enveloppe psychique*. In Press.
- Kaës R. (2010). « Le sujet, le lien et le groupe. Groupalité psychique et alliances inconscientes ». *Cahiers de psychologie clinique*, 34(1), 13-40.
- Lachal C. (2006). *Le partage du traumatisme. Contre-transferts avec les patients traumatisés*. Pensée sauvage.

Mellier D. (2012). « Contenances et transformation des enveloppes psychiques chez le bébé ». *Journal de la psychanalyse de l'enfant*, 2(2), 435.

Roussillon R. (2014). « Traumatisme et symbolisation ». René Roussillon. <https://reneroussillon.com/symbolisation/trouve-cree>.

UNICEF. (2011). *Report. Residential Care in Cambodia*.

NOTES

1 <https://www.icrc.org/fr>.

2 <https://www.who.int/>.

3 <https://www.ohchr.org/en/hrbodies/cescr/pages/cescrindex.aspx>.

4 Au Cambodge, il est coutume pour les enfants d'appeler les figures de soin « maman » ou « papa ». Les *caregivers*, ainsi que nous-même, étaient appelés ainsi par les enfants.

AUTEURS

Alicia Landbeck

Psychologue clinicienne, doctorante, laboratoire Psy-Drepi, Dijon
IDREF : <https://www.idref.fr/273672711>

Alexandra Laurent

Professeure de psychologie clinique et psychopathologie, laboratoire Psy-Drepi, Dijon
IDREF : <https://www.idref.fr/114009155>
ORCID : <http://orcid.org/0000-0002-8982-1803>
HAL : <https://cv.archives-ouvertes.fr/alexandra-laurent>
ISNI : <http://www.isni.org/0000000431387391>

Bricolages en humanité, la formation linguistique des adultes migrants

Bénédicte Kachee

DOI : 10.35562/canalpsy.3431

TEXTE

- 1 Le secteur de la formation professionnelle et continue des adultes est en constante mutation, il s'adapte sans cesse aux nouvelles législations et réglementations, ainsi qu'à la demande des financeurs, nombreux et très diversifiés, de la formation. Comme bien d'autres secteurs professionnels, il connaît depuis une vingtaine d'année une évolution liée aux « démarches qualité ». La formation linguistique et socioprofessionnelle des adultes migrants fait partie de ce secteur et partage avec lui ces exigences de plus en plus présentes en termes de « qualité », de normes, et de labellisations diverses¹.
- 2 Les formations dont il est ici question peuvent prendre des formes variées et connaissent des déclinaisons territoriales diversifiées. Mais il s'agit généralement de parcours de formation d'une durée de quelques semaines à quelques mois, destinés aux personnes arrivées en France à l'âge adulte et ayant des besoins en termes d'apprentissage de la langue française et de gain en autonomie vis-à-vis des enjeux socioprofessionnels du quotidien. Les modules de ces formations concernent par exemple la recherche d'emploi, les achats, le logement, l'accès aux soins, la gestion administrative, etc. Ces formations font partie des nombreux dispositifs que l'on nomme « formations FLE », formations en Français enseigné comme une Langue Étrangère, par opposition au français que l'on enseigne dans le système scolaire, par exemple, et qui est pensé pour des élèves dont la langue maternelle est le français.
- 3 Les organismes de formation qui mettent en œuvre ces formations FLE sont donc soumis, comme tous les autres organismes de formation, aux démarches qualité, et se doivent d'obtenir des certifications qui répondent à des référentiels, eux-mêmes définis par des indicateurs. Tout n'est pas négatif dans cette évolution car il y

a eu auparavant des pratiques qui étaient parfois insuffisamment cadrées et insuffisamment contrôlées, et cela n'était pas toujours dans l'intérêt des personnes formées.

- 4 Mais il est ici nécessaire de préciser à qui s'adressent ces formations FLE². Il existe en effet une grande diversité de situations qui font que ces personnes en apprentissage linguistique vivent en France. Les raisons de la migration peuvent être familiales, professionnelles, elles sont très souvent liées aux circonstances difficiles dans le pays de départ. Ces adultes que l'on nomme tour à tour « migrants », « publics non-francophones », « débutants », « relevant du FLE », ou encore « en insertion » sont récemment arrivés, ou de plus longue date, ils ont fait le choix ou non de venir s'installer en France. Ils vivent souvent diverses formes de précarités et d'insécurités : économiques, sociales, langagières (Adami, 2012) bien sûr, mais aussi en termes d'accès aux soins, de logement. L'unique fait d'habiter dans un pays dans lequel on n'a pas grandi complique considérablement la prise de repères, la résolution des problèmes, la prise de décision, et la définition des critères qui permettent d'accorder sa confiance à l'autre, puis d'avoir confiance en soi. La situation d'exil occasionne un appauvrissement des ressources que l'on peut mobiliser pour faire face, en particulier dans un pays tel que la France, où le quotidien se complexifie pour tous (compétences professionnelles attendues, dématérialisation des services, accès aux informations, etc.). Bien sûr, toutes les personnes accueillies dans les dispositifs linguistiques ne sont pas touchées par l'ensemble de ces difficultés, ni au même degré, mais nombreuses sont celles qui rencontrent une ou plusieurs de ces insécurités. Dans le cadre d'un entretien au sujet de son propre parcours d'exil, Miguel Bensayag parle ainsi de la migration : « On est un déchirement, ça ne suffit pas que son corps soit quelque part pour être quelque part. » (Moro et Baubet, 2003). Le quotidien de ces adultes en apprentissage du français est donc complexe, le présent est souvent fait d'incertitudes et d'instabilités, mais l'itinéraire passé est la plupart du temps lui aussi jalonné de multiples difficultés et insécurités. Chaque parcours est singulier, et comporte sa part d'épreuves comme c'est le cas pour tout un chacun, mais les personnes arrivées en France à l'âge adulte ont souvent connu la précarité, des ruptures, parfois des situations de violence en amont de leur arrivée. Enfin l'exil en lui-même peut

être vécu, même si ce n'est pas le cas pour tous, comme une expérience difficile à traverser.

- 5 Ces formations FLE mettent donc en jeu beaucoup plus que le simple fait d'apprendre une nouvelle langue et de recevoir des informations opérationnelles sur le fonctionnement des organismes et de la vie administrative en France. Apprendre une langue est une activité qui engage le corps, la vie psychique, et plus encore lorsqu'on parle de personnes qui sont dans un exil non choisi, cela engage le processus psychique complexe du départ et de l'arrivée. La langue est une des composantes de nos identités individuelles, familiales, professionnelles, elle est à la fois le vecteur et l'objet des transmissions humaines, générationnelles, scolaires, elle est une des matières premières dont on fabrique le lien.
- 6 Apprendre à parler c'est bricoler avec quelque chose de soi et quelque chose de l'autre, l'autre comme locuteur d'une langue dans laquelle on fait ses premiers pas, l'autre comme interlocuteur, et enfin et surtout, l'autre comme humain avec qui on partage le langage. Accompagner une personne dans l'apprentissage de la langue de son pays d'arrivée, à cette étape de son parcours, c'est lui donner « sa parole avec ses paroles, de son propre fonds [lui restituer] ce qui lui appartient. [...] C'est en quelque sorte son dû de langage dont il a été spolié, dans et par les silences où il se trouve » (Davoine et Gaudillière, 2005). Cela prend du temps, c'est complexe et parfois douloureux, cela confronte les personnes à leur capacités et stratégies d'apprentissage, au fil de leur histoire, à tout ce qui, dans leur histoire, pouvait être compliqué avant même l'irruption des événements qui ont causé leur départ.
- 7 L'enjeu pour les personnes qui participent à ces formations est celui de la perte et de la reconquête d'une place d'adulte à part entière : un adulte qui possède les ressources langagières pour s'exprimer et comprendre les situations, les relations. Ce qui est à travailler en formation a à voir avec ce réseau impalpable et finement tressé d'implicite, de mimiques, de codes, d'évidences sociales, de conventions, de normes qui permettent de se frayer un chemin dans les relations avec les autres et de faire ses choix, y compris celui de contourner ou de refuser parfois ces normes et ces codes ! C'est aussi pouvoir se constituer/se reconstituer ses propres ressources sans

toujours devoir recourir à l'ensemble des professionnels de l'accompagnement (dont les formateurs et formatrices FLE) qui gravitent autour de sa situation.

- 8 La formation FLE constitue donc un temps et un espace particuliers où la relation est au centre de ce qui « se trame » entre les participants et participantes à la formation, et entre eux et elles et le·ou la formatrice. Il faut faire connaissance avec les personnes et avec le dispositif, apprendre à apprendre pour soi et avec d'autres. Il faut trouver la place au sein du groupe qui permet de rester suffisamment soi-même pour accepter d'emprunter les mots et les codes d'une autre langue, parvenir quand c'est possible à marquer l'empreinte d'une trace écrite de soi, et puis se quitter à la fin de la formation en ayant trouvé là les ressources pour se séparer en emportant des clés qui pourront resservir.
- 9 En réalité, et même si ce n'est pas formulé de cette manière, ce qui se déploie comme dispositif dans la formation linguistique des adultes migrants, c'est une histoire de lien (entre le·ou la formateur/trice et le groupe, chacun des individus qui le composent, ainsi qu'entre les membres du groupe). Il s'agit d'un lien qui se tisse avec des mots transmis, proposés, partagés, bricolés. C'est aussi le temps du chemin qui est singulier en fonction de chaque adulte en apprentissage et qui ne peut pas toujours se conformer aux logiques de parcours telles que les voient les acteurs institutionnels de l'intégration et de l'accompagnement des personnes migrantes.
- 10 Apprendre une langue en situation de migration, ce n'est donc pas un processus d'acquisition de nouvelles données, comme le fait de se former à un nouveau logiciel ou à une nouvelle technique par exemple. Ces formations pour les personnes migrantes sont pourtant soumises aux mêmes normes et aux mêmes listes d'« indicateurs de résultats » que toutes les autres formations professionnelles³.
- 11 Il y a aujourd'hui des démarches qualité dans tous les métiers et tous les secteurs d'activité. Bien qu'elles mettent en avant le mot « qualité », elles ne peuvent cependant pas être considérées comme des garanties de la qualité de ce qui se passe réellement au sein des formations FLE. Leurs listes d'items auxquels doivent répondre les centres de formation et leurs équipes ne parviennent que très partiellement à dire quelque chose de la qualité de l'accueil des

personnes, de la qualité de la rencontre, ou la qualité de réflexion des formateurs et formatrices qui mettent en œuvre ces formations.

- 12 Mais les contraintes qui pèsent sur les organismes de formation sont si fortes que la tendance actuelle peut parfois conduire à des excès qui substituent le fait de répondre aux référentiels et aux normes au sens-même de ces formations et à leur vocation première : permettre à des personnes, dont les trajectoires de vie sont plus ou moins bousculées, de reconquérir par la connaissance de la langue et de la société françaises un rôle d'acteur social qui leur a été enlevé en partie par les péripéties de leur exil et les étapes complexes et nombreuses de leur installation en France.
- 13 Les formateurs et formatrices sont quant à eux à l'interface entre la rencontre vraie, quotidienne, avec ces adultes en formation et les normes qui s'imposent à leur activité. Ils sont donc à une place très particulière : ces migrants et migrantes dont la presse nous parle comme d'une masse informe aux franges de l'humanité sont pour eux des personnes, des noms, des visages. Mais ils doivent aussi penser leur posture, leur professionnalité et respecter les décrets qui encadrent les activités de formation. Ces professionnels sont questionnés, parfois même malmenés dans leur identité professionnelle, le sens de leurs missions, leur éthique professionnelle. En effet, ils doivent soumettre leur travail aux fameux indicateurs de résultats mais comment cocher ces items, pensés et établis hors-contexte, alors que les progrès observables ne sont ni quantifiables, ni toujours de nature à être révélés à des tiers, parce qu'ils sont de l'ordre du chemin parcouru plus que de la montée en compétences mesurable ?
- 14 Cette situation génère des tensions entre les réalités des personnes migrantes en formation, les professionnels, les cahiers des charges, les exigences de performance qui quadrillent de plus en plus le secteur de la formation, tensions entre les convictions professionnelles des formateurs et formatrices et leurs cadres d'exercice, tensions aussi pour eux entre la tentation du refus du cadre et le fait de trouver un fil d'Ariane éthique, à la fois à l'intérieur du cadre et malgré le cadre. Leur quotidien est donc complexe. Au sujet des soignants qui interviennent auprès des publics migrants, Laure Wolmark évoque un enjeu qui est transférable au champ de la

formation FLE. Elle parle en effet de professionnels qui sont confrontés à la question de « leur cadre d'exercice et de leur engagement » au risque de leur bien-être et de leur santé au travail dans des pratiques qui impliquent une forme de « dépossession volontaire » de soi pour aller à la rencontre de personnes qui traversent de multiples dépossessions (Wolmark, 2017).

- 15 Cela pose bien évidemment la question de la formation des formateurs et formatrices qui est pour l'heure assurée par les départements universitaires de la didactique des langues alors que leur métier est en réalité à la croisée de plusieurs champs disciplinaires que sont effectivement la didactique mais aussi les sciences de l'éducation, la psychologie, les métiers de l'urgence sociale et les métiers de la formation et de l'accompagnement. Il n'y a que très peu de tentatives à ce jour pour les former non pas uniquement à l'enseignement mais à la démarche d'accompagnement comme un « être "avec" par le fait d'"être là" » (Lerbet-Sereni, 2007). Cela pose aussi la question des lieux et des dispositifs à mettre en place pour permettre aux équipes qui mettent en œuvre ces formations de penser, de partager leurs pratiques et d'être entendus dans les difficultés de leur quotidien.
- 16 Certains trouvent (ou bricolent !) des solutions en investissant des espace-temps interstitiels où, dans le cadre des cahiers des charges, des modules obligatoires, ils peuvent laisser la place à une transmission vraie. C'est-à-dire qu'ils accompagnent les personnes formées pour leur permettre de se saisir des mots pour dire, pour se dire, là où on voulait en faire de bons petits soldats qui pratiquent le français uniquement pour mener à bien des démarches administratives et socioprofessionnelles.
- 17 À titre d'exemple, on peut évoquer ici la question des modules « parentalité » qui sont très souvent présents dans les cahiers des charges des formations FLE pour les adultes. Ils se voient confier la mission d'apprendre aux personnes migrantes à devenir de « bons parents d'élèves ». La question du suivi scolaire et de la communication entre le monde de l'école et la sphère familiale sont bien entendu des enjeux fondamentaux de l'intégration sociolinguistique à la fois des adultes mais également de leurs enfants. Il est tout à fait nécessaire de travailler sur les outils

linguistiques qui permettent par exemple d'utiliser un carnet de liaison, ou de participer à un rendez-vous parents-professeurs. Mais il est bien évident aussi que ce genre de séquences pédagogiques ouvre à des enjeux qui dépassent de beaucoup le simple travail sur les outils de la langue. Animer une telle séance requiert pour eux une réflexion sur leur posture professionnelle, son rôle, les évidences culturelles qui n'en sont pas, la place de l'école dans le tissu social français, mais plus encore, sa propre parentalité et la place à laquelle on la met quand on anime cette séquence. Si la complexité de la tâche était mieux prise en compte et si la formation des formateur·trice·s était repensée, il deviendrait alors possible, plutôt que d'enseigner un contenu, de proposer des formations plus adaptées et aussi plus andragogiques (Knowles, 1990). Dans la cadre de cet exemple pris au sujet des modules parentalité, il est possible de proposer au groupe d'apprenants de partager toutes les questions autour de la place de parent d'élève, toutes les questions que posent le fait d'être tout simplement parent. On peut alors accompagner les personnes en formation à apprendre à dire des doutes, des pistes, des difficultés, des solutions imaginées. C'est-à-dire que la formation linguistique ouvre un espace à penser en sécurité, où l'on se saisit des mots pour dire ce qui nous inquiète, ce qui nous anime, et gagner en confiance pour faire des choix de parent pour ses enfants, soutenu dans ce processus par un/une formateur/trice qui atteste de la valeur des échanges puisqu'il ou elle les partage à l'échelle de son humanité, et non en surplomb comme un professeur qui posséderait un savoir. En fin de formation, lorsqu'il sera l'heure de remplir les documents et de rédiger les bilans, quels indicateurs cocher pour parler de parentalité ? Là encore, la question de la mesure de la progression s'avère aussi vaine qu'impuissante à parler du cheminement des personnes et de leur présence/retour dans le concert des adultes qui échangent, grâce à une langue commune, et qui peuvent entrer en relation les uns avec les autres autour de tous les sujets.

- 18 De nombreuses tensions sont mises au jour par la question de la formation linguistique et socioprofessionnelle des adultes migrants, toutes n'ont bien sûr pas été abordées ici. Le fait que les formations FLE soient incluses dans des systèmes de normes et de réglementation qui ont été pensés sans tenir compte de leurs

spécificités est central dans la compréhension des difficultés qui se posent au quotidien aux organismes de formation et à leurs équipes. Ce métier de formation FLE mobilise de nombreuses ressources professionnelles et compétences pour faire face aux questions didactiques, de conception pédagogique, d'accompagnement des personnes aux itinéraires parfois bien malmenés, aux injonctions liées aux démarches qualité, dans un contexte marqué par une méconnaissance de leurs pratiques et de leur réalité de la part des financeurs.

- 19 Le danger est de perdre de vue que les démarches qualité devraient permettre de mieux connaître et de mieux comprendre ce qui se passe en formation plutôt que de reléguer à une presque clandestinité les activités humaines de transmission et d'accompagnement qu'elles prétendent contribuer à améliorer. Au regard de certains référentiels et de certaines labellisations basées sur des résultats mesurables, la lecture qui est parfois faite est celle que les formations FLE seraient un échec. Alors que ce sont ces normes qui échouent en réalité à rendre compte de cette activité particulière qui est affaire de cheminement et de rencontre.
- 20 Ces tensions peuvent être vues comme uniquement négatives, elles le sont parfois, mais elles peuvent aussi devenir tensions créatrices. Avec certains partenaires et financeurs de la formation, il y a un espace possible pour coconstruire des indicateurs de résultats nouveaux, plus souples, et qui, plus modestes, ne prétendent pas embrasser la totalité de ce qui se passe en formation, tout en donnant des points de repères sur le travail accompli par les professionnels et les apprenants. Former c'est s'adapter à son public, et cela s'affiche, y compris dans les démarches qualité. Ce n'est cependant pas dans l'illusion de l'« adéquationnisme » que cela se joue, mais bien dans la rencontre, dans la créativité des pratiques pédagogiques toujours renouvelées, la recherche et l'invention de solutions partagées en équipe, toujours à remettre sur le métier, pour accompagner au mieux les personnes dans l'ici et maintenant de leur situation, leur donnant ainsi le droit et les moyens de créer et d'inventer eux aussi la suite de leur chemin.

BIBLIOGRAPHIE

Adami H. (2012). « La formation linguistique des adultes migrants » in *Savoirs*, 2(29), p. 9-44, <https://doi.org/10.3917/savo.029.0009>.

Davoine F. et Gaudillière J.-M. (2005). *Histoire et trauma. La folie des guerres*, Paris, Stock.

Knowles M. S. (1990). *L'apprenant adulte : vers un nouvel art de la formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Lerbet-Sereni, F. (2007). « Chapitre II. Des paradoxes au paradoxe : la figure d'Antigone pour penser l'accompagnement » in J.-P. Boutinet, N. Denoyel, G. Pineau, J.-Y. Robin, *Penser l'accompagnement adulte*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 189-207, <https://doi.org/10.3917/puf.claud.2007.01.0189>.

Moro, T. et Baubet, T. (2003). « Après l'exil, vivre » in *L'Autre*, 4(1), p. 7-17.

Wolmark, L. (2017). *Dépossessions, actes et paroles dans la clinique de l'exil*, site internet du ORSPERE SAMDARRA, <https://www.orspere-samdarra.com/2017/depossession-actes-et-paroles-dans-la-clinique-de-l'exil/>.

NOTES

1 Le décret n° 2019-565 du 6 juin 2019 détaille le contenu du référentiel national qualité (RNQ), qui servira de socle aux acteurs de la formation professionnelle pour bâtir leur démarche qualité et viser la certification requise au 1^{er} janvier 2021. Source : afnor.org.

2 Il n'est pas question dans cet article de personnes migrantes ne disposant pas de droit au séjour, ces personnes « sans papiers » ou en attente de décision quant à leur statut administratif ne sont en effet pas éligibles à la formation professionnelle dont il est question ici. Les personnes « sans papiers » ont accès à d'autres dispositifs d'apprentissage de la langue (avec d'importantes variations territoriales). Il serait cependant une erreur de considérer qu'une fois les papiers obtenus, les difficultés sont toutes aplanies dans le parcours de vie des personnes migrantes.

3 Il est ici question des formations FLE mais la pertinence de ces indicateurs pour « mesurer » l'« efficacité » de l'ensemble des formations pourrait également faire l'objet d'une réflexion.

Des groupes marginaux face au « programme » néolibéral

Gaia Barbieri

DOI : 10.35562/canalpsy.3427

TEXTE

- 1 Le « programme » néolibéral qui définit le monde contemporain est en train de dissoudre l'élément fondamental du vivre-ensemble : le *lien*. Nous pouvons désormais observer les effets de cette dissolution à tous les niveaux de l'expérience subjective, sur le plan intra-psychique (les liens qui articulent la multiplicité de chacun), inter-subjectif (les liens qui nous attachent aux autres) et trans-subjectif (les méta-cadres psychiques et sociétaux qui rendent possibles les liens) – pour reprendre la structuration des espaces psychiques proposée par René KAËS (1987).
- 2 Un tel processus de déliaison va de pair avec la massification, l'agglutination des individus dans un corps social indifférencié et dans un système idéologique ambigu, qui attaque les facultés symboliques, et la capacité vitale de discriminer, choisir, critiquer et inventer. Les phénomènes de « masse » contemporains concernent des individus aliénés à eux-mêmes, aux parties adultes et responsables de leur Moi, non pas par un pouvoir totalitaire et paternaliste qui manipule les sujets au niveau de leur Idéal du Moi (comme les « foules » étudiées par Gustave LE BON, 1895, et Sigmund FREUD, 1921), mais par la pénétration, dans les territoires archaïques et indifférenciés du psychisme, d'une technologie toute-puissante et déshumanisante (AMATI SAS, 1985). Le conformisme et l'acceptation passive de l'existant de la part des « masses » peuvent être pensés comme des conséquences psychiques et sociales de cette pénétration manipulatrice, et, à leur tour, ces éléments participent de

l'effondrement des instances groupales et de la massification des sujets.

- 3 Vivant ces transformations en première ligne, dans nos pratiques de cliniciens et de travailleurs sociaux, nous nous apercevons facilement d'une chose importante. Ce qui est systématiquement visé et mis à mal dans les institutions du soin et de l'accompagnement social, ce qui est aplati et neutralisé par des processus de standardisation dont la raison d'être est l'optimisation des bénéfices financiers, est précisément la possibilité de pouvoir exister en tant qu'institution, *id est*, le groupe. Cette *désinstitutionalisation* décomplexée, qui se présente comme le changement inévitable, synonyme de progrès et de bien-être, est une technologie administrative et économique de destruction de la société que les générations de l'après-guerre avaient édifiée. Une société qui, avec toutes ses limites, avait le souci d'éviter les pièges du totalitarisme, et de garantir le respect de certains droits fondamentaux, issus des mouvements de lutte du ^{xx}e siècle. Avec la désintégration des dispositifs et des espaces publics, pervertis et pillés par les intérêts du business privé mondialisé, ce modèle de société s'écroule.
- 4 Les institutions de la *mésinscription* (HENRI, 2009) – c'est-à-dire, les hôpitaux, généraux et psychiatriques, les prisons, les foyers, bref, tous les lieux de prise en charge consacrés aux populations déviantes, minoritaires, dissidentes – ont été les premières à subir les conséquences de la destruction de la groupalité. Les malades, les fous, les handicapés, les vieux, les détenus, les enfants « isolés » ou « difficiles », les sujets « précaires » ont vu s'aggraver les conditions de leur accompagnement, et ceux et celles qui travaillent à leurs côtés ont dû faire face à une véritable maltraitance professionnelle, de plus en plus insupportable.
- 5 Lorsque des programmes standardisés s'imposent dans des contextes de prise en charge qui s'instituèrent autour de l'étrangeté, de la déviation, pour inscrire dans le *socius*, la différence et l'inquiétant, un devoir-être s'établit implicitement, des normes auxquelles les sujets sont sommés de se conformer. L'individu inséré-insérable, intégré-intégrable, adapté-adaptable, semble s'imposer comme modèle de la nouvelle société-sans-société, qui prend la forme d'une masse homogène d'unités atomisées, hyperconnectées dans des réseaux

virtuels mais physiquement et psychiquement isolées, car dépourvues de groupalité. Les affiliations, les alliances, les appartenances semblent s'évaporer, ne pouvant plus s'ancrer nulle part. Le jeu conflictuel et créatif entre l'instituant et l'institué (CASTORIADIS, 1975), jeu humain avant tout, qui maintient vivantes la *Kulturarbeit* et l'auto-altération de la société, se réduit progressivement à une plate immanence, un « ici et maintenant » qui se veut apaisé, ordonné, juste et inévitable. Comme le progrès, comme la doxa néolibérale, et son infiltration et substitution progressive de la sphère politique.

- 6 Ce « programme » de standardisation du monde semble en effet s'accomplir, d'une manière implacable et anonyme, renforçant la *techno-structure* (HENRI, 2020) des formes sociales néolibérales. Ces trois éléments – le « programme », le primat de la technique, et l'ordre néolibéral, procèdent ensemble, inextricables, infiltrant la sphère politique jusqu'à la vider de sens, et alimentant les phénomènes psychiques que KAËS (2012) a nommés « processus sans sujet ¹ ». Un processus sans sujet est un enchaînement d'actions dans lequel le sujet s'absente, se coupant de son expérience émotive et corporelle, et donc de toute excitation affective. Pour ne plus rien ressentir, pour ne plus se sentir exister, pour ne plus penser : les processus sans sujet ne concernent pas l'être singulier, ni le groupe, ils sont des produits de la masse, et ils participent à produire la masse, au sein même de l'individu.
- 7 Dans les processus sans sujet, la responsabilité et le choix subjectif disparaissent, le conflit éthique devient inaccessible. Face au bouleversement des méta-cadres et à la violence sociale, dans le psychisme des sujets, s'opère une régression défensive, où le « noyau ambigu » (BLEGER, 1967) toujours actif en chacun, ne peut plus être déposé dans les cadres, dans les structures, dans les relations externes, et par conséquent, il prévaut sur les parties adultes du Moi. La régression à l'ambiguïté et à l'indifférenciation est fonctionnelle à trouver une familiarité et un sentiment de continuité dans un monde inquiétant et déroutant. Mais ainsi, comme Silvia AMATI SAS (1985) l'a écrit, nous devenons prêts à « accepter n'importe quoi ».
- 8 Mario DE VINCENZO (2017) reprend la notion de « processus sans sujet », la mettant en relation avec la souffrance dans les liens qui hante le

monde contemporain, et notamment avec un concept élaboré initialement par Sándor FERENCZI (1929) et repris par René KAËS (2012) et Jean-Pierre PINEL (2018), l'absence ou déprivation du répondant. L'idée est que, le sujet humain étant par essence dans une condition de *Hilflosigkeit*, selon l'expression de FREUD (1895, 1926), c'est-à-dire dans un état de fragilité constitutive, ou de *désaide*, il ne peut survivre, tant physiquement que psychiquement, que grâce aux liens qu'il tisse avec un *Nebenmensch*, l'être humain proche, secourable, qu'on pourrait associer à la notion de *féminin de liaison* (GAILLARD, 2008). Mais lorsque cet « autre secourable » ne répond pas, le sujet se retrouve seul : ce vide relationnel creuse en profondeur le psychisme, laissant comme un trou, qui perce en premier lieu le pré-conscient, le pré-verbal, la présence vive de chacun à soi, à l'Autre, au monde.

- 9 Dans les « processus sans sujet », l'on assiste à des actes automatiques, dés-habités, sans adresse, l'on observe des corps pulsionnels qui se débattent sans pensée car sans rencontre, hors symbolisation. L'application mécanique et rapide de tâches professionnelles standardisées, les mouvements de foule, les gestes quotidiens des consommateurs, l'exécution irréfléchie des ordres d'un pouvoir déshumanisant – autant d'exemples de *processus sans sujet*. Le « programme » impersonnel dont ils sont issus veut « simplifier » le monde humain, en évacuant toute zone d'ombre, toute inquiétude, doute ou incertitude. Cette épuration vise les groupes humains, tant les groupes externes que les groupes internes.
- 10 Aujourd'hui, la politique s'est réduite à une simple administration de l'existant, vidée de tout élan critique et transformateur, à l'heure où les États démocratiques délèguent à des instances privées leurs responsabilités vis-à-vis de la chose publique, abandonnant leurs devoirs fondamentaux – la santé publique, l'éducation publique, l'habitat, l'environnement, le respect des droits des travailleurs et des travailleuses, la garantie des droits civils... – et pervertissant ces devoirs en services privés, à vendre au mieux offrant. Cette désintégration du politique fait émerger un constat désolant : la souveraineté des États se résume désormais au monopole de la violence, de la surveillance et de la punition.

- 11 Les catégories historiques de *droite* et de *gauche* laissent ainsi la place à un « extrême centre » (DENEULT, 2016) populiste, qui produit un discours dont la performance la plus évidente est celle d'éterniser la campagne électorale. La classe politique ne cesse pas de promettre de réaliser ce que le *peuple* demande : bonheur, ordre, sécurité, stabilité, réponses, transparence. Le *peuple* est précisément ce sujet inexistant, au nom duquel les figurants de la politique politicienne, y compris tous les dictateurs, déclarent agir. Le *peuple*, c'est-à-dire une foule de plus en plus soumise, car dépouillée d'espaces intermédiaires, de lieux de rencontre où vivre et penser ensemble. Cette privation génère une masse d'individus homogènes, qui s'agrègent, ou se connectent, *en paix*, c'est-à-dire sans conflictualité, et donc sans pouvoir se lier dans des groupes, car les ancrages institutionnels sont pulvérisés, les différences sont niées et l'étranger est « mis au ban ». J'utilise cette expression, « mis au ban », au sens du philosophe Giorgio AGAMBEN (1995), à savoir une condition d'abandon extrême qui frappe des sujets ayant un statut de *homo-sacer*, d'individu réduit à une « vie nue », à un corps sans parole, *séparé* de l'espace symbolique qui tisse l'humanité.
- 12 Si j'évoque ici la problématique de l'étranger mis au ban, c'est, d'une part, que je constate une généralisation, dans les démocraties néolibérales, de ce statut de *homo-sacer* auquel de plus en plus de populations sont assignées. Pensons au mouvement des *gilets jaunes* : la puissance novatrice dont ces hommes et ces femmes ont été porteurs, consiste avant tout dans leur manière de se réapproprier l'espace public en tant que corps qui occupent des lieux, car le mépris systématique qu'ils et elles ont subi de la part des administrateurs du pouvoir les a fait sentir destitués en tant que citoyens. Leurs corps-psychés, leur présence vive, leurs liens, comme forme post-moderne de protestation : les *gilets jaunes* ont, il me semble, jeté les bases de l'élaboration d'un contre-pouvoir biopolitique. D'autre part, je soulève cette question de l'*homo-sacer* car ma praxis clinique et de recherche s'est construite précisément aux prises avec cette problématique – celle de l'accueil des personnes exilées, ou de la négation de cet accueil, et de la réappropriation de l'espace public de la part des « corps-psychés » qui en sont exclus.
- 13 Doctorante en Psychologie clinique en troisième année, je me suis sentie très concernée par la thématique de ce colloque. La

question du *bricolage*, au sens de la *pensée bricolante* de Claude LÉVI-STRAUSS (1960), ou de la *métis* – une forme d'intelligence pratique, qui se nourrit de la pensée incorporée et qui permet de se débrouiller, au sens littéral, de se dés-intriquer d'une forme d'emprise, de trouver une issue vivante et créative face aux mouvements mortifères auxquels les professionnels de la relation d'aide sont soumis (AMADO, 2008) – m'a accompagnée tout au long de mon travail de terrain. J'ai mené mon enquête auprès de deux collectifs citoyens et militants s'organisant autour d'une intention commune, celle de répondre, autant que possible, à la demande d'asile – *politique*, oui, et donc, simultanément, *psychique et trans-subjectif* – des sujets en exil. Ces collectifs, dont la composition est très hétérogène, ont occupé des bâtiments désaffectés, qu'ils ont investis en tant que lieux de vie éphémères et improvisés, et espaces de lutte politique pour les droits des personnes migrantes, et avec les personnes migrantes. Ces dernières sont ainsi devenues les *habitants* de ces squats. Quant à moi, je me suis engagée en tant que chercheuse impliquée et en tant que clinicienne auprès de ces *groupes marginaux*. Il me semble que ces deux notions, celle de « groupe » et celle de « marge », sont incontournables pour les « bricoleurs » de pratiques d'accueil des figures de l'Autre. Il s'agit de créer du lien, dans les interstices de l'espace social où le « programme » néolibéral a le plus de mal à pénétrer.

14 « Groupe » : facile à dire, moins facile à construire. Les collectifs auprès desquels je me suis impliquée sont nés d'un mouvement de *subversion* et de *transgression* de la loi positive – celle qui assigne les sujets migrants au statut de clandestins, indésirables et *coupables d'être là* (SAYAD, 1999 ; BABOU et LE MAREC, 2018), la loi qui punit ceux et celles qui apportent de l'aide aux personnes migrantes en détresse, dans le cadre du « délit de solidarité », la loi qui privilégie le respect de la propriété privée vis-à-vis du droit au logement. Transgression, donc, d'une loi que l'on estime injuste, violation qui s'accomplit dans un élan éthique, et donc forcément politique, comme le fut celui d'Antigone.

15 À l'origine, donc, fut la subversion, sous forme d'un dépassement de plusieurs *frontières*, géographiques, juridiques, mais aussi culturelles et inter-subjectives. C'est précisément cette subversion qui a ouvert un espace transitionnel de rencontre (je pense ici à la

notion de « subversion transitionnelle », proposée par Sarah GOMEZ et Georges GAILLARD, 2017), dans lequel l'œuvre d'un *imaginaire instituant* a pu émerger. Plus précisément, les groupalités auxquelles je m'intéresse ont pu naître dans le cadre d'une relation de cohabitation, un rapport que l'on pourrait comprendre en mobilisant la catégorie du *voisinage*. Il serait trop long ici de développer cette notion, qui s'enracine à la fois dans le partage d'un habitat, un territoire de vie commun, et dans le négatif d'un tel partage, dans les points d'impossibilité de l'habiter, je me limite à souligner que le *voisinage* implique simultanément le rapport à soi, ou à son double négatif, et le lien avec l'Autre, et il fait vivre inévitablement un contact humain et son échec. Pensons au roman(s) *La Vie mode d'emploi* de Georges PEREC (1978), ou à l'ouvrage consacré au voisinage par Hélène L'HEUILLET (2016), où elle le définit comme un « lien par le lieu ».

- 16 Il a été question, tout d'abord, d'une rencontre entre un groupe d'étudiants (et surtout d'étudiantes) et une soixantaine de personnes exilées SDF, originaires d'Afrique sub-saharienne, invitées par les étudiants à occuper avec eux un amphithéâtre de leur faculté, dans le cadre de leur protestation contre l'énième réforme de l'Université. Les échanges, l'attention mutuelle, les difficultés quotidiennes de plusieurs semaines de vie commune, ont été pour ce collectif une source d'apprentissages et de transformations sans égal. Ensuite, l'expérience a pu continuer, avec un collectif beaucoup plus grand, par l'occupation d'un bâtiment désaffecté. D'autres personnes en migration, et d'autres soutiens « autochtones » ont rejoint le groupe originaire, qui a atteint les 300 membres, devenant de plus en plus hétérogène. Presque un an après l'ouverture du premier lieu de vie, un autre a vu le jour, également précaire et éphémère, et cette fois-ci consacré à l'accueil des « Mineurs Étrangers Non-Accompagnés ». Un processus de transmission de savoir-faire a pu s'entamer entre le premier et le deuxième lieu de « voisinages », même si la consolidation de pratiques communes a été compliquée et elle n'a pas toujours abouti.
- 17 Les « bricolages » de chaque collectif ont en somme un caractère très local, très situé, l'immanent semble l'emporter sur le transcendent. Il faut en effet souligner que les groupalités ici en question découlent d'une rencontre entre, d'une part, des militants et des bénévoles

« autochtones », dont l'idéologie révolutionnaire ou caritative peut venir entraver le travail de conflictualité interne qui garde un collectif en vie, et, d'autre part, par des sujets s'étant livrés à l'ordalie de la migration, ce qui revient à assumer une position de rupture avec ses groupes d'appartenance, position sacrificielle du martyr, qui défie, en quelque sorte, le destin lui-même. « Faire groupe », alors, devient une affaire encore plus complexe, un travail encore plus risqué et précaire².

18 La vie en squat est très dure. L'hiver est une longue traversée, où la lumière et la chaleur sont des ressources à rationner, où le surpeuplement et la prédominance de la dimension phallique³ entraînent fréquemment des explosions de violence, et le fait de vivre à plusieurs ne se traduit pas automatiquement dans un habitat collectif, mais, bien au contraire, peut rendre la solitude de chacun encore plus amère. Ensuite, l'été serre le squat dans une accolade sans amour, humide de transpiration, étouffante de canicule. La vie commence à pourrir à une vitesse inquiétante, et la colère attire l'alcool qui attire la colère, dans un cercle vicieux qui ne semble pas pouvoir se rompre. Tout rapport de voisinage se construit en équilibre entre liaison et déliaison, accueil et meurtre, et lorsque ce rapport se tisse dans un squat, dans un non-lieu, la difficulté à fabriquer du « commun » à partir du partage d'un lieu de vie est encore plus prononcée. Sans parler de l'histoire de chacun, des expériences d'abandon, de déshumanisation, sans parler de l'effroi que chaque habitant a connu, et qui ne cesse de le tourmenter.

19 L'effroi est l'expérience psychique qu'un sujet peut faire de la déprivation de satisfaction de ses besoins vitaux, selon le tableau que Nathalie ZALTZMAN (2007) en dresse, lorsqu'elle parle des *pulsions de mort*. Car il est fondamental de mettre ceci en exergue : ces espaces liminaires, arrachés à l'univers urbain, ces lieux oubliés par le « programme », et qui empruntent à cet oubli une certaine forme d'autonomie, sont en permanence traversés par la mort. Souvenirs traumatiques, fantômes des amis perdus en chemin, pensées suicidaires ou meurtrières, menaces d'expulsion, statut (existentiel ?) hors la Loi. Dans le squat des exilés, la mort est partout, et peut-être que dans son acte fondateur, qui est un acte subversif, nous pouvons entrevoir une forme de révolte contre cette assignation à la non-existence.

- 20 La question primordiale est alors : *comment vivre* ? Et donc forcément : *comment vivre ensemble* ? Devenir « voisins », nonobstant les frontières, tenter de s'articuler les uns aux autres, étudiants, retraités, anarchistes, Français, Guinéens, Albanais, Ivoiriens, Nigériens, Italiens... Comment tisser des liens qui libèrent, et non pas des liens qui emprisonnent ? Fabriquer du groupe. Des groupes, plutôt, au pluriel, faire jouer ses groupalités psychiques, leur faire rencontrer celles des autres.
- 21 Voici la problématique avec laquelle j'ai dû me mesurer, en tant que clinicienne, chercheuse et militante, tout au long de mon travail de terrain. Ainsi, j'ai commencé par participer aux instances de discussion et décision collective, les assemblées générales des deux squats. Ensuite, avec d'autres soignants bénévoles, nous avons mis en place des permanences médicales et psychologiques adressées aux habitants, car il nous a semblé nécessaire de créer un « refuge dans le refuge », un espace de parole, à la fois libre et contenant, au sein de ces lieux de vie, pour qu'ils puissent devenir véritablement habitables. Les habitants nous ont fait une place.
- 22 Nous avons tenté d'assurer aux sujets qui sont venus nous voir une prise en charge chorale, inscrivant dans notre groupalité d'intervenants notre souci de chacun d'entre eux. Nous avons bricolé un dispositif d'écoute et soutien psychologique, aux prises avec l'actuel mais ne faisant pas abstraction de la demande inconsciente des sujets, découlant certes d'une souffrance psychique, mais également d'une violence sociale et politique. Cela a signifié accompagner les patients dans leurs démarches, parfois même physiquement, être à leurs côtés, se rendre disponibles au-delà des horaires des permanences. Nous avons été amenés à assumer un positionnement militant à partir de notre propre capacité d'indignation. Cela a signifié, parfois, ruser, inventer des stratégies, contrecarrer l'absurdité de certaines normes. Notre travail s'est souvent apparenté du témoignage.
- 23 Mais cette implication nous a aussi exposés à des doutes inquiétants, quant à notre rôle, aux limites de notre engagement, et à ses pièges, notamment aux aspérités des allers-retours entre deux illusions : l'impuissance la plus démunie et la toute-puissance héroïque. Nous nous sommes souvent retrouvés à ne comprendre ni

nos patients, ni nos collègues, ni les autres membres du collectif, et à ne plus trouver les mots pour se parler. Nous nous sommes sentis seuls, hors lieu et hors temps, épuisés et inutiles. Nous nous sommes demandé, parfois sans pouvoir formuler la question : « Mais qu'est-ce qu'on fout, là ⁴ ? » Parfois, nous avons échoué, pressentant l'effondrement de ces « groupes-à-instituer », si fragiles, cœur battant mais par définition caduc de cette institution éphémère.

- 24 Je pense toutefois que nos bricolages cliniques ont participé à la construction du « commun » qui a permis à ces deux habitats subversifs de tenir dans le temps et de se transformer. Engagés dans ces praxis inédites, nous avons pu faire l'expérience d'un positionnement thérapeutique essentiel, la *modeste omnipotence* (AMATI SAS, 1996), positionnement qui se tient en équilibre entre les pièges évoqués plus haut (acceptation résignée de l'existant et mégalomanie manipulatrice). Si j'avais à définir ces bricolages, que nous avons ébauchés à plusieurs, je parlerais de « cliniques de la révolte », dans un double sens. D'une part, un retour (du latin *revolver*) du sujet de l'inconscient sur sa scène psycho-corporelle, par la présence d'un répondant, le liant à nouveau à la scène social-historique faisant de lui un *voisin*. D'autre part, un retournement, un soulèvement subjectif minuscule, infra-ordinaire, mais pas moins épique. Une révolte contre le destin tracé dans ces vies par Thanatos, une virevolte, équilibrisme possible dans l'espace de la rencontre clinique, acrobatie inconsciente, proche de ce que ZALTZMAN (2011) appelait « pulsion anarchiste ».
- 25 « On vit ici, on reste ici », ont écrit les habitants sur la façade de l'immeuble, tout en haut, en grandes lettres rouges. Ils ont inscrit sur le mur leur volonté de *vivre* et de *rester*, comme une revendication politique, ils l'ont fait en se penchant dans le vide, grimpant sur le toit. L'éloge du bricolage est, pour moi, l'apologie de cette virevolte à plusieurs, mouvement intrépide, intranquille, inconmode, et obstinément contraire au programme anesthésiant de la standardisation du monde. Le bricolage serait alors, pour les praticiens aux prises avec la relation d'aide, un grand atelier de reconstruction d'une responsabilité individuelle, et donc collective.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTHUSSER, L. (1973). *Réponse à John Lewis*, Paris, François Maspero.
- AMADO, G. (2008). « Emprise et dégageement dans les organisations et les relations de travail », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, vol. 2, n. 51, p. 15-32.
- AMATI SAS, S. (1985). « Mégamorts, unité de mesure ou métaphore ? », *Bulletin de la Société Suisse de Psychanalyse*, n. 18, p. 11-19.
- AMATI SAS, S. (1996). « La modesta omnipotencia », *Revista de Psicoanàlisis*, n. 5, p. 21-31.
- BABOU, I., et LE MAREC, J. (2018). « La parole maltraitée des jeunes migrants », *The Conversation*, 18 mai 2018 (en ligne).
- BLEGER, J. (1967). *Symbiose et ambiguïté*, Paris, PUF, 1981.
- CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Éditions du Seuil.
- DENEULT, A. (2017). *Politiques de l'extrême centre*, Paris, Lux.
- DE VINCENZO, M. (2017). « Souffrances dans les liens et processus sans sujet », *Corps et psychisme*, vol. 1, n. 71, p. 97-108.
- FERENCZI, S. (1929). « L'enfant mal accueilli et sa pulsion de mort », dans *Psychanalyse*, t. 4, Paris, Payot, 1982.
- FREUD, S. (1895). « Esquisse pour une psychologie scientifique », dans *La naissance de la psychanalyse. Lettres à Wilhelm Fliess*, trad. par F. KAHN et F. ROBERT, Paris, PUF, 2006.
- Freud, S. (1921). « Psychologie des foules et analyse du moi », dans OCF.P XVI, trad. par P. COTET et al., Paris, Payot, 1981.
- FREUD, S. (1926). « Inhibition, symptôme et angoisse », dans OCF.P XVII, trad. par M. TORT, Paris, PUF, 1951.
- GAILLARD, G. (2008). « “Se prêter à la déliaison”. Narcissisme groupal et tolérance au féminin dans les institutions », *Connexions*, vol. 2, n. 90, p. 107-121.
- GOMEZ, S. et GAILLARD, G. (2017). « Subversion transitionnelle au quotidien des pratiques de soin et d'accompagnement », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, vol. 2, n. 71, p. 101-112.
- HEGEL, G. W. F. (1807). *Phénoménologie de l'Esprit*, trad. par J.-P. LEFEBVRE, Paris, Flammarion, 2008.
- HENRI, A.-N. (2009). « Le secret de famille et l'enfant improbable », dans P. MERCADER, A.-N. HENRI et al., *La formation en psychologie, filiation bâtarde, transmission troublée*, Lyon, PUL.

- HENRI, A.-N. (2020). « Le Darwinien contre l'Ingénieur, et le Bricoleur en arbitre », intervention lors du Colloque *Éloge du bricolage dans un monde en voie de standardisation*, 31 janvier 2020, Université Lumière Lyon 2.
- KAËS, R. (1987). « Réalité psychique et souffrance dans les institutions », dans R. KAËS *et al.*, *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. (2012). *Le malêtre*, Paris, Dunod.
- L'HEUILLET, H. (2016). *Du voisinage. Réflexions sur la coexistence humaine*, Paris, Éditions Albin Michel.
- LE BON, G. (1895). *Psychologie des foules*, Paris, PUF, 2002.
- MARX, K. (1867). *Le Capital*, trad. par J. ROY, Paris, Les Éditions du Net, 2017.
- OURY, J. (1980). *Onze heures du soir à la Borde. Essais sur la psychothérapie institutionnelle*, Paris, Galilée.
- PEREC, G. (1978). *La Vie mode d'emploi*, Paris, Hachette.
- PINEL, J.-P. (2018). « La haine de l'internat », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, vol. 2, n. 71, p. 75-87.
- SAYAD, A. (1999). « Immigration et "pensée d'État" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 129, p. 5-14.
- ZALTZMAN, N. (2007). « Une volonté de mort », *Topique*, vol. 3, n. 100, p. 85-102.
- ZALTZMAN, N. (2011). « La pulsion anarchiste », dans N. ZALTZMAN *et al.*, *Psyché anarchiste. Débattre avec Nathalie Zaltzman*, Paris, PUF.

NOTES

¹ Rappelons que la notion de *processus sans sujet* a une longue histoire, dans la pensée philosophique. L'idée que l'histoire humaine est un processus a été formulée pour la première fois par Georg W. F. HEGEL, dans sa *Phénoménologie de l'Esprit* (1807). Karl MARX (1867) s'appuie sur la théorisation hégélienne de l'histoire en tant que processus d'aliénation sans sujet, en laissant de côté le caractère téléologique de la philosophie de HEGEL. Dans la perspective marxiste, le sujet de l'histoire n'est identifiable que dans le mouvement historique lui-même, en tant que lutte des classes. Le prolétariat n'est pas le sujet (révolutionnaire) de l'histoire, au contraire, il est l'objet des processus auto-reproductifs propres au capitalisme, processus qui n'en finissent pas d'aliéner les travailleurs salariés – et qui n'en finissent pas de les produire, en tant que force de travail. Ensuite, Louis ALTHUSSER (1973) continue cette élaboration, concevant l'histoire comme un « procès sans Sujet ni Fin(s) ».

2 Il m'aurait été très difficile d'élaborer ces tensions internes aux groupes que j'ai accompagnés, sans les précieuses discussions avec mes collègues étudiants et doctorants des séminaires de recherche conduits par les professeurs Georges GAILLARD et Jean-Marc TALPIN.

3 Ces contextes groupaux sont à forte prédominance masculine, mais ce n'est pas tant le sexe des sujets faisant partie de ces collectifs qui compte, que l'attitude « dominante » qui prévaut dans ces groupes, où les gens luttent pour survivre et pour se faire reconnaître. Dans cette lutte, la « tyrannie du sens » peut parfois prendre le dessus sur les dispositifs de régulation démocratiques mis en place.

4 Voici la question fondamentale de la psychothérapie institutionnelle (OURY, 1980).

AUTEUR

Gaia Barbieri

Psychologue clinicienne, doctorante CRPPC, Université Lyon 2

IDREF : <https://www.idref.fr/258702877>

ORCID : <http://orcid.org/0000-0003-0069-0227>

De l'accompagnement d'un secteur à sa législation

Respecter la diversité, améliorer la qualité, adjoindre un autre secteur

Antoine Borighem et Nathalie Maulet

DOI : 10.35562/canalpsy.3420

PLAN

Un processus d'acceptation mutuelle
L'accompagnement d'un secteur
Entre standardisation et diversité
Les défis d'une législation ouverte

TEXTE

- 1 Les lieux de rencontre enfants et parents (LREP) sont des services offrant l'accueil conjoint des enfants, jusqu'à l'âge de six ans, accompagnés de leurs parents ou familiers dans un espace d'accueil inconditionnel et de rencontres de qualité. Aujourd'hui constitués en secteur, les LREP ont longtemps été des initiatives locales, spontanées et hétéroclites en Fédération Wallonie-Bruxelles (Belgique francophone). Il aura fallu plus d'une quinzaine d'années pour que ces initiatives se constituent en secteur à la faveur d'un accompagnement proposé par l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE). Ce long processus met en évidence la richesse d'un investissement de proximité s'inscrivant dans la durée. Il illustre également les tensions entre régulation et accompagnement, entre standardisation et diversité. Nous retraçons ici ce processus en proposant une interprétation de ces tensions qui défient et dynamisent la collaboration entre notre institution et les LREP.

Un processus d'acceptation mutuelle

- 2 L'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE) est l'organisme de référence en matière d'Enfance en Fédération Wallonie-Bruxelles. D'une part, l'ONE organise l'accompagnement de l'enfant dans son environnement familial *via* des consultations psycho-médico-sociales préventives prénatales et pour les enfants de 0 à 6 ans, ainsi que *via* des rencontres des familles à domicile. D'autre part, il aménage l'accueil de l'enfant en dehors de son environnement familial en autorisant, agréant et subventionnant, les milieux d'accueil (crèches, accueillantes, écoles de devoirs, plaines de vacances, etc.) et en éditant un code de qualité pour cet accueil. L'ONE remplit en outre d'autres missions telles que l'éducation à la santé, l'information aux (futurs) parents, l'adoption, la prévention de la maltraitance, la promotion de la santé à l'école et le soutien à la parentalité.
- 3 En 2002, l'ONE observait qu'une grande variété d'initiatives accueillaient des enfants avec ou sans leurs parents, en dehors des structures classiques. Très vite, des rencontres et visites sur le terrain sont organisées afin de comprendre les motivations, philosophies et démarches de ces différents projets. C'est le début d'un processus d'acceptation mutuelle : les initiatives et projets sont pour la plupart indépendants et méfiants vis-à-vis d'une institution régulatrice telle que l'ONE. De son côté, au fil des visites de terrain, l'ONE comprend et fait valoir en son sein l'importance d'éviter la modélisation de ces initiatives et de reconnaître leur diversité. Un état des lieux participatif de ces projets atypiques est finalement mené.
- 4 Le premier constat posé par l'état des lieux est celui de l'ampleur du phénomène : les projets se sont développés, un peu partout en Fédération Wallonie-Bruxelles, le plus souvent sur base d'initiatives de professionnels de la sphère psycho-médico-sociale, qui souhaitent répondre à un besoin des parents, ou à un manque d'offre de services pour les parents de jeunes enfants. C'est ainsi que des initiatives différentes dans leurs modalités d'accueil et offres de services se sont ouvertes, sans reconnaissance légale, et sans partage ni échange de pratiques avec d'autres professionnels travaillant dans des structures

similaires. Près de 180 initiatives de ce type sont ainsi recensées dans les 281 communes constituant la Fédération Wallonie-Bruxelles.

- 5 Un second constat met en exergue la définition de ces initiatives par la seule négative. En effet, celles-ci se définissent essentiellement par ce qu'elles ne sont pas : ce ne sont ni des crèches, ni des haltes-accueil, ni des consultations, ni encore des ludothèques. Elles ne prétendent pas remplir de fonction éducative et restent – parfois volontairement – peu visibles, même au niveau local.
- 6 L'état des lieux permet néanmoins de dégager quelques points communs tels que le fort engagement des prestataires (souvent bénévoles et avec des profils professionnels diversifiés), leurs publics cibles (les enfants de 0 à 6 ans accompagnés par leur(s) parent(s) ou un familial) ainsi que leur accessibilité facilitée par une participation aux activités gratuite, modique voire symbolique (apporter une collation à partager par exemple) ; par l'anonymat qui prévaut (pas d'inscription, pas de dossier) et par la flexibilité horaire (*« on pousse la porte, et on y reste le temps qu'on veut »*).
- 7 L'état des lieux a aussi permis d'identifier une certaine concordance d'objectifs parmi ces initiatives disparates ; comme celui de la socialisation de l'enfant et de ses parents, du caractère ludique des activités et du soutien à la parentalité – cette dernière notion est déjà fortement utilisée mais peu définie par les professionnels.
- 8 Ces constats permettent à l'ONE de confirmer son intuition qu'il y a bien là un phénomène émergent qui pourrait compléter l'offre de services aux familles. Apparaît donc ainsi la première tentation de régulation, d'ailleurs perçue par les initiatives qui, pour certaines, voient arriver l'institution avec méfiance et en revendiquent d'autant plus leur autonomie. Les professionnels de ces initiatives craignaient par exemple de devoir s'aligner sur l'infrastructure des crèches en termes d'aménagements ou d'être contraints de tenir un carnet avec les coordonnées de l'enfant/des parents alors que ces lieux fonctionnent sur l'accueil *« ici et maintenant »* sans inscriptions ni conditions d'accès, ou encore d'être obligés d'organiser des activités pendant les séances d'accueil.
- 9 L'un des facteurs qui pourrait expliquer l'acceptation mutuelle de l'ONE et de ces initiatives originales réside dans le fait que les visites

de terrain aient longtemps été réalisées par une même personne. Ces visites effectuées au départ sans objectif autre que l'intérêt pour un phénomène émergent, semblent avoir contribué à une personnalisation de l'institution et, par-là, à cette acceptation mutuelle qui n'est cependant jamais définitivement acquise. Cet investissement d'une seule personne est aujourd'hui celui d'une petite équipe qui continue à créer du lien avec le terrain. Mais cette approche ascendante a surtout permis de plaider, au sein de l'ONE, en faveur d'une stratégie d'accompagnement *ad hoc*, co-construite dans le respect des particularités des projets. Une telle stratégie est peu fréquente au sein de l'institution qui, dans sa mission d'organiser le secteur de l'Enfance, s'inscrit généralement dans une démarche incitative voire prescriptive.

L'accompagnement d'un secteur

- 10 De 2005 à 2015, l'accompagnement de ces projets s'amorce et se double bientôt d'un soutien financier modique (6 200 euros) à 12 projets pilotes par an. La stratégie d'accompagnement a été réfléchie avec un groupe (ouvert) de professionnels de ces initiatives afin de les rencontrer « *là où ils étaient* » dans leur posture, philosophie, réflexion, environnement et de d'abord tenter de comprendre sans se mettre en surplomb ou juger. Tout au long du processus, l'accent a été mis sur la relation de coopération qui vise à donner un espace à chaque initiative dans leur diversité pour leur faire prendre conscience de leurs potentialités – et non pour les déposséder de leur pouvoir d'agir. Concrètement cet accompagnement a pris des formes diverses : proposer une offre de formation continue, organiser des journées d'échanges, réaliser des visites et rencontres *in situ* avec les professionnels, veiller à accroître la visibilité individuelle et collective des initiatives, mener des recherches principalement exploratoires, etc.
- 11 Ces actions, d'abord éparses puis plus structurées, ont permis de valoriser et faire reconnaître l'ampleur et la diversité de ce qui deviendra les lieux de rencontre enfants et parents (LREP). En effet, au fil de l'accompagnement, un sentiment d'appartenance se développe. Toujours en concertation avec ces initiatives, l'ONE encourage la discussion sur la dénomination commune de lieux de

rencontre enfants et parents. Cette dénomination, longuement réfléchie et négociée, met en exergue l'ancrage local et contextuel, l'accueil inconditionnel du lieu et surtout la promotion des interactions entre les enfants et les parents. Bien que l'on s'adresse d'abord à l'enfant puis à son parent, c'est la dyade enfants-parents qui est accueillie dans les LREP. L'utilisation du pluriel renvoie quant à elle aux liens qui se tissent potentiellement entre les différentes dyades enfants-parents fréquentant le lieu et les professionnels qui les accueillent ; l'emphase sur le pluriel invite donc chacun à être un acteur à part entière des LREP.

- 12 Très vite un consensus se dégage également sur les principes qui sous-tendent ces LREP et qui sont les quatre principes de soutien à la parentalité promus en Fédération Wallonie-Bruxelles (ONE, 2012) :
 - L'enfant est placé au cœur des actions de soutien à la parentalité.
 - Les actions s'appuient sur les compétences des parents et sur l'ensemble de leurs ressources.
 - Les actions de soutien à la parentalité s'adressent à tous les parents, ainsi qu'à tout familial de l'enfant, en visant à apporter à chacun l'accompagnement/l'accueil dont il a besoin au moment opportun en respectant son rythme, sans stigmatiser, et ce afin qu'ils puissent s'épanouir dans leur lien à l'enfant.
 - Il y a une nécessité de prendre en compte les contextes de vie de chacun dans le double objectif de respect des individus dans leur diversité et de renforcement de leur autonomie.
- 13 À ces quatre principes, les LREP ajoutent la notion de plaisir qui caractérise leur approche spécifique du soutien à la parentalité. Ainsi, les rencontres se déroulent dans un cadre convivial, autour de jeux que l'enfant explore. Le parent prend plaisir à accompagner son enfant dans ses découvertes et à rencontrer d'autres parents et, s'il le souhaite, à échanger librement sur l'exercice de sa parentalité.
- 14 L'effet combiné des actions d'accompagnement, de la réflexion sur une dénomination commune et de l'inscription des LREP dans le champ du soutien à la parentalité permettent enfin d'aboutir à une identité commune de ces initiatives, qui se donnent désormais une définition positive. Les LREP sont ainsi définis comme des services offrant l'accueil conjoint des enfants accompagnés de leurs parents ou familiaux dans un espace d'accueil inconditionnel et de rencontres

de qualité. Dans une perspective de prévention, ces lieux poursuivent quatre objectifs communs : soutenir la relation entre l'enfant et ses parents, favoriser la socialisation précoce de l'enfant, rompre l'isolement social et favoriser le développement global de l'enfant. D'autres objectifs spécifiques peuvent s'y ajouter, permettant à chaque LREP de garder sa spécificité et sa liberté d'action (dynamisation de quartier, prévention en santé mentale, socialisation douce, intégration culturelle, promotion de la santé et bientraitance, remédiation sociale, etc.). Ces objectifs sont mis en œuvre dans un cadre convivial qui consiste à offrir un espace de parole, d'expression et de jeu libres pour les enfants comme pour leurs parents. Les jeux et activités éventuellement organisés doivent constituer des supports destinés à favoriser la relation entre adultes et enfants.

Entre standardisation et diversité

- 15 L'accompagnement proposé par l'ONE contribue certes à l'évolution des LREP en secteur mais aiguillonne aussi quelques points de tension. Ainsi, l'accompagnement a favorisé la professionnalisation des acteurs et, par-là, contribué à une amélioration de la qualité d'accueil des enfants et des parents. Se dirigerait-on dès lors vers une uniformisation des pratiques ? À ce jour, celle-ci ne semble pas s'installer dans les LREP. Notre hypothèse ici est que l'ancrage communautaire des lieux et l'accueil individualisé de chaque dyade enfants-parents impliquent et soutiennent l'hétérogénéité des pratiques.
- 16 De même, la concertation entre l'ONE et les LREP a permis de garantir la non-conditionnalité de l'accompagnement au subventionnement (et inversement). L'octroi de subvention a pourtant amené la question de l'évaluation des LREP avec le risque que celle-ci ne se pose qu'en termes d'impact ou d'efficacité. La première exigence qui s'est manifestée en ce sens a porté sur le recueil de données concernant les bénéficiaires des LREP. Dans ce cas aussi, un consensus a pu être dégagé sur un simple dénombrement des dyades enfants-parents, dans le respect des conditions d'anonymat et d'accueil inconditionnel chères aux LREP.
- 17 La réalisation d'un référentiel de soutien à la parentalité s'est aussi avérée être un révélateur de la tension latente entre standardisation

et accompagnement. En effet, ce référentiel a été rédigé dans le cadre d'une mission confiée à l'ONE par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles en 2006. Il a été développé par un groupe multidisciplinaire de professionnels de terrain – dont ceux des LREP – et d'experts parmi lesquels Catherine Sellenet (2007) et Pierre Moisset (2009). Bien qu'il pose des concepts et définitions du soutien à la parentalité, ce référentiel se veut une invitation à la réflexivité plutôt qu'un guide ou un recueil de bonnes pratiques. Ce vœu pieux ne garantissant évidemment pas l'utilisation qui en est faite par les professionnels des LREP comme ceux de l'ONE ou de ses partenaires ainsi que par les décideurs dans le champ de l'Enfance (ONE, 2016).

- 18 Notre réflexion sur les tensions qui animent le processus de co-construction des LREP en secteur, a été alimentée par le concept de bricolage mis en évidence par Claude Lévi-Strauss en 1962 (2014). La résistance des LREP – mais aussi de l'ONE – à la standardisation pourrait-elle s'expliquer par le fait que tous les acteurs du processus sont « en phase », dans un même positionnement ? Ainsi, le « bricolage sectoriel » de l'ONE fait écho à la réalité des professionnels des LREP qui, comme ils nous l'expriment parfois, bricolent leur projet avec des « bouts de ficelles ». Ceci pour accueillir et soutenir des parents qui « se débrouillent avec les moyens du bord » face à la complexité (et donc les incertitudes) de l'éducation d'un enfant. Ces différents acteurs étant, pourquoi pas, peut-être inspirés par les « œuvres d'art » souvent réalisées par les jeunes enfants qui investissent ces lieux (Zink, 2008).
- 19 Enfin, l'aboutissement logique et attendu – par l'ONE et la plupart des LREP – du processus d'accompagnement est l'élaboration d'une législation du secteur désormais constitué. Cette législation porte pourtant en elle le risque de figer l'évolution des LREP.

Les défis d'une législation ouverte

- 20 En mai 2019, un arrêté d'agrément et de subventionnement des services spécifiques de soutien à la parentalité a été adopté par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles¹. L'intitulé de

l'arrêté ne mentionne pas les LREP ; non par manque de reconnaissance du secteur mais pour l'ouvrir aux nouvelles initiatives. En effet, de nombreuses autres initiatives, se considérant ou non comme des LREP, ont vu le jour depuis l'état des lieux initial de 2005. La plasticité de l'arrêté a d'ailleurs d'emblée été démontrée puisqu'il concerne désormais aussi les services Espaces Parents dans la Séparation (EPS). Les EPS sont des structures spécifiquement dédiées aux situations de conflit parental où un travail d'information, de sensibilisation, d'évaluation et d'orientation est effectué avec les parents par un professionnel, que les situations soient judiciairisées ou non. Ces services poursuivent l'objectif d'aider l'enfant mis en difficulté par la séparation de ses parents : situation de conflit, rupture du lien, recomposition familiale délicate, etc. Ils aident les parents séparés à se (re)centrer sur les besoins de leur(s) enfant(s) et à coopérer dans l'exercice conjoint de l'autorité parentale.

- 21 Les EPS rejoignent les LREP au sein de cet arrêté autour des missions de soutien à la parentalité qu'ils remplissent. En effet ces deux structures proposent aux parents de les accueillir et de les accompagner dans l'exercice et la pratique de leur parentalité, et le cas échéant, de les soutenir face à des difficultés qu'ils pourraient rencontrer avec pour objectif final le développement harmonieux de l'enfant. Une autre similitude tient dans l'ancrage local de ces deux types d'initiatives, qui apparaît d'ailleurs dans leur dénomination respective.
- 22 Pour l'ONE, l'élargissement du secteur des LREP à celui d'autres initiatives représente une opportunité de renforcer la promotion du soutien à la parentalité – en son sein avec un objectif de transversalité comme auprès des professionnels de l'enfance. Le défi sera de continuer à « bricoler » ensemble l'accompagnement du secteur des services spécifiques de soutien à la parentalité – c'est-à-dire à « faire avec » les initiatives similaires ou hétéroclites qui émergeront de la dynamique du terrain. Et ce, avec l'objectif partagé de renforcer l'offre globale de services aux familles en Fédération Wallonie-Bruxelles.

BIBLIOGRAPHIE

Lévi-Strauss C. (2014). *La pensée sauvage*, Pocket, Paris.

Moisset P. (2009). « Du travail avec les parents à la co-construction de l'espace de délégation », in : Rayna S., Bouve C., Moisset P. (sdd), *Pour un accueil de qualité de la petite enfance, quel curriculum ?* Érès, Toulouse.

Office de la Naissance et de l'Enfance. (2012). *Pour un accompagnement réfléchi des familles, un référentiel de soutien à la parentalité*, ONE, Bruxelles.

Office de la Naissance et de l'Enfance. (2016). *Le soutien à la parentalité dans les lieux d'accueil*, satellite de *Pour un accompagnement réfléchi des familles, un référentiel de soutien à la parentalité*, ONE, Bruxelles.

Sellenet C. (2007). *La parentalité décryptée : pertinence et dérive d'un concept*, Paris, L'Harmattan.

Zink M. (2008). « Bricoler à bonne distance », in *La lettre du Collège de France*, hors-série 2, p. 26-28, URL : <http://journals.openedition.org/lettre-cdf/218> ; DOI : <http://doi.org/10.4000/lettre-cdf.218>.

NOTES

¹ Arrêté du gouvernement de la Communauté française relatif à l'agrément et au subventionnement des services spécifiques de soutien à la parentalité, 2 mai 2019.

AUTEURS

Antoine Borighem

ONE, Office de la Naissance et de l'Enfance

Nathalie Maulet

ONE, Office de la Naissance et de l'Enfance

Praticiens, chercheurs, responsables politico-administratifs, ensemble dans la construction de savoirs

L'étude d'un dispositif de recherche-action-formation dans l'accueil de l'enfance

Florence Pirard, Justine Glesner, Christophe Genette et Nathalie Maulet

DOI : 10.35562/canalpsy.3423

PLAN

À l'encontre de l'injonction aux bonnes pratiques
Un partenariat institutionnel inédit
Une mise en projet accompagnée en réseau
Des conscientisations, des recadrages
Des leviers, des conditions de mise en œuvre
Au-delà l'expérience...

TEXTE

- 1 Dans le secteur de l'éducation et de l'accueil des jeunes enfants (EAJE), de plus en plus de professionnels¹, formateurs, décideurs et chercheurs sont engagés dans des actions pour le développement d'une qualité des services en réponse aux recommandations internationales comme celles de l'Union européenne ou de l'OCDE. Si ces actions sont mises en place pour soutenir un processus de professionnalisation et d'amélioration d'une qualité d'accueil pour tous, elles risquent aussi d'engendrer une normalisation des pratiques éducatives en accord avec des standards internationaux qui ne laissent pas suffisamment de place au développement et à la reconnaissance d'initiatives locales alternatives (Moss & Urban, 2017).

À l'encontre de l'injonction aux bonnes pratiques

- 2 Dans de nombreux pays, on privilégie la diffusion de « bonnes pratiques » qui auraient déjà fait leur preuve sans investir suffisamment dans des démarches d'accompagnement professionnel en contexte, elles-mêmes potentiellement sources de transformation de pratiques et de production de savoirs. Pourtant, des pratiques mises en œuvre dans un lieu risquent d'être vidées de leur sens et de ne pas produire l'effet escompté quand elles sont appliquées dans un autre contexte que celui pour lesquelles elles ont été conçues. Elles risquent ainsi d'aller à l'encontre des démarches réflexives pourtant recherchées. Ceci montre l'importance de concevoir des dispositifs d'accompagnement réunissant chercheurs, formateurs, professionnels de terrain et décideurs, dans des dynamiques de projet permettant de concevoir, mettre en œuvre et analyser ensemble les effets des pratiques en vue de régulations jugées souhaitables (Pirard, 2007). De tels dispositifs ne constituent pas une réponse à l'injonction « de faire des projets » en conformité avec des critères préétablis qui n'aboutiraient qu'à une régularisation, sans surprise, ni plus-value. Ils sont là surtout pour favoriser une analyse de l'activité qui ne doit jamais se réduire à une simple application de références externes (Pirard, Camus & Barbier, 2018), mais doit répondre à plusieurs conditions : prendre en compte les prescrits en vigueur, les savoirs des différentes disciplines en jeu ainsi que les points de vue potentiellement contradictoires des enfants, des familles, des professionnels, des responsables politico-administratifs sur les orientations à privilégier dans chaque service.

Un partenariat institutionnel inédit

- 3 Comme la littérature spécialisée dans le domaine de l'EAJE le recommande, des équipes de recherche universitaires et l'organisme public de référence en matière d'Enfance et de qualité d'accueil (l'Office de la Naissance et de l'Enfance [ONE]) ont uni leur force pour mieux comprendre la place accordée aux pères dans les services à

l'enfance et la soutenir en Fédération Wallonie-Bruxelles (Belgique francophone). Ils ont tiré parti d'un nouveau cadre institutionnel, ONE Academy, une initiative développée par l'ONE en étroite collaboration avec les universités francophones de la Fédération Wallonie-Bruxelles. L'objectif général d'ONE Academy est d'encourager la co-construction de savoirs entre chercheurs et professionnels de terrain dans le champ de l'enfance sur différentes thématiques, dont celle du genre. L'ONE Academy espère renforcer l'adéquation des apports des recherches à la diversité des terrains ainsi que leur appropriation ou, le cas échéant, leur adaptation par les professionnels. L'approche se veut, en outre, résolument interdisciplinaire et interuniversitaire pour dépasser les clivages et contribuer au développement d'une communauté apprenante dans le champ de l'enfance et de la parentalité en Fédération Wallonie-Bruxelles. Si l'ONE Academy favorise la polyphonie des savoirs et des pratiques, elle implique une modification du positionnement des parties prenantes (chercheurs, professionnels de terrain et décideurs) (Barbier, 2001). La légitimité des professionnels de terrain, détenteurs d'une « expertise » sur leurs pratiques contextualisées, est reconnue et renforcée au fil de leurs interactions avec les autres parties prenantes tandis que les inégalités de savoir et/ou de pouvoir dont chercheurs et décideurs tirent habituellement parti suscitent la réflexion, voire l'adaptation du positionnement initial. De cette polyphonie des savoirs et des pratiques découle aussi une nécessaire souplesse dans le rapport au temps de la recherche et de l'action de terrain. Autant de visées nobles que nul ne pourrait remettre en cause, mais qui peuvent apparaître aux yeux de certains comme une utopie tant action et recherche constituent deux mondes aux logiques, aux ressources, aux contraintes et aux enjeux bien différents.

Une mise en projet accompagnée en réseau

- 4 Cette utopie a pourtant nourri les fondements d'un partenariat original réunissant des chercheurs universitaires, des agents de l'ONE de différents départements, des professionnels de crèches et de lieux de rencontre enfants et parents (LREP), tous volontaires pour

réfléchir ensemble à la question des pères dans les services. Traitée dans la littérature essentiellement sous l'angle des difficultés et des obstacles attribués à une organisation très matricentrée et quasi exclusivement féminine, cette question est cette fois posée en faisant le choix de rechercher ce qui pourrait faire levier dans les différents contextes étudiés, reconnus dans la diversité de leurs approches. Pour ce faire, un dispositif d'accompagnement en réseau interinstitutionnel (cinq services ONE, deux universités, trois LREP, trois crèches), inscrit dans la durée (deux ans), a été mis en place. Il assurait un aller et retour entre action et réflexion sur/pour l'action dans des situations formelles et informelles d'apprentissage : réunions d'équipe, inter-équipes, visite virtuelle de lieux, voyages d'études, etc. Ce dispositif implique l'ensemble des participants lors de plusieurs étapes : formulation de leurs attentes et représentations initiales ; puis recueil, formalisation et analyse des données empiriques (notes et observations écrites, photos, témoignages, extraits de journaux de bord, etc.). Dans cette démarche, les observations quotidiennes des professionnels et les questions qu'elles suscitent constituent la base d'une réflexion qui n'est pas que pragmatique. En effet, elle n'est pas seulement orientée vers la recherche d'une solution dont l'existence peut être mise en doute. Mais elle vise surtout une meilleure compréhension des tensions entre lesquelles chacun peut se sentir pris, et la quête d'un sens davantage partagé laissant place aux points de vue singuliers. L'apport de chercheurs de différentes disciplines (sciences de l'éducation, psychologie, sociologie, anthropologie de l'enfance) est conçu comme une forme de soutien aux réflexions entre pairs (pair-émulation) par un double mouvement de mise en perspective des travaux réalisés en fonction de la littérature existante et de mise en questionnement sur des aspects potentiellement porteurs identifiés sur le terrain. Cet apport est intégré dans un processus d'expertise partagée des participants visant à la fois la production de savoirs pour l'action et la recherche.

Des conscientisations, des recadrages

- 5 Cette démarche interactive favorise chez tous et toutes une série de prises de conscience. La première permet de remettre en question les constats de départ de « pères peu présents » sans doute dus à une attention trop matricentrée. L'observation et l'analyse des pratiques quotidiennes avec les familles, et en particulier avec les pères, font apparaître à la fois que leur place est au départ sous-estimée mais aussi qu'elle peut prendre des modalités très variées, encourageant l'utilisation d'une formule au pluriel (« les places des pères »...). Une deuxième prise de conscience porte sur les effets des pratiques quotidiennes et des représentations professionnelles confrontées au cadre socio-culturel et sociétal dans lequel elles s'inscrivent. L'analyse des scripts institutionnels, des supports de communication et des pratiques relationnelles met en visibilité et en intelligibilité une activité professionnelle souvent invisible ainsi que des compétences tacites. Développées par l'expérience directe et l'action, très pragmatiques et dépendantes du contexte, ces compétences sont mobilisées subconsciemment et difficilement partagées/partageables si ce n'est à travers des récits ou expériences de terrain (Kothari *et al.*, 2012) posant le problème du laconisme des experts (Pastré, 2006). Ainsi, ce travailleur social démontrant son art (sa ruse ?) à inclure les pères dans les premiers entretiens d'inscription de leur bébé à la crèche avec pour résultat leur participation massive au processus de familiarisation habituellement pris en charge par les mères en congé de maternité. Analysé en groupe, ce témoignage touchant a interpellé fortement chacun sur les manières dominantes de penser ces premières rencontres pourtant déterminantes dans l'établissement de liens avec les familles.
- 6 Ces prises de conscience génèrent des remises en question, des recadrages dans les manières de penser de chacun. L'affirmation initiale d'un mode de communication indifférencié (agenré ?) à l'égard des parents au nom d'un principe d'égalité de traitement (« on communique avec les papas comme avec les mamans ; on ne fait pas de différence ») est remise en question. Elle s'ouvre à la recherche d'un langage adressé à chacun qui reconnaisse explicitement

l'attention accordée au quotidien tant au père qu'à la mère par les professionnels, tout en soulignant la complexité de parvenir à reconnaître l'autre dans ses multiples appartenances, sans réduction ni stigmatisation. Elle questionne le sens de pratiques permettant aux pères d'être et de se sentir les bienvenus sans exclure les mères, en veillant à développer des relations davantage triangulaires centrées sur les besoins des enfants. Elle interroge la notion de place entendue aussi dans un sens symbolique qui dépasse l'exigence d'une présence physique.

- 7 Une autre transformation porte sur la valorisation *a priori* d'une composition mixte du personnel d'accueil et de son encadrement comme facilitateur de l'implication des pères tel que le souligne la littérature. Sans remettre en question ce fait, l'analyse partagée montre surtout l'importance d'une exploitation plus consciente du potentiel de cette diversité de genre et la compréhension de ses effets sur les relations aux pères et les places qu'ils choisissent de prendre. De nouvelles questions se posent : y aurait-il une occupation genrée des espaces, différente pour les pères et les mères ? Qu'en est-il des interactions ? La réponse à ces questions n'est pas simple et nécessite une vigilance particulière si l'on veut éviter l'attribution stéréotypée sexiste d'(in)compétences tant aux membres du personnel qu'aux parents... Ainsi, la gestion de conflits avec des pères mécontents a d'abord été relevée et attribuée par certains à des compétences particulières d'un personnel masculin selon un double mécanisme : l'auto-attribution d'une compétence particulière d'un encadrant en contrepoids aux plaintes des pères (« d'homme à homme ») renforcée par l'attribution de ses collègues féminines occupant pourtant aussi des fonctions similaires, mais s'estimant peu à l'aise dans la gestion de telles situations. L'analyse du groupe inter-équipes et des débats contradictoires qui s'y mènent permet l'identification d'un point de tension consistant à reconnaître des compétences particulières de certaines personnes liées à leur parcours singulier et à leur fonction au-delà de leur genre tout en veillant à ne pas les spécialiser (enfermer) dans un rôle qui s'inscrit dans les fonctions de tout encadrant. Comment reconnaître des compétences spécifiques sans disqualifier les autres ? Comment les compétences reconnues des uns peuvent-elles favoriser le développement de compétences des autres ?

- 8 Ces questions traitées au sein d'une équipe suscitent la réflexion au sein des autres où les manières d'entrer en relation et d'interagir quotidiennement avec les parents, en particulier les pères, deviennent un objet de préoccupation central et récurrent. Alors que les démarches d'analyse ont impliqué d'abord exclusivement les professionnels, une transformation majeure de la dynamique s'opère quand ils décident d'associer les parents, en particulier les pères, qu'ils accueillent dans la réflexion. Quels que soient le support choisi (questionnaires, entretiens, vidéoscopie, etc.) et son résultat, la consultation des pères témoigne d'une volonté de les reconnaître comme des interlocuteurs compétents, capables d'éclairer les professionnels sur les orientations à privilégier. Elle témoigne d'une posture professionnelle « suffisamment sûre pour ne pas l'être » (Sharmahd & Pirard, 2017, p. 158). Ce n'est d'ailleurs qu'en fin de processus, après de nombreux débats entre professionnels mettant à jour différentes manières de penser et de vivre les relations avec les parents (les pères) qu'une telle consultation, annoncée comme une ressource possible dès le départ, a été reprise et mise en œuvre selon des modalités particulières en fonction des équipes.

Des leviers, des conditions de mise en œuvre

- 9 L'analyse de l'expérience permet de relever une série de facteurs essentiels aux démarches d'analyse expérimentées qui dépassent la thématique traitée. Est d'abord relevée l'émulation générée par le partage d'une même préoccupation entre acteurs qui ont pourtant des attentes, enjeux, expertises et niveaux de responsabilité différents. Leur implication collective dans les différentes étapes du processus amène le développement progressif d'un esprit de réciprocité éducative malgré les asymétries relationnelles et statutaires. Cette émulation dépasse l'intérêt de départ pour la question de la place des pères et donne l'énergie et l'élan nécessaires pour s'engager dans un processus commun de recherche. Dans les moments de découragement face à l'ampleur des tâches à mener en plus du travail quotidien, il a toujours été possible de prévoir des aménagements raisonnables de façon à ajuster le planning et les activités aux contraintes spécifiques de chacun, souvent au bénéfice

de tous. Ne peut-on y voir un parallèle avec le travail des professionnels avec les enfants et les familles, développant des pratiques différenciées pour mieux individualiser les relations ?

- 10 Est également soulignée l'inscription du dispositif dans la durée (deux ans) en veillant à une gestion temporelle à la fois structurée et structurante des différentes activités, à la fois souple et ajustée, tenant compte des contraintes à la fois de l'action et de la recherche. Si le nombre de réunions inter-équipes est relativement limité (cinq au total), leur étalement renforcé à la demande des professionnels des crèches et LREP a permis de prolonger l'inscription de la thématique dans les réflexions des équipes qui ont bénéficié de différents supports à l'observation et à la discussion collective. Il a donné le temps nécessaire pour prendre du recul, pour penser, et pas seulement pour agir, dans un secteur où le temps en dehors de la présence avec les enfants n'est pas reconnu, où l'importance du faire prime souvent. La durée a également permis de voir émerger une réflexion « méta » tant sur le dispositif de recherche-action-formation que sur l'initiative ONE Academy dans laquelle il s'est développé. Réflexion spontanée d'abord, co-construite ensuite en cohérence avec l'approche promue par l'ONE Academy.
- 11 La fonction d'accompagnement partagée, dans une recherche d'équilibre entre les enjeux pour l'action (pistes d'amélioration) et pour la recherche (perspective compréhensive et production de savoirs), a fait apparaître la nécessité d'une fonction de coordination et de soutien au réseau. En effet, la préparation, l'animation et l'évaluation des réunions sous la responsabilité partagée des acteurs de l'Université et de l'ONE facilitent le partage des expertises scientifiques avec celles du terrain, sans hiérarchisation des savoirs. Elles nécessitent toutefois la désignation d'une fonction de coordination claire à la fois capable de formaliser et garder trace des débats et décisions prises, d'identifier les points de tensions à considérer comme des objets d'étude signifiants et non comme des sources de conflits interpersonnels. Un de ces objets d'étude s'inscrit dans la réflexion sur les inégalités de genre (avec une position dominante des femmes dans l'accueil des enfants) qui a pu faire écho aux inégalités de savoirs renvoyant les chercheurs à leur position potentiellement dominante (Durand & Yvon, 2012) et les incitant à développer des outils et démarches d'analyse qui incluent les

professionnels de terrain et de l'ONE (analyse partagée des thématiques, relecture et amendement des verbatims par leurs auteurs) (Gagnon *et al.*, 2019).

- 12 Enfin, comme pour tout processus de recherche en lien avec le champ des pratiques, il est aussi essentiel d'assurer les conditions d'un développement d'une posture critique et réflexive tout au long du processus au risque de remplacer une norme (matricentrée) par une autre (injonction à la participation des pères) tout aussi excluante. Dans ces conditions, on pourra observer un effet formatif de dispositifs de recherche-action intégrant et combinant l'expertise de terrain et de la recherche en lien avec le champ des pratiques.

Au-delà l'expérience...

- 13 Avant cette expérience de recherche-action-formation, l'ONE Academy était considérée comme une initiative innovante, mais idéaliste, voire utopiste, pour l'ONE comme pour les universités. Trois ans plus tard, ce montage institutionnel a pris corps grâce à la mobilisation et l'engagement créatif tant des professionnels de crèches et de LREP que de ceux de l'ONE et de l'Université même si sa mise en œuvre n'a pas échappé aux tensions entre procédures institutionnelles et processus de co-construction « élaborante et collaborante » (Morin, 1992). Cette expérience inédite va certainement influencer les exigences de co-construction dans les dispositifs futurs, ouvrant la voie à des alternatives possibles, mais conditionnées par le double enjeu de ne pas fixer (figer) les modalités de co-construction et donc de toujours concilier souplesse méthodologique et rigueur du cadre institutionnel. À ce jour, l'initiative ONE Academy reste – et, selon nous, devrait rester – une initiative bricolée, ni parfaite, ni terminée, avec tout ce que cela comporte de risques et de libertés pour ses différentes parties prenantes. La rédaction collective de cet article constitue un premier pas de formalisation visant une réflexion partagée qui ne demande qu'à se poursuivre avec sa part d'imprévu et de surprises.

- Barbier J.-M. (2001). « La constitution de champs de pratiques en champs de recherche ». In J.- Baudouin M. & Friedrich J. (Eds), *Théories de l'action et de l'éducation* (pp. 305-318). De Boeck & Larcier.
- Durand M. & Yvon F. (2012). « Réconcilier recherche et pratiques formatives ? » In F. Yvon (Ed.), *Réconcilier recherche et formation par l'analyse de l'activité* (pp. 9-25). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.yvon.2011.01.0009>.
- Gagnon M., Beaudry C. & Deschenaux F. (2019). « “Prendre soin” des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles ». *Recherches qualitatives*, 38(2), 71-92. <https://doi.org/10.7202/1064931ar>.
- Kothari A., Rudman D., Dobbins M., Rouse M., Sibbald S. & Edwards N. (2012). “The use of tacit and explicit knowledge in public health: A qualitative study”. *Implementation Science*, 7(1), 20. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-7-20>.
- Morin E. (1992). *La méthode : la connaissance de la connaissance*. Le Seuil.
- Moss P. & Urban M. (2017). “The organisation for economic co-operation and development’s international early and child well-being study: The scores are in!” *Contemporary Issues in Early Childhood*, 18(2), 250-258. <https://doi.org/10.1177/1463949118803269>.
- Pastré P. (2006). “Apprendre à faire ». In E. Bourgeois & G. Chapelle, *Apprendre et faire apprendre* (pp. 109-121). PUF.
- Pirard F. (2007). « L'accompagnement professionnel face aux enjeux de qualité de services ». In Brougère G. & Vandenbroeck M. (Eds.), *Repenser l'éducation des jeunes enfants* (pp. 225-243). Peter Lang.
- Pirard F., Camus P., & Barbier J.-M. (2018). “Professional development in a competent system: An emergent culture of professionalization”. In M. Fler & B. van Oers (Eds.), *International handbook on early childhood education: Western-Europe and UK* (pp. 409-426). Springer.
- Sharmahd N. & Pirard F. (2017). « Relation entre les professionnel-le-s/familles dans l'accueil des enfants de 0 à 3 ans : risques et potentiels des incertitudes ». *Revue Internationale d'Éducation Familiale*, 42, 155-172. <https://doi.org/10.3917/rief.042.0155>.

NOTES

1 L'utilisation du masculin pour une meilleure lisibilité du texte ne doit pas masquer le fait que le personnel dans l'EAJE est quasi uniquement composé de femmes malgré les recommandations internationales de recruter plus d'hommes.

AUTEURS

Florence Pirard

Université de Liège

IDREF : <https://www.idref.fr/095599185>

ISNI : <http://www.isni.org/0000000358648814>

Justine Glesner

Université de Liège

Christophe Genette

Université de Liège

Nathalie Maulet

ONE, Office de la Naissance et de l'Enfance

Le bricolage au service de l'identité professionnelle

Marie-Hélène Moussaron

DOI : 10.35562/canalpsy.3429

PLAN

Quand le sens l'emporte sur les chiffres...

La standardisation, une expression de l'absurde ?

Le bricolage, au service de la reconnaissance

TEXTE

Quand le sens l'emporte sur les chiffres...

- 1 Jean est un manager opérationnel dévoué et consciencieux. Il est un professionnel reconnu pour la qualité exemplaire des services rendus à son prestigieux client. Lorsque la nouvelle entité « business performance » le contacte et requiert un long rapport mensuel de l'activité de son équipe, Jean s'oppose à cette demande. Ce travail additionnel lui prendra plusieurs heures de son temps précieux. Il cherche appui auprès de sa hiérarchie. Il argumente. La tâche, dans sa finalité, est sans valeur ajoutée pour le client qu'il sert depuis de nombreuses années. Mais la maison-mère insiste. Ces chiffres sont nécessaires à la mise en place d'un suivi global des performances pour assurer, dit-elle, une homogénéité des performances de production au travers des différentes filiales européennes. Jean se résout et produit le rapport demandé. Cependant, il comprend rapidement que toute déviation des chiffres à la moyenne des mois précédents est source de questionnements incessants. Les fluctuations inhérentes au métier et à l'actualité du client doivent être justifiées, mois après mois. Las de cette charge supplémentaire inconséquente, il entreprend de lisser artificiellement les chiffres. Quelques années s'écoulent. Le rapport est envoyé avec un contenu

retravaillé, conforme aux attentes présumées de ses interlocuteurs. Puis, une nouvelle organisation se met en place, l'entité « business performance » est dissoute et ses membres affectés à d'autres services. Le rapport n'est alors plus requis et cesse d'être produit.

La standardisation, une expression de l'absurde ?

- 2 Dans l'entreprise, les hommes de terrain au plus proche de la production, à l'instar de Jean, sont régulièrement sollicités par ceux qui en sont habituellement éloignés. Ces derniers, qui ont en charge la conformité et l'uniformité des résultats du travail, n'en sont pas moins des salariés engagés et déterminés à contribuer au rayonnement de l'entreprise. Cependant, il est un phénomène qui s'observe entre ces deux classes de salariés, ceux en prise avec le réel du terrain, et ceux en charge de sa comptabilisation. Le phénomène prend la forme d'une intensification des contrôles proportionnelle à la distance qui séparent ces *experts en chiffres* des vicissitudes opérationnelles. Plus les résultats du travail échappent à leur projection, plus grande est leur volonté de mesurer, d'analyser et corriger. Le travail doit être maîtrisé et contenu. Il prend ainsi la forme de colonnes, de pourcentages ou de diagrammes.
- 3 Un fossé d'incompréhension se creuse alors entre ces deux groupes de salariés qui pourtant sont animés d'un même désir d'utilité et de reconnaissance.
- 4 D'où vient cette propension récurrente à réduire le travail vivant en représentations graphiques comme autant de natures mortes d'une activité fuyante et insaisissable ?
- 5 Paradoxalement, c'est à partir de ces représentations figées que leurs auteurs et interprètes s'agitent avec ferveur. Ils exigent des explications, édictent des règles, imposent de nouveaux ratios. Une agitation bruyante et obstinée comme un faire-valoir de leur quote-part aux résultats du travail. Ou serait-ce un acharnement inconscient pour occuper leur place au cœur même de l'activité ? Il y a vraisemblablement quelque chose de l'ordre de la répétition (Freud, 2010) dans cette obstination répétée à rendre capital ce qui est auxiliaire. Une répétition qui présume d'une double angoisse : celle,

d'abord, de ne pouvoir uniformiser les expériences multiples des individus en prise avec leur objet travail ; celle, éventuellement, d'un désir refoulé de faire corps, eux aussi, avec cette activité dont ils doivent rendre compte mais dont ils sont exclus.

- 6 C'est dans l'amont et dans l'aval de l'activité que se déploie leur modèle idéalisé d'une activité qu'ils voudraient scientifiquement organisable et organisée. Les *experts en chiffres* s'attaquent à la tâche comme unique mode d'entrée pour saisir et tordre le réel du travail. Ils planifient, puis rectifient le prescrit tel une icône qui jamais n'épousera parfaitement la forme de l'activité. Pour ces experts en chiffres, c'est le mythe de Sisyphe qui inlassablement se joue : On planifie, on prédit ce qui n'est pas encore advenu et l'on corrige ce qui n'est plus, à l'image de Sisyphe condamné par les dieux à la punition la plus terrible d'un travail inutile et sans espoir (Camus, 1942).
- 7 C'est ainsi que l'absurde s'invite dans les organisations, quand la seule composante du processus travail, en l'occurrence le résultat, occupe l'entièreté de l'analyse des experts. Les autres dimensions que sont les moyens, l'environnement ou les aléas sont éludées car sans doute sont-elles trop complexes à appréhender du point de mire stratosphérique des experts. La distance n'est pas que symbolique, elle est également géographique pour ces employés de multinationales qui doivent s'acquitter de leurs tâches en dépit de l'inextricable condition qui est la leur : Agir sur les résultats du travail sans être en position de l'observer et d'en comprendre les écarts. Quoi qu'il en soit, leur cible n'est pas la transformation des modes opératoires par l'analyse scientifique ou ergonomique à des fins d'améliorer et développer l'activité. Leur mission est somme toute assez sommaire. Elle tient en deux mots anglo-saxons d'usage dans le milieu : *performance drumbeat*. Il importe en effet de battre la mesure à une cadence suffisamment soutenue pour que ne soit ralentie, interrogée ou mise en doute la pertinence du dispositif.
- 8 Aussi, face à ces sollicitations effrénées, les hommes et les femmes du terrain font le choix de résister habilement afin de s'extirper du non-sens de ces situations.

Le bricolage, au service de la reconnaissance

- 9 Les modes de résistance sont au nombre des subjectivités qui s'entrecroisent dans l'entreprise. Il y a celui qui, dans un acte manqué, oubliera de produire le rapport ; celui qui, résigné, produira un rapport « arrangé » ; celui qui fera du rapport l'objet de ralliement d'anciennes protestations à l'encontre de la direction... Dans l'exercice même de l'activité, s'exprime une subjectivité avec ses désirs, ses attentes, sa personnalité, son potentiel, son engagement, son histoire. Autant de paramètres difficilement contrôlables et prévisibles qui colorent l'objet travail d'une teinte unique, celle du salarié aux manettes de son activité. De fait, rappelons que « le travail est par définition humain, puisqu'il est convoqué là où précisément l'ordre technologique-machinal est insuffisant » (Dejours, 1993 p. 220). Si les psychologues du travail connaissent bien cette unicité du salarié dans son rapport au travail, ce « genre intérieur » (Clot, 2006), il en est autrement pour les gestionnaires d'entreprise. Paradoxalement, ces derniers s'intéressent aux effets positifs de la reconnaissance des salariés car ils ne savent que trop bien mesurer les impacts négatifs du désengagement et de la démotivation. La reconnaissance en entreprise est souvent, et à regret, à l'image du système éducatif qui sanctionne ou récompense les résultats du travail.
- 10 Or, la reconnaissance est sans aucun doute une composante essentielle de la sphère professionnelle, à condition de l'appréhender dans sa dimension ontologique, en tant qu'élément constitutif de l'identité du salarié. La reconnaissance, qu'elle soit matérielle ou symbolique, confirme ou dévoile les habilités techniques, les compétences humaines et autres éléments de la valeur intrinsèque de l'individu. Elle participe, de la sorte, à la construction de l'identité du salarié. « Celui qui a été reconnu pour la contribution qu'il a apportée à l'organisation par son travail peut éventuellement rapatrier cette reconnaissance de son savoir-faire dans le registre de son identité. » (Dejours et Gernet, 2009 p. 7.)
- 11 La reconnaissance en entreprise s'éprouve dans l'intersubjectivité, au travers du regard que l'autre porte sur soi. Par extension, elle valide la

valeur sociale du travailleur et son utilité pour la communauté.

- 12 La reconnaissance ne se limite pas à la rétribution pécuniaire. Elle se manifeste subtilement dans d'autres formes telles que la reconnaissance existentielle (Brun et Laval, 2018) (être vu en tant que Jean, individu singulier), la reconnaissance de la pratique (être reconnu pour son savoir-faire singulier) ; la reconnaissance de l'investissement (être apprécié pour ses efforts et sa constance à rendre la qualité de service en dépit de prescription déviant de la mission principale).
- 13 Aussi nous mesurons tout le poids de la reconnaissance, et sans en faire ici le développement, toute l'étendue préjudiciable de sa privation, pour la santé psychique.
- 14 C'est pourquoi, à défaut de reconnaissance verticale de la ligne dirigeante et gestionnaire, le salarié dans sa quête légitime à exister au sein du collectif travail, se tournera vers ceux et celles à même de confirmer son utilité et sa valeur. C'est dans le bricolage que l'on repère cette quête de sens, cette raison d'être en qualité de salarié. Le bricolage se décline de maintes façons. Le salarié redouble d'ingéniosité pour rendre le service à ceux et celles, les usagers, les clients qui jouiront du produit ou service.
- 15 Lorsque Jean contourne la prescription managériale, il privilégie ce qui fait sens dans son activité, à savoir le service rendu au client. Parce que c'est dans ce service qu'il peut se reconnaître. À l'image de ces postières, qui se refusent à vendre de l'emballage prêt-à-envoyer aux clients qui ont fabriqué leurs propres colis par souci d'économie (Clot, 2012).
- 16 Les exemples de bricolage sont nombreux. Ce n'est pas tant comment il s'exerce qui interpelle mais davantage pourquoi. Un bras de fer s'instaure entre la dimension impersonnelle du travail et la dimension personnelle.
- 17 La dimension impersonnelle (Clot, 2013) dans l'analyse de l'activité renvoie à la tâche, au travail prescrit, à un « quoi faire » qui renferme les instructions, les buts assignés, les obligations du métier, les normes, les indicateurs...

- 18 La dimension personnelle renvoie au « comment faire », à la manière dont le salarié réalise la prescription avec son expérience, sa créativité, sa personnalité et les imprévus du quotidien.
- 19 Lorsque les gestionnaires, notamment les non-héritiers du métier, ceux qui un jour gèrent un service de grande enseigne alimentaire et le lendemain une structure hospitalière, lorsque ceux-là exigent une exécution uniforme et lissée de la tâche, c'est alors qu'ils font fi de l'essence même du salarié et le relèguent à la catégorie *machine* à exécuter. Ils renient l'intelligence du salarié, son autonomie, ses valeurs, son art, son humanité et génèrent par la même occasion la souffrance au travail qui gangrène les organisations et institutions.
- 20 Mais le salarié, dans sa légitime revendication à exister, à être vu et reconnu, se débat et résiste contre cette mise à mort quotidienne de son identité professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Brun J.-P. et Laval C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*, Paris, Eyrolles.
- Camus A. (1942). *Le mythe de Sisyphe. Essai sur l'absurde*, Paris, Gallimard, 1985.
- Clot Y. (2006). « Clinique du travail et clinique de l'activité » in *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, p. 165-177.
- Clot Y. (2012). « L'aspiration au travail bien », (compte rendu E. Bourguinat), communication présentée au séminaire du 20 septembre 2012, Les amis de l'École de Paris.
- Clot Y. (2013). « Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? » in *Activités*, 10-2, doi.org/10.4000/activites.716.
- Dejours C. et Gernet I. (2009). « Évaluation du travail et reconnaissance » in *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, p. 27-36.
- Dejours C. (1993). *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.
- Freud S. (1920). *Au-delà du principe de plaisir*, Paris, Payot et Rivages, 2010.

AUTEUR

Marie-Hélène Moussaron

Formation à partir de la pratique (FPP, Lyon), département de psychologie du travail et des organisations, Université Lumière Lyon 2

L'ingéniosité du coursier à vélo de l'uberisation

L'intelligence pratique au service du travailleur seul responsable pour survivre face aux standards imposés des plateformes numériques de services marchands

Élisabeth Leblanc

DOI : 10.35562/canalpsy.3433

PLAN

La logique connexionniste
Au-delà du shift, le chrono-maître
Contourner la règle
Le corps contre lui-même
Ingéniosité contre soi

TEXTE

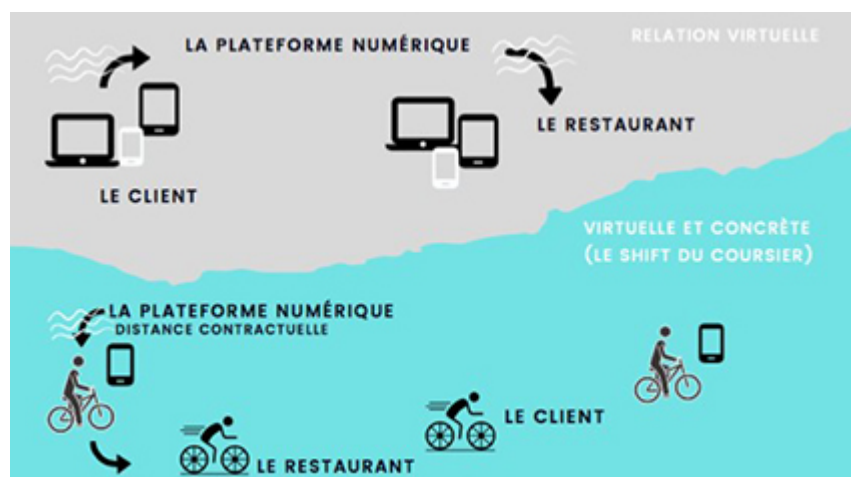
- 1 Vous avez travaillé toute la matinée. Vos réunions à distance ne vous ont pas laissé le temps de respirer. Vous avez faim, immédiatement faim. Vous allez devoir attendre trente minutes. Le délai proposé par la plateforme sur laquelle vous venez de commander, en quelques clics, de quoi vous évader un instant en Thaïlande ou au Japon. Trente longues minutes pendant lesquelles vous ne pensez pas à ce qui est mobilisé dans ce laps de temps qui vous semble encore trop long avant d'être livré. Vous qui avez intégré la réponse numérique immédiate à toute demande y compris la réponse à vos besoins fondamentaux, par la magie du virtuel. La plateforme, grand ordonnateur, met en route un processus en agitant à coups de clics et de notifications un monde de professionnels bien réel. Derrière notre écran nous imaginons mal la réalité de l'organisation professionnelle de techniciens et de machines mobilisés qui permet de passer d'une image fixe à sa matérialisation, en trente minutes, l'exigeante durée pour la conservation de la température du repas. Je propose de donner la parole aux coursiers pour vous raconter leur

making-of à partir de leur entrée en scène dans le circuit de la livraison. L'ingéniosité créatrice du coursier à vélo, pour vous servir.

La logique connexionniste

- 2 Votre paiement validé, l'intelligence algorithmique se lance dans une distribution de tâches. Et comme le précise le sociologue Antonio A. Casilli (2019), l'utopie numérique ne peut se passer de l'intervention humaine en bout de chaîne, là où les robots ne savent pas faire et là où ce n'est pas assez rentable de faire. Là où l'ingéniosité est irremplaçable et fondamentalement nécessaire.

Figure : le circuit de la livraison de plat via une plateforme numérique.



- 3 La logique connexionniste poussée par le néolibéralisme comme étant un incontournable progrès, favoriserait l'innovation, la flexibilité et l'autonomie (Boltanski et Chiapello, 1999). Sa rupture avec les modèles économiques, juridiques et technologiques éprouvés, étant considérés comme dépassés, impose une politique du « fait accompli » dans les relations et processus de travail (Bobillier-Chaumon, Barville et Crouzat, 2019). Dans notre exemple les outils numériques distancient la plateforme donneuse d'ordres d'une partie de son contenu d'activité. La plateforme se déresponsabilise habilement de celle qui inclut l'être humain en tant que travailleur, voire au-delà. Elle ne s'occupe que des relations numériques se défendra-t-elle face à ses détracteurs, en écartant pour ainsi dire la part d'humanité nécessaire dans la relation à l'autre humain, tout en

argumentant se préoccuper de l'intérêt social par quelques pirouettes langagières anglicistes. La plateforme propose, parce que c'est « *fun* », de rémunérer les temps morts par du « *jobbing* », un loisir actif « *cool* » gratifié et valorisé par des « *smiles* », à des collaborateurs « *self-employed* » en étant « *driver* ». Elle exclut l'idée de penser le travail rémunéré pour subvenir à ses besoins (Gomes, 2018). Le travailleur ne devrait que se réjouir par ces néologismes, de part en part de la chaîne de l'activité. Pour la plateforme le métier est simple, précise le livret destiné aux coursiers¹ : « Un client commande par l'intermédiaire du site, le coursier est envoyé dans le restaurant chercher la commande pour enfin la livrer au client ». La plateforme laisse généreusement au coursier toute l'autonomie nécessaire d'être confronté à son activité réelle « *fun* ». Les réglementations multiples qu'imposent les plateformes soumises à leurs marchés, reposent la question fondamentale du travail et de ses conditions.

- 4 Le livreur à vélo confronté à la « *plateformisation* » ou l'« *uberisation* » du travail dévoile, par le prisme de notre étude exploratoire de son identité professionnelle, sa palette créative, son « bris-collage des instances brisées » (Cuvillier, 2020)² pour faire son travail et survivre. Sa créativité « renvoie aux possibilités et aux capacités d'initiatives du sujet dans un champ de contraintes et de normes » (Amado, Bouilloud, Lhuillier, Ulmann, 2017, p. 9). L'analyse attentive d'entretiens « forge un profil professionnel inédit » et « fait comprendre le sens que les individus donnent à leur propre comportement et à leur situation de travail » (Leblanc, Cuvillier & Rouat, 2019, p. 44). La situation contrainte et standardisée des coursiers à vélo de l'uberisation (CVU) regorge d'exemple de bricolages multiples jusqu'aux limites de leur possible, une souplesse adaptative contorsionniste jusqu'à la rupture des corps.

« Avant que ça gagne, est-ce que t'es prêt à passer 40 heures le cul sur une selle ? »

Au-delà du shift, le chrono-maître

- 5 Le shift, c'est le créneau horaire³ ou la course. La seule unité de travail que la plateforme considère comme base de rémunération du coursier. La mise en valeur d'un shift sert à son déballage marketing. Tout le reste ne compte pas. La plateforme informe le CVU :
« N'oubliez pas, premiers arrivés, premiers servis » (p. 3). Pour le coursier cette valeur unitaire correspond à ses gains : « *On gagne bien si on roule bien* ». Son objectif sera de faire le plus possible de courses en une heure de temps. Tout le reste, il ne le compte pas. L'appropriation de ce temps, terrain de la créativité, n'est-elle pas l'exploitation d'« un temps intensifié qui enraye ou désagrége le temps créatif » (Gaudart, 2017, p. 103) ?
- 6 Nous avons réalisé huit entretiens semi-directifs puis onze interviews de CVU, en plusieurs temps. Notre méthode d'enquête de type ethnographique a été conditionnée par le mode de rémunération des coursiers. Les huit qui ont bien voulu se déplacer pour un entretien étaient tous rattachés à la même plateforme, celle qui payait à l'heure + la course et qui n'existe plus aujourd'hui : « *Avec Foodora, on est payé à l'heure ; même si tu bosses pas, t'es au moins payé une heure de base* ». Les autres, payés essentiellement à la course ou à la tâche (seul mode de rémunération actuel), ne comptaient pas perdre le temps d'une potentielle course pour un entretien avec nous : « *Moi j'ai rien, j'gagne pas d'argent si j'fais pas la course !* » Nous nous sommes adaptés. Pour compléter notre étude, nous avons interrogé cinq coursiers dans un premier temps, et six un an plus tard, dans la rue et devant les restaurants, pendant le temps d'attente d'une commande, d'une durée variable (astreinte non rémunérée), sur la base d'un guide d'entretien plus ou moins directif. En dehors des shifts, « *on attend jusqu'à 45 minutes des fois, c'est le temps d'une course, on perd de l'argent* », précise l'un d'entre eux. Ces temps d'attentes sont mis à profit pour faire leurs comptes, tout en restant à l'affût d'une notification, top départ d'un shift. Le CVU apprend de son expérience à maîtriser le temps, un des enjeux majeurs de son activité. Après tout c'est lui le patron ! Il redouble d'ingéniosité pour gagner ses courses contre-la-montre. Le comptage obsessionnel qu'il

pratique d'à peu près tout à l'aide de ses outils numériques obligatoires pour exercer son activité (*smartphone, applis*) – son chronomètre connecté – le contraint à accélérer ses cadences et à rationaliser le plus possible son travail. Son but est de comparer et d'améliorer les possibilités de ses performances et de ses gains pour compresser la durée d'un shift et pour les multiplier. *« C'est un nombre de prises d'informations par seconde qui est incroyable ; j'en suis à ma 10 000^e commande là bientôt ; je travaille 7 jours sur 7 ; sur 1 mois je fais 500 courses, 50 heures par semaine »*. Il compte jusqu'à quatre-vingts kilomètres de vélo par jour : *« Lui, c'est le meilleur coursier, c'est vraiment le meilleur, on le sait pur et durement, parce qu'il fait 80 kilomètres par jour, c'est un vrai sportif et on l'admire pour ça ! »* ; *« plus tu fais de courses, plus tu gagnes »*, *« les autres, ils feront une commande et demie par heure là où j'en fais trois, quatre »*. Pour le CVU, la course est aussi de renseigner la plateforme via leur application d'un nombre important d'informations avant et après chaque livraison. Cette charge importante et ce temps ne comptent pas. Les tâches demandées par la plateforme sont pourtant précises et contraignantes⁴.

- 7 La distance contractuelle entre la plateforme et le coursier génère une organisation du travail anti-sublimatoire qui casse la coopération nécessaire à la dynamique de reconnaissance (Potiron, 2019). Ce besoin est satisfait par les performances mises en avant et dont le CVU est fier. Il précise : *« J'prends pas de repos, je fais strictement rien d'autre que ça quoi »*. La souffrance s'efface pour laisser la place à une performance sportive plus prestigieuse, qui plus est récompensée par la « médaille » du salaire horaire et/ou de la livraison réussie dans les temps.
- 8 Le CVU est majoritairement un homme⁵. Il a entre dix-huit et trente-six ans, il est sportif, aime le vélo et travaille depuis quelques semaines ou au maximum deux ans. Il ne *« compte pas faire ça pendant longtemps »* ; *« à long terme tu ne peux pas faire ça dix ans, pour des raisons évidentes ; avec le rythme de vie que j'ai, j'peux rien faire de plus »*.
- 9 La moitié d'entre eux cumule les emplois en étant coursier et gardien d'immeuble, agent polyvalent d'hôtel, responsable de magasin, maçon ou étudiant par exemple ; l'autre moitié ne pratique que cette activité.

Il revendique le statut d'indépendant de microentreprise (statut d'autoentrepreneur imposé par les plateformes) parce qu'il se sent libre et autonome de cumuler les heures, les emplois et pense travailler quand il le veut. « *Quand t'es microentrepreneur, quand tu veux travailler beaucoup tu peux, ah ouais en salariat tu peux pas* » ; « je peux dépasser le nombre d'heures légal ». Il sait qu'il cumule de quarante-cinq heures au minimum de travail par semaine à soixante-dix heures, soirées et week-end compris parce que « *pour 35 heures c'est pas rentable et sans les aides c'est encore pire* ».

- 10 Le CVU loue sa force de travail. Il estime ses besoins en fonction de ses objectifs. Le tour de force libéral « créatif » de l'uberisation est de lui laisser les rennes de son asservissement. Son organisation planifiée de la productivité reste au stade de l'individu, de l'indépendant qui est en tension permanente entre performance (il compte tout) ; rentabilité (il veut gagner, le mieux ou le plus possible) et compétition (il veut être le meilleur de sa catégorie), quelle que soit la façon dont il gère son organisation, qu'il soit plus ou moins sportif. Ces notions reflètent principalement son identité professionnelle. Le CVU met en évidence un rapport particulier de l'individu au travail et au temps. Il renvoie à des systèmes anciens comme le travail des mineurs et le mouvement stakhanoviste où se mêlent performance, productivité et rentabilité mais au stade de records isolés. Cette approche du travail renvoie également au taylorisme que le coursier s'impose dans une organisation uberisée, déresponsabilisée, qui se veut futuriste.

« Tu peux pas respecter le Code de la route, c'est fait pour les bagnoles, 30 fois s'arrêter, perdre 1 minute, repartir, s'arrêter... C'est plus fatigant que de tout faire sur sa lancée. »

Contourner la règle

- 11 Pour Christophe Dejours (1993), l'intelligence en action est produite par l'exercice même du travail, qu'il définit comme étant « la face cachée du travail » (p. 47) de celui qui apprend, innove, crée et gère la partie du travail réel en réponse au prescrit ainsi qu'à leur expérience du terrain. L'« Onboarding⁶ » de la plateforme présente, dans une traduction approximative, la mission au « FooDriver » : « Une livraison

irréprochable, pour une expérience inoubliable. Un service souriant, rapide et haut de gamme, avec un plat, servi comme restaurant ».

- 12 La plateforme demande au coursier de « rouler à une vitesse constante tout au long du shift⁷ » et doit en même temps respecter le Code de la route, ce qui pour lui est totalement contradictoire. Il doit « griller en moyenne 4 à 5 feux rouges par kilomètre, 400 feux rouges par jour ». « Je gère ma sécurité, en faisant mon propre Code de la route ; et quand je vois que c'est safe pour moi j'y vais ; je m'adapte, c'est beaucoup moins fatigant de continuer sur sa lancée que de s'arrêter à chaque feu ; c'est moins dangereux de rouler sur les trottoirs ». Ce contournement logique du Code de la route le met en infraction. Il redouble alors de vigilance pour ne pas se faire arrêter : « Les flics y comprennent pas, y te collent des amendes, t'imagines 80 euros d'amende à déduire sur ton shift ? » Du côté des plateformes, il n'y a aucune surveillance à ce sujet. Les risques qu'il prend c'est son affaire. Il triche aussi parce que « ouais j'ai bien compté, si je grille pas les feux, je perds 300 euros sur un mois, c'est trop ». Le Code de la route est un frein à la réalisation de ses objectifs inconsciemment libéraux. Il applique à lui-même le dérèglement inhérent au libéralisme économique mais sans en tirer de véritable profit (la plus-value). Sa faible marge ne peut être envisagée que s'il enfreint les règles.
- 13 La plateforme lui suggère « d'avoir toujours le sourire⁸ » : « C'est un bot qui dit heu, hello machin ton shift a démarré et puis y raccroche, ce qui est très énervant d'ailleurs qui raccroche, même si c'est un robot c'est jamais agréable de se faire raccrocher au nez » ; « c'est un peu en mode va chercher et débrouille-toi » ; servile et souriant avec les clients également : « Au début c'est marrant, tu discutes un peu avec les gens, mais une fois qu'on l'a fait 100 fois, 200 fois... » ; « ils peuvent rester polis, on est des êtres humains ! ». Sa situation professionnelle ne met pas dans ses priorités d'avoir un comportement sympathique si ce n'est pas nécessaire. Il fera le strict minimum pour obtenir une notation correcte (nombre de smiles) sur la plateforme. Il nous dit, qu'à la longue : « J'fais la commande, j'la livre et j'me barre ».
- 14 Le métier de coursier ne l'intéresse pas plus que ça, il dit « livrer un truc d'un point A à un point B » ; « tu fais la tâche et tu t'en fous ». Il

trouve alors l'avantage d'une telle activité dans la facilité d'accès au travail, celle de « *prendre un travail* », sans recrutement, sans entretien d'embauche. C'est aussi le moyen d'échapper à la discrimination sociale, ethno-raciale et/ou scolaire, d'une population marginale par rapport au marché traditionnel (Abdelnour, Méda, 2019). Il se sent marginal : « *On est tous un peu des boulets dans notre vie* ». Il peut ne parler qu'un piètre français, être sans diplôme, sans permis, étranger. « *J'ai de comptes à rendre à personne, j'suis pas une roue fin, je suis pas inclus dans des projets gigantesques ou y aura 56 chefs intermédiaires* ». Il considère « *avoir un contrat de partenariat[avec la plateforme], mais n'a pas grand-chose à dire* ». Il précise : « *moins j'ai de rapport avec eux, mieux je me porte* ». Ce système accepte sa singularité.

- 15 Le CVU doit « ne pas avoir peur sur la route, de bien connaître la ville, (parce que) le GPS ne donne pas les raccourcis⁹ ». La ville, il la connaît bien et apprend à trafiquer son GPS pour que le dispach (distributeur de shifts – souvent une machine) le géolocalise ailleurs parce que « *c'est dur ! Franchement c'est dur... Pour faire la montée de la croix rousse ou le 5^e, le dispach, c'est un robot, il ne connaît pas les dénivelés* » ; « *il ne connaît pas tes vitesses, ni tes capacités* » ; « *ben google maps, c'est pas fait pour les vélos* ». Le CVU connaît la route et ses dangers, il en fait l'expérience chaque jour. Sa peur, nécessaire, le maintien en vigilance pour éviter les accidents.

« Lui dans sa bagnole, il regardait dans l'autre sens, j'ai eu un réflexe, j'ai sauté du vélo ; ouais, ben j'en ai eu deux (accidents) et y a vraiment personne... t'es dans le flou total quoi... et en plus t'es pas payé, vu que tu peux pas travailler ; tu toucheras p'têtre quelque chose si tu meurs ; avec la tenue rose de Foodora, les voitures me voient mieux ; une crevaison ou une chaîne qui casse ou n'importe quoi en plein shift, t'es seul... j'ai dû pousser mon vélo à pied pour aller au bout de la livraison. »

- 16 Son métier comprend les dangers de la route, il en a fait les frais – « *avant je roulais comme si tout le monde voyait que j'existais, j'ai eu trois accidents en une semaine* » – et de son organisation dépend sa sécurité. La prudence sur la route reste cependant un frein à ses gains. Pour lui, son métier ce n'est pas d'être « *là à attendre* » ; « *à tout*

moment on peut se faire percuter, le risque de base est assez élevé ». Il est responsable de son corps et de son matériel. Son vélo,

« c'est un vélo d'haute qualité, léger, maniable, cher, donc celui-là je m'en sépare pas ; je me suis dit que ce sera impossible de me le voler ; je l'attache tout le temps à un point fixe même devant les restaurants, même pour faire deux mètres ; je le monte systématiquement dans les escaliers, des fois c'est pas possible alors je dois ressortir avant de livrer ; l'objectif garder mon vélo en sécurité ; j'ai toujours un "U" ça permet de dissuader les voleurs ».

17 Il dit alors « *vivre au jour le jour* » et personne ne s'occupe de savoir dans quelles conditions il a livré.

18 Le plus important, précise la plateforme, le coursier doit « être fiable et heureux de pédaler et aimer rouler quelle que soit la météo¹⁰ ».

« Quand il pleut c'est plus dangereux, je m'adapte, je fais doublement attention ; tout est glissant, les distances de freinage sont doublées ; les automobilistes gèrent mal les conditions, la buée, les dérapages, ils font beaucoup plus de conneries ; ça change selon le type de pluie et les températures ; j'ai différents équipements chacun va avoir ses avantages et ses inconvénients. »

19 Pour Demaegdt (2015, p. 23), « tous ceux qui travaillent contournent les règlements, enfreignent les procédures, trichent avec les consignes. Pas seulement par goût de la désobéissance mais [...] pour bien faire ». Le CVU excelle en la matière, contraint par un prescrit drastique, et pour lui son ingéniosité inclut sauver sa peau. Il dira, malgré tout : « *J'suis plus heureux à faire ça que d'autres métiers* », tout du moins au début de son activité. Le CVU crée de « l'intelligence subjective qui permet de combler l'écart entre la tâche prescrite et l'activité » (*ibid.*). Il est tiraillé par une double injonction : celle venant de la plateforme donneuse d'ordre, puis la sienne en tant que patron. Sa limite est physiologique.

« Quand il pleut, c'est la nuit, t'as fait des kilomètres c'est la fin de la journée, t'es plus dans ton état normal, tu sens plus rien, tu files, c'est tout. »

Le corps contre lui-même

- 20 Le travail est un rapport au réel, comme vecteur à la fois d'épanouissement de soi et/ou d'expériences douloureuses. La psychodynamique parle de souffrance comme épreuve et à la fois comme moteur de l'effort nécessaire pour accomplir un travail, dont l'expérience passe toujours par le doute, la fatigue, l'échec, la douleur (Debout, 2014). La réaction à cette souffrance peut prendre des voies différentes comme le plaisir (gain subjectif), le traitement défensif (stratégie de défenses, adaptation), et encore comme échec (pathologie, effet négatif sur la santé). Le corps des CVU n'est plus vraiment « leur » corps. Il est simultanément corps biologique et corps-machine avec lequel il négocie ses propres limites. L'intensification des cadences exige une disciplinarisation constante du corps (Potiron, 2019). Une des rares femmes coursier nous confie :

« C'est pas tellement valorisé socialement de faire beaucoup de sport en tant que femme ; physiquement t'es plus bas que les autres, t'es plus bas que le coursier, si en plus tu fais 3-4 heures par soir, tu vas avoir les courbatures qui commencent et qui vont être sévères, tu vas avoir tous les mecs à côté qui vont faire une meilleure "perf" que toi, qui vont être mieux le lendemain, qui vont progresser plus vite, parce que eux ils ont la testostérone toi non, la grosse triche, donc t'as intérêt d'avoir confiance en toi, soit le prendre à la dérision, parce que ça décourage les gens, surtout les femmes. »

- 21 Quatre-vingts kilomètres par jour, s'il est aguerri, est un chiffre qui peut monter jusqu'à 130 (le record mythique dans la profession), pour une moyenne de 6 à 12 heures de vélo par jour. Il s'agit de s'entretenir par ce que « *c'est dur quoi, c'est du sport* ». Il est sportif et passionné de vélo mais « *pour engranger un maximum, je ne peux pas perdre d'énergie ; je ne sors plus, socialement c'est dur ; je fais la sieste et prends des protéines tous les jours* ». Son entraînement de haut niveau sans faire de coupure provoque « *des douleurs sciatiques à 19 ans* », par exemple. Pour cela il « *règle [sa] selle en hauteur régulièrement* », pour ne pas solliciter ses dorsales toujours de la même manière. « *À plus de 5 kilomètres, ça commence à faire mal* », il doit « *bien penser à se reposer* ». « *T'as vite fait de faire une erreur et de t'épuiser rapidement ; faut toujours être bien en forme, le corps il te le*

rappelle rapidement ». « *Après on est fatigué on dort, après on mange et on roule* ». Il s'arrange en évoquant « *être payé à faire du sport ; ça fait le cardio ; c'est écolo ; ça fait sortir* ». Leurs jambes ne font aucune différence avec les bras véloce et précis des travailleurs immigrés qui étaient les collègues de Linhart (1978/1981) sur la chaîne automobile. La discipline qu'il met en place néglige ce corps-machine, son outil de travail qu'il met en danger dans la rue pour aller plus vite, qu'il pousse jusqu'à la rupture, à l'épuisement, à l'accident, « *ben on n'arrive pas à tenir quoi* ». Et au bout de deux ans : « *J'arrête dans un ou deux mois pour trouver un travail normal, quoi* ». Il prend en charge sa santé et sa dégradation, dont il est seul responsable. Il n'ignore pas que son intégrité physique est entamée, mais il accompagne le mouvement dans une attitude proche du détachement, voire de la schizophrénie : le CVU est le commandeur et le commandé, le travailleur libre et le travailleur enchaîné à la plateforme et à ses besoins. Il passe d'un statut à l'autre au gré de ses intérêts ou de la contrainte du moment. Peut-on rêver meilleure exploitation que l'exploitation intériorisée, consentie ? En ce sens le CVU, de par l'organisation spéciale de son environnement professionnel, ne « sent » pas le pouvoir puisque le pouvoir – ou la contrainte psycho-physiologique – n'est plus extérieur mais intérieure, organique. L'un d'entre eux nous avoue que pour gagner plus, il tente de « *pousser [son] corps au maximum* ». Il s'impose une fatigue physique et nerveuse pour son intérêt libéral plus grand. Son corps est à la fois sujet et objet. Cette confusion constitue un frein à la reconnaissance et à la défense syndicale de ce secteur.

- 22 Il est corps utile – car machine auto-programmable à l'envi – jusqu'aux limites de chacun, jusqu'à une résistance non pas politique mais biologique, et un corps docile pour le donneur d'ordres numérique : « *Ils peuvent modifier les règles du contrat quand ils le veulent et on peut rien faire* ». Des ordres qu'ils sont « libres » d'accepter ou de ne pas accepter... dans un monde où les effectifs de ces nouveaux prolétaires augmentent, chômage de masse aidant. La hausse des effectifs produit sur chaque coursier une pression supplémentaire égale au poids de la corporation, qui se traduit par une baisse du taux horaire et des changements de règles de plus en plus difficiles à contourner.

« C'est ça l'avenir en fait, soit les food-techs meurent, soit c'est les coursiers qui meurent ! »

Ingéniosité contre soi

- 23 Être CVU dure rarement au-delà de deux ans, on l'a vu, et même s'il joue avec la ruse, le contournement, la triche pour faire son travail pour gagner de quoi vivre, son parcours professionnel apparaît rapidement comme un enchaînement de sacrifices. Son ingéniosité se retourne contre lui. Sans l'amour du vélo et la « chance » de ne pas travailler entre quatre murs, plus de la moitié ne tiendrait pas aussi longtemps. Ce travailleur sans protection contre le Marché ne peut compter sur un statut qui le protège : ce dernier ne débouche sur aucune organisation collective solide et ne permet pas de palier les faiblesses de son fonctionnement (ou de son dysfonctionnement individuel), un fonctionnement écrasé par la pression de l'entité marchande, omniprésente bien qu'invisible. Cet ouvrier cycliste serre les dents avec orgueil sur sa machine et transcende ses souffrances physique et psychologique grâce au tour de passe-passe du prétexte sportif ainsi que l'illusion de contrôler son temps et ses gains. Il est seul dans ses négociations avec ou contre lui-même. La dimension personnelle du métier (Clot, 2008), la plus individualiste, celle qui marque le « style » (*ibid.*) est particulièrement développée chez le coursier. Pris dans un étau entre la dureté de l'environnement et son isolement social, ces caractéristiques ingénieuses, de bricolage, de tricherie deviennent le seul levier possible de sa régulation. La CVU finit par ruser avec et contre lui-même.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S. et Méda, D. (2019). *Les nouveaux travailleurs des applis*. Paris : PUF.
- Amado, G., Bouilloud, J.-P., Lhuillier, D. et Ulmann, A.-L. (2017). *La créativité au travail*. « Introduction », p. 7-26. Toulouse : Érès.
- Bobillier-Chaumon M.-É., Barville N. et Crouzat P. (2019). « Les technologies émergentes au travail : Quel apport de la psychologie du travail et des

organisations ? » *Le Journal des psychologues*, 367 (5), p. 16-21. <https://doi.org/10.3917/jdp.367.0016>.

Boltanski, L. et Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Cassilli, A. A. (2019). *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*. Paris : Éditions du Seuil.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

Debout, F. (2014). « Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail ». *Champ psy*, 65, p. 11-26. <https://doi.org/10.3917/cpsy.065.0011>.

Dejours, C. (1993). « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel ». *Éducation permanente*, 116, 3.

Demaegdt, C. (2015). « Le plaisir au travail et la sublimation à la lumière de la psychodynamique du travail ». *Le carnet PSY*, 193 (22), p. 22-26.

Gaudart, C. (2017). « La créativité, une appropriation du temps » *La créativité au travail*, p. 81-105. Toulouse : Érès.

Gomes, B. (2018). « La plateforme numérique comme nouveau mode d'exploitation de la force de travail ». *Actuel Marx*, 63 (1), p. 86-96.

Leblanc, É. Cuvillier, B. et Rouat, S. (2019). « Coursier à vélo de l'uberisation : une profession qui souffre en silence ». *La Revue des conditions de travail*, 9, p. 1-9.

Linhart, R. (1978/1981). *L'établi*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Potiron, M. (2015). « Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité ». *Le carnet PSY*, 193 (22), p. 27-33.

NOTES

1 *Le guide du FooDriver*, p. 2 : Le métier de FooDriver.

2 Colloque FSP du 31 janvier 2020 « Éloge du bricolage ».

3 Guide du Shyftplan : guide d'utilisation de Foodora du 01/02/2016.

4 Exemples : les consignes demandées aux coursiers dans le livret *Rider App* - Hurrier de Foodora pour remplir et compléter les informations, télécharger les fichiers etc., 14 pages.

5 Notre population compte 3 femmes sur 19 coursiers – ratio non représentatif. Le métier compte très peu de femmes.

6 *L'Onboarding de Foodora – Livret d'accueil des coursiers*. Présentation de la mission, ici le CVU est appelé FooDriver.

7 *Le guide du FooDriver*, p. 5 : L'attitude du FooDriver !

8 *Le guide du FooDriver*, p. 4 : Les profils que l'on aime ! Les conditions nécessaires pour être coursier.

9 *Le guide du FooDriver*, p. 5 : Les profils que l'on aime ! Les conditions nécessaires pour être coursier.

10 *Le guide du FooDriver*, p. 5 : Les profils que l'on aime ! Les conditions nécessaires pour être coursiers.

AUTEUR

Élisabeth Leblanc

Psychologue du travail et des organisations, doctorante, Université Lumière
Lyon 2

IDREF : <https://www.idref.fr/276584635>

Le burn-out ou le passage d'un bricolage inconscient amateur à un bricolage conscient expert comme lutte contre la standardisation

Marina Chiantia

DOI : 10.35562/canalpsy.3435

PLAN

Le travail, source d'épanouissement

Le travail en voie de standardisation

Le bricolage comme lutte contre la standardisation du travail.

La différence entre le travail prescrit et le travail réel : 1^{ère} loge du bricolage

Les valeurs des salariés

Le burn-out et la standardisation

Le burn-out : indicateur d'un bricolage inconscient amateur

Le burn-out activateur de valeurs pour un bricolage conscient expert

En conclusion

TEXTE

- 1 Comment mieux parler du burn-out qu'en commençant cet article par un cas clinique, celui de Christine.
- 2 Christine a 55 ans. Côté vie personnelle, elle relate une vie tranquille. Elle est mariée et a deux filles de 28 et 21 ans. Elle est grand-mère aussi de deux petits enfants de 3 ans et 14 mois.
- 3 Côté professionnel, Christine est cadre de santé, directrice de deux EHPAD depuis janvier 2017.
- 4 Ce poste est le fruit d'une ascension professionnelle importante. Christine a en fait gravi peu à peu tous les échelons, elle était au départ infirmière. Elle a d'ailleurs choisi ce métier pour une valeur qui est important pour elle, aider les gens. Le choix de cadre de santé s'est fait ensuite parce qu'elle aimait manager. Elle a commencé par être cadre de santé dans des EHPAD, puis à gérer la fermeture et la

réhabilitation de deux de ces établissements. Elle obtient le poste de directeur d'Ehpad en janvier 2017 et dans la foulée obtient même un Master de directeur d'établissement.

- 5 Dans son quotidien, aujourd'hui, elle manage 4 cadres de santé qui gèrent des unités complètes (120 personnes en tout). Les 4 cadres sont rarement là tous en même temps, entre les arrêts maladie et les congés. Elle est donc amenée à les remplacer souvent, pour pouvoir pallier les demandes des collaborateurs, des familles, des patients. Elle gère aussi le mécontentement des collaborateurs présents, qui se plaignent de la surcharge de travail, de l'inutilité et de la chronophagie des outils informatiques imposés...
- 6 Pour pouvoir faire tout son travail, elle part très souvent à 7 heures du matin et rentre à 21 heures. Son travail a beaucoup d'importance et elle tient à ce que ses dossiers soient le plus à jour possible. Elle travaille donc de plus en plus pour répondre à ce besoin de qualité et à l'aide qu'elle souhaite amener aux autres.
- 7 En plus de son travail, elle a une passion pour le cheval. Elle passe voir de fait son cheval tous les soirs avant de rentrer chez elle et va le voir aussi le week-end.
- 8 Elle se couche donc tous les soirs à minuit et se lève entre 5 et 6 heures le matin.
- 9 En juillet 2018, elle a une première alerte que quelque chose ne va pas : elle se coince le dos. Elle s'arrête une semaine.
- 10 Fin août/début septembre : La hiérarchie (N+1 et +3) l'alerte. Ses responsables ont constaté à plusieurs reprises des erreurs ou des comportements qu'elle n'a pas habituellement : refus de rendez-vous avec son N+1, dossier qui n'avance pas, pleurs pendant un rendez-vous professionnel, difficultés avec les familles des patients, évitement de certains collègues et responsables... Elle est épuisée émotionnellement. Elle ne se sent plus dans l'écoute et le respect. Et ne se sent plus non plus écoutée et respectée.
- 11 La semaine suivante, le lundi, elle est convoquée par son N+3 qui lui demande d'aller voir le médecin. Toute la journée, elle traite les dossiers qui lui semblent importants, comme entre autres lancer le

paiement des salaires de ses collaborateurs. Le soir, elle se décide à aller enfin chez le médecin. Diagnostic : burn-out.

- 12 De nombreuses angoisses, de nombreux cauchemars apparaissent. Elle décide donc de consulter.
- 13 Elle pense d'abord que tout est de sa faute, qu'elle n'a pas été à la hauteur de la situation.
- 14 Puis peu à peu elle commence à comprendre qu'il y avait un problème organisationnel dans les EHPAD et que les valeurs affichées et signées par les salariés n'étaient pas forcément appliquées : écoute et respect. Déçue par ce constat, elle se pose beaucoup de questions, réfléchit sur son avenir, sur ce qu'elle aime faire et finalement elle décide alors de reconstruire un nouveau chemin professionnel : monter une association de couture et de produits écologiques.
- 15 Par ce cas clinique, j'aimerais que l'on revienne sur cet écart qui existe entre le travail prescrit et le travail réel, mais surtout entre la projection que le salarié se fait de son travail et la réalité.
- 16 Cet écart peut être dû à la personne elle-même, à l'organisation de l'entreprise, à un contexte sociétal.
- 17 Si l'on reprend l'exemple de Christine, elle s'était projetée dans un poste de directeur d'établissement où elle pourrait allier ce qu'elle aimait faire : manager, prendre soin, être à l'écoute, respecter. La réalité en a été autre. La gestion de l'urgence, de l'absence, du mécontentement était la réalité.
- 18 Christine met tout en œuvre avec ses moyens pour trouver une solution afin que son objectif soit atteint, que ce pour quoi elle est là puisse prendre corps, pour que sa réalité corresponde à la réalité, pour qu'elle puisse s'épanouir dans son travail.
- 19 Cette implication de sa part ne pourrait-elle être appelée bricolage ? Mais qu'est-ce que le bricolage ?
- 20 Selon le dictionnaire Larousse, le bricolage est une « activité manuelle non professionnelle consistant en travaux de réparation, d'installation ou de fabrication effectués dans la maison. Un travail peu sérieux, grossier ; rafistolage. »

- 21 Le bricolage est quelque chose d'approximatif, de temporaire, d'amateur. Mais c'est aussi une action qui a pour but de réparer une anomalie, quelque chose qui ne fonctionne pas. Le côté amateur du bricolage donne à penser que la personne n'a pas les codes pour pouvoir réparer correctement ce qui ne fonctionne, elle n'est pas consciente de tous les tenants et aboutissants de la situation.
- 22 Où se situe le bricolage dès lors dans le travail ? Ce bricolage en quoi consiste-t-il ? Est-il fait de manière consciente et donc en situation d'expert ou inconsciente et donc en amateur ?
- 23 Au-delà de cette question du bricolage conscient ou non, il y a aussi l'utilité de ce bricolage. Pourquoi un salarié bricole-t-il ? Quel est son objectif ? S'épanouir dans le travail ? Éviter la standardisation ? Le bricolage en amateur suffit-il pour atteindre cet objectif ?
- 24 Toutes ces questions nous mènent à la problématique suivante : Bricoler au travail permet-il à l'individu de lutter contre la standardisation du travail dans un objectif d'épanouissement personnel ?

Le travail, source d'épanouissement

- 25 Bien que nous puissions constater que le travail se standardise dans tous les domaines, se pare de procédures qui veulent que les hommes fassent tous de la même manière comme l'ont pensé les gestionnaires, le travail est avant tout, pour l'homme, source d'épanouissement. Il est pour l'homme un moyen de se connaître, de se réaliser, de développer ses valeurs ;

« Pour le philosophe Hegel, le travail constitue le fondement de ce qui fait l'humain. Travailler consiste pour l'homme à transformer la nature afin d'y laisser une empreinte, empreinte dans laquelle l'homme se reconnaît et finalement accède à la conscience de soi et à la liberté. Pour Hegel, le travail est la seule façon pour l'homme de réaliser son essence, c'est-à-dire d'accéder à la plus haute liberté. "C'est par la médiation du travail que la conscience vient à soi-même. [...] Le travail, au contraire, est désir refréné, disparition retardée : le travail forme. [...] Cet être-pour-soi, dans le travail, s'extériorise lui-

même et passe dans l'élément de la permanence, la conscience travaillante en vient ainsi à l'intuition de l'être indépendant, comme intuition de soi-même". » (Chaineau, 2014.)

26 L'anthropologue François Laplantine considère l'homme à travers la triple articulation du social, du psychologique et du biologique. L'être humain est à la fois un être physique, un être psychique et un être social. Travailler, c'est engager simultanément ces trois dimensions. « Le travail nous prend tout entier », déclare le psychanalyste Christophe Dejours.

- Être physique, l'homme est biologiquement déterminé. Il investit son corps dans la tâche qu'il doit réaliser.
- Être psychique, l'homme dispose également d'un ensemble élaboré de représentations et d'affects qui guident ses motivations et ses actions. Travailler est d'abord, selon C. Dejours, « l'expérience de l'échec » liée à la « résistance du réel », expérience impliquant des états affectifs intimes et subjectifs. Si les résultats du travail peuvent être en partie mesurés, travailler reste un processus éminemment subjectif.
- Enfin, être social, l'homme règle sa conduite selon les prescriptions symboliques de son groupe d'appartenance, souvent appelé d'ailleurs « collectif de travail ». Cette dernière dimension est essentielle car si le travail est un phénomène subjectif et intime, il est aussi l'objet de notre socialisation.

27 Le travail est donc une modalité importante pour l'homme pour son épanouissement. Pour autant, le travail en lui-même ne produit pas naturellement de l'épanouissement chez l'homme surtout quand ce dernier se standardise.

Le travail en voie de standardisation

28 Dans un article dans *Les Échos*, Dejours (2018) reprend l'évolution de l'organisation du travail.

« Depuis Taylor et Ford, l'organisation du travail est essentiellement politique. Taylor compare littéralement l'ouvrier à un chimpanzé qui doit se conduire comme tel. C'est l'obéissance absolue. Cette conception de l'organisation du travail basée sur la domination, le

contrôle, la sanction (donc la peur), est évidemment nuisible pour la santé mentale car le travailleur y perd sa subjectivité, sa créativité, sa maîtrise des moyens, le sens de ce qu'il fait. Travailler, c'est bien plus qu'exécuter des tâches. C'est une transformation de soi. [...] Une nouvelle forme d'organisation du travail apparaît dans les années 1980, celle des gestionnaires. Jusque-là, l'organisation du travail était l'apanage des gens du métier. Les directeurs d'hôpitaux, par exemple, étaient médecins. Mais ils ont été remplacés par des gestionnaires qui ne connaissent rien des métiers. Ils réduisent le travail à un ensemble de tâches purement quantifiables et dont la performance est chiffrable. À travers ces dispositifs, ils ont instauré ce que le juriste Alain Supiot appelle la "gouvernance par les nombres". Celle-ci détruit tout ce qui était vital au travailleur : les règles et valeurs propres de son métier. Cette méthode gestionnaire détruit aussi volontairement toute coopération. Ce qui a pour conséquence une dégradation de la qualité et de l'efficacité. [...] Il y a aussi la standardisation des modes opératoires qui facilitent le contrôle quantitatif. »

- 29 En d'autres termes, l'organisation du travail mise en place aujourd'hui est une organisation qui recherche l'efficacité, la rentabilité, tout est dès lors analysé sous un œil gestionnaire. Comme cela avait pu être le cas dans le taylorisme, la nouvelle organisation du travail ne voit plus le salarié comme un humain mais comme un moyen qui permet de prospérer, de pouvoir toujours plus rentabiliser. Et pour rentabiliser, il faut standardiser, déshumaniser.
- 30 Si nous reprenons notre cas clinique, nous pouvons constater cette vision gestionnaire dans la gestion de l'EHPAD. Christine pensait gérer du soin, de l'humain. Elle gère des procédures, des absences, des problèmes informatiques, elle constate la surcharge de travail pour elle et pour ses collaborateurs.
- 31 Dans ce besoin de rentabilité, le monde se standardise, s'hygiénise mais pour autant chaque individu recherche l'épanouissement au travail, et cette recherche passe par les valeurs qu'il met dans le travail. Et ces valeurs sont uniques pour chacun. Ces valeurs sont le souffle de vie de l'individu face à une organisation mortifère. Ces valeurs, le salarié entend les mettre en pratique et elles transitent dans les projections que fait le salarié sur son travail.

Le bricolage comme lutte contre la standardisation du travail.

- 32 Le salarié dans son quotidien ne respecte pas exactement le travail qu'il doit faire. C'est dans ce non-respect que se loge le bricolage. Et cela se retrouve sous deux facettes :

La différence entre le travail prescrit et le travail réel : 1^{ère} loge du bricolage

- 33 Dans le quotidien, le salarié négocie avec lui-même pour que ses valeurs puissent transiter dans le travail qu'il a choisi. Mais dans la réalité entre le travail que le salarié projette et celui qu'il fait tous les jours.
- 34 En 1955, Ombredane et Favergé publient des travaux sur la distinction entre travail prescrit et travail réel. Les recherches sont parties du constat de la nécessité de distinguer entre le travail qui correspond à la consigne donnée par l'entreprise et le travail réel tel qu'il est exécuté par le travailleur.
- 35 L'étude a montré que le travail réel peut s'écarter du travail prescrit et ce pour plusieurs raisons : les interprétations de la consigne faites par le travailleur, les aménagements en fonction des aléas, l'existence d'exigences contradictoires (Karnas, 2017, p. 21).
- 36 L'écart entre les deux est ce qui rend le travail possible.

« Le travail prescrit est généralement défini en fonction d'un système de production supposé stable et optimal, alors que le travail réel s'effectue dans un système instable (les conditions de travail sont fluctuantes, des incidents perturbent le déroulement de l'activité, etc.) et que les caractéristiques du travailleur (comme individu) sont elles-mêmes changeantes (il pourra être plus ou moins en forme, fatigué, etc.). » (Karnas, 2017, p. 21.)

- 37 Le travail prescrit est, avant toute chose, ce que l'employeur propose au futur salarié, ses conditions de travail, les valeurs de l'entreprise. C'est sur cette présentation que l'individu décide ou non d'accepter le

travail. S'il l'accepte, c'est qu'il y voit une cohérence entre ses valeurs et les valeurs de l'entreprise. Il projette l'idée qu'il peut effectuer un travail bien fait du fait de cette cohérence.

- 38 Pour Christine, le travail prescrit c'était la gestion organisationnelle et managériale des deux EHPAD. Elle y avait inclus ses valeurs de soin, d'aide, d'écoute. La réalité, c'était ça. Mais avant tout, c'est la gestion du mécontentement des collaborateurs, des patients et des familles. C'est mettre en place, imposer des procédures pour que le service tourne. C'est faire face aux collaborateurs qui ne veulent pas les appliquer. Le soin, l'aide et l'écoute arrivent ensuite.
- 39 Le travail prescrit c'est la théorie, après en pratique c'est le travail réel est un différent, il tient des réalités de l'entreprise, de la société en général mais aussi du salarié.
- 40 Comme nous l'avons dit précédemment, il y a naturellement un écart entre le travail prescrit et le travail réel.
- 41 Au quotidien, quand l'écart n'est pas trop important, le salarié gère les adaptations nécessaires sans que cela ne lui cause de souffrance ou de stress trop important. L'adaptation est compensée par la satisfaction du travail bien fait.
- 42 C'est dans cet écart que se loge le bricolage, le rafistolage. Le mot rafistolage ici a toute son importance, le salarié adapte grossièrement son travail pour être en cohérence avec lui-même, avec ses valeurs. Confronté au réel, le salarié va négocier avec lui-même, trouver des solutions pour que son travail puisse se faire tout en respectant les valeurs qu'il entend appliquer dans le travail.
- 43 Nous parlons depuis le début de cet article de valeurs, ces valeurs qui sont à l'origine du bricolage, selon nous, dans le travail. Mais qu'entend-on exactement par valeurs ?

Les valeurs des salariés

- 44 Les valeurs, c'est ce qui est important pour chacun d'entre nous dans la vie. Le degré d'importance donné par chacun à une valeur relève de sa sphère personnelle. Pour autant, au niveau du collectif, plusieurs individus peuvent partager les mêmes valeurs.

- 45 Schwartz a mis en place en 1992, la théorie des valeurs. Dans cette théorie, il attribue aux valeurs six caractéristiques principales.

« 1) Les valeurs sont des croyances associées de manière indissociable aux affects. [...]
2) Les valeurs ont trait à des objectifs désirables qui motivent l'action. [...]
3) Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques. [...]
4) Les valeurs servent d'étalon ou de critères. Les valeurs guident la sélection ou l'évaluation des actions, des politiques, des personnes et des événements. [...]
5) Les valeurs sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres. [...]
6) L'importance relative de multiples valeurs guide l'action. Toute attitude, tout comportement, implique nécessairement plus d'une valeur. » (Schwartz, 2006.)

- 46 Dans cette théorie, Schwartz met en avant quelque chose d'important : les valeurs existent certes pour chaque individu, mais ne lui sont pas forcément accessibles. Schwartz parle d'expérience d'activation pour prendre conscience de ses propres valeurs.
- 47 Ces expériences d'activation sont particulièrement importantes. Sans activation de la valeur, l'individu n'a aucune conscience de cette dernière. Schwartz met en avant d'ailleurs dans sa théorie que l'individu n'a accès consciemment qu'à une partie de ses valeurs, *a priori* les plus importantes.
- 48 Pour Christine, par exemple, les valeurs qui lui semblent importantes sont l'aide à l'autre et le management. Ce sont les valeurs premières qui lui viennent mais en réalité, toutes ne lui sont pas accessibles comme nous pourrions le voir un peu plus loin.
- 49 La connaissance et l'activation partielle des valeurs permettent déjà dans un premier temps au salarié de voir si le travail prescrit et les valeurs qui transitent dans l'entreprise qu'il choisit correspondent aux siennes. Il adapte ensuite la réalité pour que les valeurs restent cohérentes. Cette activation partielle permet à l'individu de bricoler dans le monde du travail et en particulier face à la standardisation de

ce dernier. L'individu humanise, *via* la mise en application de ses valeurs, un monde du travail gestionnaire.

- 50 Pour autant, cette prise de conscience partielle tend à démontrer que le bricolage qui en découle n'est qu'un bricolage conscient, partiel aussi, qui ne permet pas de se préserver des risques émanant du travail, en particulier dans ce monde en standardisation.
- 51 C'est ici que le mot bricolage prend tout son sens. En fait, le bricolage c'est du rafistolage. Quand une personne n'est pas consciente de toutes ses valeurs, elle rafistole, elle travaille grossièrement pour que son travail soit cohérent avec sa personne.
- 52 Si le bricolage partiellement conscient permet de faire du rafistolage au quotidien, il ne préserve pas pour autant des conséquences liées aux risques psychosociaux du travail et en particulier ce bricolage ne préserve pas du burn-out.

Le burn-out et la standardisation

- 53 Le burn-out se traduit alors par un « épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel ». Il est souvent dit d'une personne en burn-out, qu'elle est en stress dépassé.
- 54 Cet épuisement que l'on décrit peut venir de l'investissement que l'individu met à maintenir ses valeurs dans son travail. Et cela se revoit dans la question de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, quand l'écart devient de plus en plus important, au point que les valeurs dans lesquelles croyait le salarié n'existent plus. Cet écart apparaît souvent par un changement de politique ou un changement de règles, par une standardisation du travail, par la mise en place d'une politique de rentabilité plus agressive.
- 55 Christine croyait en l'écoute et au respect, valeurs données par sa direction, valeurs assez proches de la sienne : aider son prochain, être à l'écoute et dans le soin. Dans la réalité, elle avait des tâches essentiellement gestionnaires, bien loin de l'humain. Pour conjurer cette réalité, Christine s'est ajoutée des heures de travail, pour essayer d'allier ce qui lui était demandé et ce en quoi elle croyait.

- 56 Cette dernière bricolait donc. Mais à quel point ? Le temps imparti ne permettait pas à Christine de mettre en œuvre correctement ses valeurs. Elle s'épuisait donc dans son bricolage.
- 57 Il ne faut pas oublier qu'en plus de l'écart entre les valeurs conscientes du salarié et celle du travail réel, il y a déjà très simplement l'écart entre les valeurs inconscientes du salarié et les valeurs conscientes données dans le travail prescrit. Ce qui agrandit encore plus la zone de bricolage.

Le burn-out : indicateur d'un bricolage inconscient amateur

- 58 Pour compenser l'écart grandissant, le salarié va investir toute son énergie pour faire perdurer ce qu'il connaissait, l'illusion que les valeurs proposées dans le travail prescrit sont toujours là. Il va alors mettre beaucoup d'énergie dans cette compensation, sans s'en rendre compte... Là est le déni du salarié, il ne veut pas voir que les conditions ont changé, que les valeurs qu'il connaissait se sont modulées. Il tente d'appliquer ce en quoi il croit dans le nouveau système.
- 59 C'est là que l'on voit apparaître la limite du bricolage. Dans une situation lambda classique, le salarié bricole avec ses valeurs de manière inconsciente et tout va bien. Dans une situation critique, le salarié continue à bricoler mais cela ne fonctionne plus et il ne comprend pas pourquoi. Par l'inconscience d'une partie de ses valeurs, le salarié s'épuise alors jusqu'au burn-out.
- 60 Le déni du salarié n'est pas une passivité comme cela pourrait paraître au premier abord, c'est en fait un surcroît d'activité.

« Pour autant, les salariés concernés ne sont pas passifs dans cette situation. Ils ne se laissent pas "intoxiquer" sans réagir. Ils ne sont pas seulement exposés aux dangers qu'on leur fait courir. Ils s'exposent aussi aux risques qu'ils prennent pour se mesurer à ces dangers. » (Clot, 2015, p. 51.)

- 61 En d'autres termes, quand une modulation apparaît dans le contexte de travail d'un salarié, cela module les valeurs données par

l'entreprise. Le salarié va alors bricoler dans l'espoir que les valeurs qu'il connaît perdurent, il s'investit donc plus dans son travail pour que cela arrive mais il bricole avec ses valeurs conscientes. Aussi une partie de ses valeurs n'apparaît pas et accentue très certainement l'épuisement.

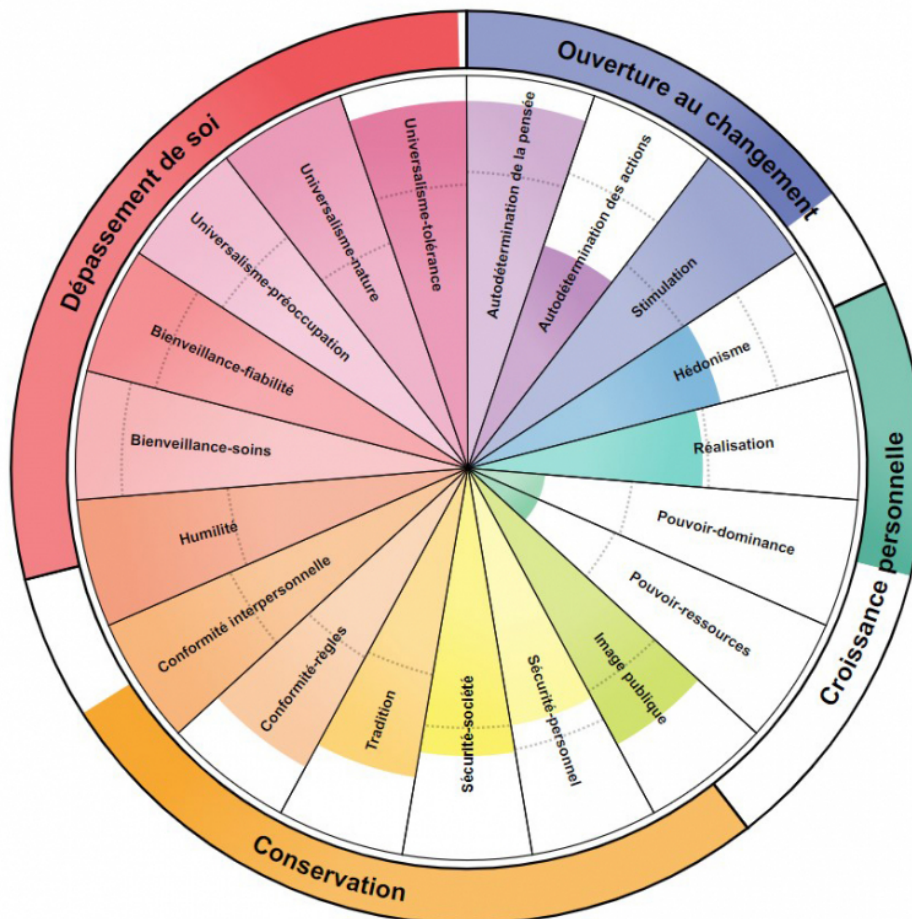
- 62 Dans le cas de Christine, ses valeurs conscientes sont l'aide, l'écoute et manager. Son quotidien est rempli de tâches gestionnaires, pour avoir encore du temps pour ses valeurs, elle augmente son temps de travail, sauf que celui-ci se remplit surtout de tâches gestionnaires.
- 63 Christine finit par s'épuiser. Serait-ce possible qu'elle se soit épuisée simplement dans la recherche d'application de ses valeurs conscientes ou peut-être par non connaissance d'autres valeurs ?
- 64 Plus le travail que réalise le salarié au quotidien est proche de ses valeurs et de ce pour quoi il a choisi de travailler dans l'entreprise dans laquelle il est, plus ce dernier aura cette satisfaction du travail bien fait.

Le burn-out activateur de valeurs pour un bricolage conscient expert

- 65 Le salarié n'accepte de reconnaître son épuisement professionnel qu'après de nombreuses alertes, et souvent quand il est déjà trop tard et que des dégâts physiques sont déjà apparus. Pour autant, même si ces personnes sont « brûlées », leur vie professionnelle n'est pas terminée, et l'on assiste alors très souvent à un rebond. La personne remobilise ses connaissances personnelles pour continuer son chemin... Le salarié prend le temps de comprendre, de se comprendre, accompagné souvent d'un psychologue.
- 66 Par cette compréhension de soi, et de ce qui s'est joué dans l'organisation du travail, le salarié accède alors à de nouvelles valeurs auxquelles il ne faisait pas référence auparavant.
- 67 Le chemin du retour au travail est alors très rarement le même qu'auparavant.

- 68 Chabot (2013) dans son livre *Global burn-out* cite plusieurs exemples de personnes ayant vécu ce renouveau. Freudenberger, qui est aussi celui qui a parlé le premier de burn-out raconte son parcours de descente aux enfers puis sa remontée dans le suivi des drogués.
- 69 Pour Greene, le burn-out est en fait la phase de guérison (p. 33). Le burn-out littéralement nous brûle. Et tel le phénix, l'individu renaît ensuite de ses cendres. Le burn-out est le moment qui permet à l'individu de se reconstruire.
- 70 Crawford l'évoque aussi dans son livre *Éloge du carburateur* (p. 42). Après avoir fait des études de philosophie, il est embauché pour rédiger des résumés d'articles. Le travail s'intensifie et ce dernier ne se retrouve pas dans les valeurs de l'entreprise. Il finit par partir et ouvrir un garage de réparation de moto.
- 71 Tous ces exemples sont là pour nous montrer que le burn-out permet peut-être d'aller vers une meilleure connaissance de soi, d'accéder à des valeurs complémentaires aux valeurs prédominantes et conscientes, nouvelles valeurs qui permettent de mettre en place un nouveau bricolage, plus conscient, plus efficace, au point où l'on peut se demander si même le terme de bricolage convient encore...
- 72 Pour avoir une connaissance de ses valeurs, Schwartz a mis en place un questionnaire.

Voici le résultat du test des valeurs de Christine.



- 73 Plusieurs données ressortent : Christine a effectivement la bienveillance comme valeur importante ce qui est cohérent avec sa volonté d'aider son prochain.
- 74 Pour autant de grandes valeurs sont en contradiction avec son poste : l'universalisme et surtout l'absence de valeur dans la section pouvoir.
- 75 Nous pouvons donc constater que Christine était en écart de valeurs par rapport à son entreprise qui n'était plus dans la bienveillance, mais aussi en écart avec elle-même : elle n'a pas la valeur de pouvoir et a un poste de management. Ces deux écarts, l'ont menée au burn-out.
- 76 En travaillant sur elle, elle a alors activé la valeur de l'universalisme et d'un monde sans pouvoir (association), elle a donc naturellement pris le chemin qui correspondait à cette nouvelle valeur activée.

En conclusion

- 77 Nous pouvons donc voir que la connaissance de soi pour un individu est un vrai facteur de limitation du burn-out. Une personne qui connaît ses valeurs consciemment, fera des choix de métier sur la partie travail prescrit en totale cohérence avec ce qu'elle est. Et quand la personne est en burn-out, par manque de connaissance de soi, ce dernier est un vecteur d'activation des valeurs qui permet d'accéder à un bricolage conscient, donc une lutte contre la standardisation, donc un bien-être au travail.
- 78 Il est important de notifier dans cette conclusion trois bémols à tout cela.
- 79 Le test des valeurs n'est qu'un indicateur ponctuel, voué à se moduler avec le temps. Pour Christine, ce test n'a été fait qu'après son nouveau choix de vie. On peut supposer ici que le burn-out lui a permis d'activer la nouvelle valeur de l'universalisme et de prendre conscience que le pouvoir n'est pas fait pour elle. Mais on peut aussi imaginer, inversement, qu'avant son burn-out la valeur pouvoir était importante pour elle, et qu'elle s'est éteinte par épuisement.
- 80 Ensuite, la reconnaissance *via* les valeurs est une reconnaissance personnelle, un travail sur l'individu qui permet de limiter les risques de burn-out mais cela n'est pas suffisant dans la réalité. Un salarié a aussi besoin d'une reconnaissance de ses pairs, du collectif d'entreprise, de sa hiérarchie. Quand le salarié est en épuisement, ce n'est pas seulement dû à un écart de ses valeurs, l'organisation est à remettre en cause aussi.
- 81 Enfin, n'y a-t-il pas d'autres moyens que l'épuisement professionnel, d'autres moyens plus doux, pour accéder à une connaissance de soi ?

BIBLIOGRAPHIE

Chabot P. (2013). *Global burn-out*, Paris, Presses Universitaires de France, <https://doi.org/10.3917/puf.chabo.2013.01>.

Chaineau P. (2014). « Quand je n'y arrive plus... » in *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 140, p. 85-96, <https://doi.org/10.3917/cjung.140.0085>.

Clot Y. (2015). *Le travail à cœur*. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte, <https://doi.org/10.3917/dec.cloty.2015.01>.

Dejours C. (2018). « La domination au travail est beaucoup plus dure qu'avant » in *Souffrance et Travail*, <https://www.souffrance-et-travail.com/magazine/dossiers/suicide/christophe-dejours-la-domination-au-travail-est-beaucoup-plus-dure-quavant/>.

Karnas G. (2017). *Psychologie du travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

Prades J.-L. (2019). « Auto-autorité et vouloir de création » in *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), p. 125-140.

Schwartz S. H. (2006). « Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications » in *Revue française de sociologie*, 47(4), p. 929-968.

AUTEUR

Marina Chiantia

Étudiante en Master 2 Recherche, Formation à Partir de la Pratique, Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations

Réflexions autour de l'hyperconnexion dans le travail : une « illusion de collectif » nécessaire ?

Stéphanie Gafa

DOI : 10.35562/canalpsy.3437

PLAN

Faire équipe

Le collectif en psychodynamique du travail

Observations de terrain

Équipe hyperconnectée : une illusion de collectif ?

Idéal commun et appareil psychique groupal

Pour ne pas conclure

TEXTE

- 1 À l'occasion de ce colloque et de son thème autour du bricolage, je souhaitais exposer quelques réflexions – encore peu formalisées – issues de mes observations de terrain.
- 2 Je suis psychologue clinicienne et j'exerce depuis seize ans dans un service de cancérologie dans un hôpital général public. J'ai donc, depuis cette place, été témoin de nombreuses évolutions dans cette grande institution tant au niveau structurel qu'au niveau de l'organisation du travail qui s'est considérablement modifiée.
- 3 Et ce qui m'intéresse aujourd'hui c'est de réfléchir avec vous sur l'impact de ces changements sur le fonctionnement du « groupe soignant », sur le collectif.

Faire équipe

- 4 Dès mon arrivée dans ce service d'oncologie, il m'a semblé évident côté soignant, que pour pouvoir réaliser la tâche primaire – à savoir soigner des sujets toujours confrontés à la perte, la maladie et la mort – il était nécessaire à tous de faire équipe, de faire groupe, d'être

organisé en un collectif suffisamment solide pour soutenir ce qui pouvait se jouer dans la relation aux patients.

- 5 C'est ce qu'évoque, mais en mieux dit, Georges Gaillard (2014) quand il écrit que les institutions de soins « se placent sous le primat de Thanatos » et que chaque équipe doit bricoler afin que chaque professionnel soit à même de mettre en échec ce travail de mort.
- 6 Selon cet auteur, « faire équipe » n'est pas une donnée qui s'impose d'entrée de jeu, du seul fait de prendre place dans un groupe de professionnels ». Cela suppose un travail et comme tout travail cela suppose une mobilisation et un investissement psychique de la part de chacun des professionnels.
- 7 Autrement dit, faire équipe, ça se construit et il ne suffit pas d'être plusieurs pour qu'une équipe émerge. Un incessant travail de lien est nécessaire en vue de faire groupe autour de la tâche primaire. La cohésion de cette équipe se lie autour du sentiment « que chacun contribue au narcissisme du groupe, au travers de son engagement auprès des « usagers » ; simultanément, le groupe assure le narcissisme de chacun, en préservant sa professionnalité ». Cela peut se comprendre comme une sorte d'arrangement sur le mode : « si j'accepte de me perdre momentanément (en m'engageant avec tel résident, tel patient), je suis assuré que le groupe saura me tirer hors de la fascination, etc., saura m'aider à me redifférencier, à transformer les affects, etc. »
- 8 Faire équipe nécessite donc la création d'un narcissisme groupal, qui va tempérer « l'inflation narcissique individuelle » où chacun des professionnels « s'identifie au groupe et se reconnaît (à minima) dans ses appartenances, qu'il s'affilie, *via* « le projet professionnel » et l'organisation à laquelle ce projet a donné forme, de manière à ce que la revendication narcissique potentiellement mortifère de chacun s'arrime au narcissisme groupal, et s'articule à la tâche primaire ».

Le collectif en psychodynamique du travail

- 9 En psychodynamique du travail, Christophe Dejours (2007) parle plutôt de collectif. Ce dernier serait issu d'une mise en accord entre

travailleurs, une intelligence collective qui, grâce à la coopération, permettrait de réduire l'écart – et donc la souffrance – entre le travail réel et le travail prescrit. Pour les *psychodynamiciens* du travail, la coopération est à différencier de la coordination. La coordination concerne ce qui est prescrit, ce qui est écrit sur la fiche de poste c'est-à-dire les tâches demandées et les relations nécessaires au bon déroulement du travail de production. La coopération par contre concerne les liens qui se construisent entre sujets en vue de réaliser une œuvre commune. Elle serait issue des espaces de discussions, des espaces de délibération entre travailleurs qui amèneraient à un consensus sur les règles de travail à la fois techniques et de « vivre ensemble ». Ces règles de travail nommées plus globalement activité déontique, nécessiteraient d'accorder une place importante à plusieurs « chaînons » tels que la confiance entre tous ; la délibération (espace potentiellement conflictuel où peut s'exposer les opinions de chacun) et le renoncement (qui implique de minorer sa propre ingéniosité et singularité au profit d'un fonctionnement collectif).

- 10 Ainsi, bien travailler nécessiterait d'associer une intelligence individuelle nommée la Métis (c'est-à-dire la « bidouille », la ruse que le travailleur trouve pour faire son travail, y compris parfois de manière transgressive) et la Phronésis qui est cette intelligence délibérative et collective qui s'exerce entre pairs et permet de trouver le juste milieu (pour faire ce qu'on doit, quand on le doit, envers qui on le doit, et dans les circonstances où on le doit).
- 11 Or aujourd'hui, est-il encore possible de bien faire son travail ? Qu'en est-il de ces temps de délibération, qu'en est-il du collectif ?

Observations de terrain

- 12 Comme je le disais au début de mon intervention, en seize ans de travail à l'hôpital, j'ai été témoin de modifications dans l'organisation du travail qui ont généré une perte de repères et parfois même de sens chez les professionnels.
- 13 Par exemple, la modification du financement des soins à l'hôpital – avec l'arrivée de la T2A – a provoqué l'irruption (et même l'effraction) d'une logique comptable dans l'espace médical et paramédical. Cela

s'est traduit, entre autres, par l'apparition au staff médical, d'une secrétaire spécialisée qui, en même temps que nous évoquions en équipe pluridisciplinaire la situation de nos patients, traduisait chacune de nos paroles en chiffre et en cotation (ex : s'il a une escarre, cela nous fait gagner tant d'argent, etc.).

- 14 Autre exemple, il y a seize ans, les infirmières et aides-soignants travaillaient en 7 h 30 ou 8 heures sur cinq jours pour les employés à temps plein avec trois horaires possibles : ceux du matin, de l'après-midi et de la nuit. Et à chaque changement d'équipe, il y avait une relève entre tous où était évoquée la situation passée, actuelle et à venir de chaque patient ainsi que le partage de vécus, d'émotions ou d'événements difficiles.
- 15 Aujourd'hui, les soignants travaillent en douze heures sur trois jours pour ceux à temps plein. Ces temps de relève n'existent plus ou du moins se résument à des informations pratiques rédigées sur une feuille A4 recto verso. Et là où, il y a seize ans, j'avais le sentiment d'une unité d'équipe, j'observe aujourd'hui que chaque soignant semble débordé, isolé dans son travail – dont la quantité semble s'accroître – et figé devant son ordinateur qui est à la fois une aide dans le travail (se souvenir des traitements et des dosages) et une entrave, une sorte « d'instance » à qui on doit rendre des comptes (quel traitement a été donné, quels commentaires...).
- 16 D'autres exemples pourraient être donnés plus catastrophiques les uns que les autres – du moins à mon sens, je constate toutefois au niveau des équipes que « ça tient », le ça représentant l'équipe, le groupe, le collectif qui semble suffisamment organisé encore pour que chacun arrive à faire son travail correctement à savoir prendre soin des patients de manière adaptée et suffisamment bienveillante. Mais comment est-ce possible ? Sur quoi est-ce que ça repose ? Est-ce que le collectif existe toujours ?

Équipe hyperconnectée : une illusion de collectif ?

- 17 J'aurais tendance à répondre oui même s'il est fragilisé, sens de ma formule « ça tient ». La confiance, maillon indispensable au collectif comme nous l'a dit Christophe Dejours, semble être présente et,

même si les espaces de délibération s'amenuisent, ils en existent toujours et notamment lors des repas à l'office.

- 18 C'est d'ailleurs à cette occasion que j'ai pu assister à une scène particulièrement intéressante : nous étions plusieurs assis autour de la table à l'office lorsqu'une infirmière regarde son téléphone personnel et montre des photos postées sur un réseau social par une de leur collègue actuellement en vacances. Des commentaires et des rires fusent devant ce qui est relaté avec une jovialité et une gaieté un peu forcées. Ce genre de situation s'est ensuite répété à l'office, dans le bureau des infirmiers. Régulièrement, des infirmières s'échangent de manière euphorique des nouvelles des unes et des autres après avoir consulté leur téléphone.
- 19 Cela m'a questionné car, alors que j'avais le sentiment que les soignants avaient de moins en moins d'espaces pour se rencontrer pour « faire équipe », ils montraient ici qu'ils avaient trouvé une autre manière d'être en lien par le biais d'internet. Autrement dit, c'est comme si le net offrait à l'équipe un espace extérieur à l'institution – ou plutôt un espace dedans/dehors – lui permettant de faire lien et dont on pourrait penser qu'il agit comme un interstice.
- 20 Cette notion d'interstice a été développée par René Roussillon (1996) à propos de l'importance des espace-temps à la marge dits « interstitiels » dans les institutions.

« Ces interstices désignent les lieux institutionnels qui sont communs à tous, lieux de passage (couloirs, cafétéria, bureau de la secrétaire, cour, salle des infirmiers, des professeurs, seuils des portes de bureaux, etc.). Ce sont des lieux de passage, même s'il arrive qu'on s'y attarde, des lieux de rencontre, des temps qui s'insinuent entre deux activités institutionnelles définies, structurées, et vécues comme telles. »

- 21 Ce sont des espaces psychiques spécifiques pouvant avoir une fonction d'intermédiaire, de transitionnalité. Ils ne sont ni professionnels, ni personnels et participeraient à la constitution d'un ensemble de lien commun, « un tissage constitutif d'une base commune et partagée à des échanges réels et potentiels ».

- 22 Selon René Roussillon, ces interstices serviraient à l'élaboration de l'informe, c'est-à-dire que tous les résidus non symbolisés, non mentalisés, seraient remisés dans un espace permettant au reste du fonctionnement institutionnel d'être préservé. L'espace interstitiel devient de ce fait un espace de liberté, de création, d'échanges dedans/dehors et de régulation. C'est ainsi que l'office par exemple est un lieu essentiel de partage de repas mais aussi de partage et de dépôt d'émotions, de vécu, notamment lorsque les soignants sont confrontés à des situations difficiles. Par contre, lorsque la vie institutionnelle va mal et que la négativité et des alliances dénégatrices adviennent, ces interstices peuvent se retrouver complètement embolisées avec des échanges qui finissent par s'enkyster, s'encrypter. L'interstice peut alors devenir un lieu de clivage, de rumeurs.
- 23 Or, alors même que j'aurai tendance à penser que la vie institutionnelle à l'hôpital ou j'exerce est dans cette situation, pourtant, ce n'est pas le sens des scènes auquel j'ai assisté dans mon service. Ces scènes ne révélaient aucun clivage – ce qui ne veut pas dire qu'il n'en existe pas d'ailleurs – mais montraient au contraire avec un enthousiasme exalté à quel point l'équipe s'entendait bien puisque les soignants présents regardaient et commentaient ce que les collègues absents faisaient par le biais de leur post sur les réseaux sociaux.
- 24 Il est vrai que les soignants ont toujours pris des nouvelles des uns et des autres mais il me semble que ce qui est nouveau, c'est de le faire alors même qu'ils sont encore au travail, dans une sorte d'euphorie groupale. C'est comme s'il fallait vérifier à tout moment le lien entre tous, un lien non intériorisé, et acter le fait que tous s'entendent bien (car outre la consultation des pages sur les réseaux sociaux des collègues, il y a pléthore de propositions de randonnées et de sorties en tout genre).
- 25 Dorothee Guiche (2018) cite les propos de Joyce McDougall qui dit que « le ciment d'une croyance commune, c'est le partage des émotions, l'exaltation de l'émotivité, l'induction directe de grandes passions collectives ». Cela participerait à la formation d'une illusion groupale tel que nous l'écrit Didier Anzieu (1985), c'est-à-dire « un état particulier qui s'observe aussi bien dans les groupes naturels que

thérapeutiques ou formatifs et qui est spontanément verbalisé par les membres sous la forme suivante : “nous sommes bien ensemble ; nous constituons un bon groupe” ».

- 26 Cette connexion constante entre professionnels pourrait donc être comprise comme une tentative pour maintenir une illusion fusionnelle au sens où l'entendent Georges Gaillard et Guy Gimenez (2013). Ce pourrait être une sorte de « bricolage interrelationnel » permettant de maintenir une « illusion de collectif » à défaut de collectif tout court trop fragilisé à ce jour.

Idéal commun et appareil psychique groupal

- 27 Dans un autre article intitulé « Du narcissisme ou le symptôme de la virtualité », Dorothee Guiche, avec Édith Lecourt (2013), évoquent la question du rapport du sujet avec les réseaux sociaux. Avec Facebook, Instagram et autres, chaque individu construit ses pages ou son profil, et il donne les informations, photos, récits qu'il souhaite – il exhibe ainsi des parts valorisées de lui-même – à une « foule virtuelle » qui est composée de sujets choisis et qui en retour commentent, apprécient, « like » ou « follow » ses productions ou stories.
- 28 Selon ces auteurs, « la foule virtuelle constituerait un groupe interne auquel le sujet peut régulièrement, voire même de manière permanente (lorsqu'il ne se déconnecte pas), se référer pour ressourcer son narcissisme ». Et face à l'angoisse provoquée par la déconnexion, le smartphone prendrait le relais et permettrait *d'apaiser les émergences paranoïaques, face à l'impossibilité de contrôle*.
- 29 Autrement dit, se référer sans cesse à « son groupe interne », à sa foule virtuelle favoriserait la création d'un narcissisme commun d'où émergerait, de par ces identifications multiples aux autres, un idéal commun ou toute différence serait rejetée vers l'extérieur.
- 30 Cette question de l'idéal commun se retrouve dans la position idéologique et utopique dont parle René Kaës à propos de l'appareil psychique groupale.

- 31 Pour cet auteur, l'appareil psychique groupal est commun au sujet et au groupe et le sujet et le groupe ont en commun une organisation d'ordre psychique et inconsciente, essentiellement orchestrée par le principe de groupalité comme nous le résume Claudine Vacheret (2010).
- 32 René Kaës a identifié trois positions groupales : la position idéologique, utopique et mythopoïétique qui seraient théoriquement évolutives.
- 33 La position idéologique peut prendre deux formes : elle peut produire un discours qui clôt la pensée, qui gomme toute différence (comme les discours sectaires ou dictatoriaux par exemple) mais elle peut aussi être organisée sous « une logique de l'idéal nécessaire, fondée sur l'Idéal du moi, (et qui) permet à des individus de rester ensemble pour travailler, pour vivre et faire exister les valeurs et références communes dont le groupe a besoin ».
- 34 La position utopique elle, se caractérise par le fait qu'elle se situe « dans un hors lieu, se centrant prioritairement sur la gestion de l'espace, un espace ailleurs, qui doit être un ailleurs meilleur ».
- 35 Jean Pierre Pinel (2008, p. 38) explique que cette utopie est une « formation défensive permettant de préserver certaines illusions ou de reconstruire, en urgence, des formes substitutives ». Cette utopie serait favorisée par la volonté de transparence qui est une question omniprésente dans les réseaux sociaux où tout se partage, où les limites dedans et dehors se brouillent de même que l'utilisation du téléphone portable au travail brouille les limites dedans/dehors et intime/professionnel sur le lieu de travail. Pour Jean Pierre Pinel (*ibid.*), l'utopie de la transparence représente « l'aspiration à un narcissisme archaïque de perfection et d'unité entre le dedans et le dehors, entre la partie et l'ensemble, entre le sujet et le collectif. Elle relève d'une quête de l'indifférenciation et de l'abolition des limites ».
- 36 Nous retrouvons dans ces deux positions groupales exposées des éléments qui rappellent le fonctionnement des équipes soignantes et nous pouvons ainsi imaginer que l'hyperconnexion entre collègues présents/absents pourrait être un moyen pour tous de s'assurer que le groupe est toujours réuni, ensemble et en lien. Elle pourrait être une sorte – ou une tentative – d'espace transitionnel, un recours

pour continuer à faire groupe dans un lieu de travail devenu insécurisant. Cette hyperconnexion participerait à la constitution d'une illusion groupale qui permettrait au collectif de faire corps autour d'une sorte de narcissisme commun suffisamment rassurant pour que les professionnels puissent réaliser leur tâche primaire.

- 37 René Kaës écrivait d'ailleurs en 2012 : « L'investissement de ces nouveaux liens sociaux serait une tentative pour contrer la défaillance des garants, la fragilité des contrats, les exigences arbitrales des automates sociaux, recréer d'autres espaces qui rendent possible une autre vie personnelle et collective. »

Pour ne pas conclure

- 38 Beaucoup de questions émergent concernant l'évolution de cette illusion groupale et de ces impacts sur le travail car cette hyperconnexion semble certes bien présente pour faire groupe mais elle s'exprime également au niveau individuel puisqu'aujourd'hui chaque professionnel a son téléphone dans la poche et le consulte dès le moindre petit temps mort dans le travail.
- 39 Ainsi, pour exemple, j'ai vu au moment du staff médical, réunion pluridisciplinaire hebdomadaire ou on évoque la situation des patients, des médecins consulter leur téléphone pour voir leurs mails/SMS/réseaux sociaux et parfois même répondre à un coup de téléphone privé. J'ai aussi constaté que les infirmiers ou aides-soignants n'hésitaient pas à consulter internet régulièrement entre deux tâches pour diverses raisons (par exemple pour regarder les fleurs à acheter pour le printemps).
- 40 C'est comme si les professionnels étaient présents par intermittence, comme en transit et toujours connectés au groupe familial, professionnel ou même à internet.
- 41 Est-ce une défense individuelle pour s'extraire du travail devenu trop difficile en raison de la difficulté du groupe à contenir et transformer les résidus non symbolisés du travail ?
- 42 Est-ce le signe que le narcissisme individuel prend le pas sur le narcissisme groupal ? Cela rejoindrait les propos de G. Gaillard et G. Gimenez quand ils écrivent : « Sous la poussée utilitariste et

néolibérale, le sujet hypermoderne est de moins en moins disposé à payer le prix du renoncement pulsionnel, il tente de s'affranchir de la dette d'altérité qui le relie à ses semblables, dans le même temps où il s'efforce de s'extraire de sa dette généalogique. »

- 43 Cette hyperconnexion au travail est en tout cas corrélative à l'évolution de la société ou le téléphone portable devient une extension du bras et où on observe une modification du rapport au temps et à l'autre. Cela va très certainement modifier en profondeur notre manière d'être au travail et notre manière de faire équipe.
- 44 La question qui émerge alors est de savoir si cette nouvelle façon de faire groupe peut se comprendre comme une illusion ou une tentative de collectif au sens de début de collectif ou si c'est complètement une autre forme de collectif, une autre manière de travailler. Et quelles conséquences cela aura sur les pratiques, sur les identités professionnelles... la question reste ouverte.

BIBLIOGRAPHIE

Anzieu D. (1985). *Le moi-peau*, Paris, Dunod.

Bittolo C. et Vlachopoulou X. (2019). « La communication virtuelle dans les interstices institutionnels des structures de soin : une cachette libidinale ? » in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 73, p. 107-119.

Dejours C. (2007). *Conjurer la violence. Travail, violence, santé*, Paris, Payot.

Gaillard G. et Gimenez G. (2013). « Narcissisme, créativité et prédation dans les groupes institués » in *Bulletin de psychologie*, 526, p. 323-332.

Gaillard G. (2014). « Professionnalité et travail du lien dans les équipes », in F. Batifoulier (éd.), *Travailler en MECS. Maisons d'enfants à caractère social*, Paris, Dunod, p. 537-556.

Gernet I. (2017). « Travail, souffrance et défenses : du groupe au collectif » in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 68, p. 33-46.

Guiche D. et Lecourt É. (2103). « Du narcissisme ou le symptôme de la virtualité » in *Connexions*, 100, p. 99-109.

Guiche D. (2018). « Illusion groupale virtuelle » in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 70, p. 35-45.

Kaës R. (2012). *Le malêtre*, Paris, Dunod.

Kaës R. (2015). « Le modèle de l'appareil psychique groupal », in R. Kaës, *L'extension de la psychanalyse*, Paris, Dunod, p. 137-160.

Pinel J.-P. (2008). « Emprise et pouvoir de la transparence dans les institutions spécialisées » in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 51, p. 33-48.

Roussillon R. (1996). « Espaces et pratiques institutionnels : le débarras et l'interstice », in R. Kaës et coll., *L'Institution et les institutions*, Paris, Dunod, 2^e édition, p. 157-176.

Vacheret C. (2010). « L'appareil psychique groupal : révolution et évolution », in M. Pichon et al., *L'expérience du groupe*, Paris, Dunod, p. 43-70.

AUTEUR

Stéphanie Gafa

Une éducation *artisanale* : fragments d'idées à mi-chemin entre le bricolage et l'ingénierie de formation

Christian Hanser

DOI : 10.35562/canalpsy.3439

PLAN

La pratique d'enseigner en ligne

Bricoleur-complice ?

L'art, un interstice ?

Enseigner en ligne et/ou laisser émerger des singularités en ligne

NOTES DE LA RÉDACTION

Christian Hanser est intervenant pour l'approche des histoires de vie en formation et l'éducation informelle hors les murs à travers une roulotte/Tiny House itinérante. Après des courtes expériences de formation en psychologie en Allemagne et en France dans le régime général, il est inscrit en FPP depuis 2017. Il est actuellement en dernière année d'un doctorat (Édimbourg) sur une méthodologie de recherche artisanale et « vagabonde » qui met en valeur des parcours d'apprentissage non-linéaires. Contact : c.hanser@ed.ac.uk.

TEXTE

- 1 Ce texte se compose des notes prises sur le vif et des liens que je percevais lors de ma présence au colloque « Éloge du bricolage dans un monde en voie de standardisation : formation, travail, institution » à l'Université Lumière Lyon 2. Le colloque était l'occasion d'explorer le voisinage conceptuel du bricolage, sans prétention de bien ranger mon bric-à-brac d'idées inspiré par les discussions à Lyon. Ce texte est obligé de « faire du bricolage », plutôt que de parler théoriquement du bricolage dans un « discours savant, produit par les savants, dans leurs espaces sacralisés de savants » (Omay et Henri, 2011, p. 71). Le savoir doit céder sa place au savoir-faire avec les moyens du bord. Cela implique que le produit fini n'est qu'une écriture en devenir.

La pratique d'enseigner en ligne

- 2 En janvier, je pouvais être témoin d'un renouveau du bricolage. Une résistance au marché mondial qui cible le formatage des formations ne semblait pas seulement être possible, lors du colloque elle était bien en route. Plusieurs semaines après, en mars 2020, ce rêve laissait place à une urgence sans précédent. En tant qu'enseignant dans un Master universitaire en Écosse, je vivais la crise liée à Covid-19 « à distance », dans un format virtuel comme tous mes collègues. La différence : j'avais commencé cette activité d'enseignement en ligne quelques mois auparavant, en octobre 2019, parce que le Master existait dans un format virtuel depuis des années déjà. Avant la crise de Covid-19, j'étais très positivement surpris par la flexibilité que permettait l'enseignement virtuel. Il semblait possible d'intégrer une vraie vision du bricolage dans un tel format, puisque les 28 étudiants venaient de 12 pays, dispersés sur tous les continents, donc de différents fuseaux horaires. Il n'était pas possible de construire une cohérence pédagogique sans accueillir la singularité de chacune et de chacun. C'était l'adaptation et l'improvisation, pas la schématisation, qui faisait la richesse de ma pratique virtuelle. Fin mars 2020, je continuais toujours à accompagner les discussions virtuelles pour ce petit groupe, une méthodologie lente à l'échelle humaine et porteuse

de sens. Pourtant, autour de moi, un tout autre bricolage prenait une ampleur époustouflante. Mon employeur, comme la plupart des universités dans le monde, demandait aux enseignants de transférer leur cours en présentiel vers un format en ligne, dans la précipitation et sans le recours aux ressources et aux transitions graduelles vers l'enseignement en ligne dont j'avais bénéficié quelques mois auparavant. La capacité d'improvisation de mes collègues était impressionnante. Mais l'échelle sur laquelle devait s'organiser cette relocalisation écrasait mon idée romantique d'un bricolage émancipateur et toujours résistant à la standardisation. Le bricolage amené à la plus grande échelle, imposé par les événements, était également et parallèlement une grande action d'ingénierie de crise de la part des instances de gouvernance des universités. Les universités au Royaume-Uni, qui génèrent une très large partie de leurs revenus grâce aux frais de scolarité (autour de 9 000 € par année d'études en Licence, et au-delà en Master) ne pouvaient pas se contenter d'un bricolage de crise, mais en quelques semaines seulement l'importance d'une excellence virtuelle remplaçait le discours de la survie avec les moyens du bord. Mais qui devait assurer ce bricolage d'excellence, cette nouvelle ingénierie de l'improvisation ? Le mariage précipité entre le bricolage et l'ingénierie pour préparer l'université (virtuelle ou non) post-Covid-19 me frappait dans les communications sur l'évolution des modes d'enseignement. Ce néo-bricolage attendu des salariés allait-il dans le sens d'une singularisation de l'offre universitaire (et d'une mise en valeur de ces enseignants qui venaient de faire l'impossible avec des moyens extrêmement réduits), ou est-ce que le bricolage individuel cheminait plutôt dans le sens de la massification des formations ? Il est possible que le bricolage ne se constituait pas par la résistance et opposition qui caractérise la construction dichotomique dans l'œuvre de Lévi-Strauss, mais que les frontières entre les ingénieurs et les bricoleurs deviennent plus floues dans cette situation extrême. Pour faire sens de cette ambiguïté et surtout pour démêler les nœuds dans cette étrange formule de brico-ingénierie envisagée dans les universités britanniques, il fallait donc trouver une nouvelle méthodologie afin de recéler la singularité. Le bricolage purement résistant et idéalisé qui m'avait nourri lors du colloque ne suffisait plus dans l'entre-deux confus qui s'était installé dans les précipitations existentielles récentes.

Bricoleur-complice ?

- 3 L'observation de cette complexité de l'enseignement en ligne transformait mon envie de me réfugier dans une idée bien cadrée et épurée du bricolage qui résiste. Théoriquement, Derrida avait déjà critiqué le mythe de l'ingénieur

« en défaisant du même coup l'opposition que Lévi-Strauss a tracée entre ce dernier et le bricoleur. Si tout ingénieur est à sa façon un bricoleur, si l'ingénieur et le savant sont eux-mêmes des espèces de bricoleurs, la portée de l'idée de bricolage s'en trouve menacée dans sa différence stricte vis-à-vis de l'idée de l'ingénieur [...] "L'idée de l'ingénieur qui aurait rompu avec tout bricolage est donc une idée théologique" »
(Mélisse, 2009).

- 4 En 2020, l'opposition que fait Lévi-Strauss entre le bricoleur et l'ingénieur a cédé la place à une hybridité dans laquelle la direction du projet commun est à renégocier. Le bricolage est moins identifiable comme résistance à la standardisation, aussi il est possible qu'en étant obligé d'être bricoleur d'une digitalisation urgente, je porte déjà une certaine standardisation dite inévitable et il faut se confronter à cette complicité au-delà des catégories dualistes. Mélisse (2009) se positionne dans une telle perspective non-binaire et souligne ainsi la position liminale, avec l'importance « des personnages de l'entre-deux, comme ces prophètes-bricoleurs d'Afrique, souvent anciens catéchistes ou séminaristes », dont la position rappelle, ajouterais-je, celle de ces individus placés « hors système ou entre deux ou plusieurs systèmes irréductibles », chargés, selon l'introduction de Claude Lévi-Strauss à l'œuvre de Marcel Mauss, « d'incarner des synthèses incompatibles » (2009).
- 5 Dans les fragments suivants qui seront à approfondir dans mon cursus de formation en psychologie à partir de la pratique (FPP), j'élabore une position intermédiaire entre le bricolage et l'ingénierie de formation, afin de rendre compte des interdépendances et des concomitances plus que des dichotomies. Le brouillon d'une posture d'artisan de la formation indiquera mon chemin envisagé de l'entre-deux. Il n'est pas question de créer une nouvelle catégorie,

mais plutôt d'alimenter un espace de pensée *permetteur* (« *enabling* » space) dans un monde en perpétuel mouvement qui dépasse les catégorisations et les dichotomies : « *Permetteur* » : celui qui permet, qui donne liberté, qui donne la possibilité de dire, de faire quelque chose. Néologisme créé par Fernand Deligny, afin de se soustraire à une certaine économie, une certaine approche idéologique : le *permetteur* s'oppose au producteur, au prescripteur. » (Simms, 2015, p. 150). Au cœur de ma recherche se pose la question d'une liaison entre le monde de la production qui est passé en mode de vitesse d'urgence, et le monde qui ose encore respirer face à ces standardisations d'urgence. Autrement dit : quelle nouvelle création, quel nouvel art d'enseigner émergera dans la fissure entre ces oppositions longtemps cultivées.

L'art, un interstice ?

- 6 Dans *La pensée sauvage*, l'art est mentionné dans sa fonction de liaison entre différentes catégories :

« L'art s'insère à mi-chemin entre la connaissance scientifique et la pensée mythique ou magique ; car tout le monde sait que l'artiste tient à la fois du savant et du bricoleur : avec des moyens artisanaux, il confectionne un objet matériel qui est en même temps objet de connaissance. Nous avons distingué le savant et le bricoleur par les fonctions inverses que, dans l'ordre instrumental et final, ils assignent à l'événement et à la structure, l'un faisant des événements (changer le monde) au moyen de structures, l'autre des structures au moyen d'événements. »
(Lévi-Strauss, 1962, p. 33.)

- 7 Lors du colloque de janvier 2020, il était question de discuter les résistances aux standardisations à partir de l'art. Est-ce que la créativité suffit pour changer le monde ? Est-ce que l'art peut établir un lien entre l'ingénierie d'une urgence (Covid-19) et la nécessité de respirer le droit à *l'art de former* face à cette crise ? Les formations avec une forte dimension artistique portent en elles une incohérence :

« Comme le rappelle en effet Vandenbunder (2015), l'aspect le plus saillant de l'enseignement artistique consisterait de façon paradoxale

en sa dénégalation, au sens où la transmission des savoir-faire propres au domaine ne pourrait être l'objectif principal de la formation sans risquer de nuire à un caractère fortement attendu dans le monde de l'art : l'originalité. »

(Chopin et Saladain, 2017, p. 43.)

- 8 Dans cette logique, l'intégration d'un bricolage original dans un système d'ingénierie de formation représente un risque. Dans le contexte actuel je vois un plus grand risque dans le fait de maintenir cette opposition. Le risque de l'interstice porte un sens de création et production.
- 9 Au Canada, deux chercheurs ont développé une méthodologie qui tente de dépasser l'opposition entre originalité émancipatrice et transmission standardisant. L'art dans son souci d'esthétique et de l'originalité ne peut pas structurellement s'engager dans une finalité prescrite qui viserait la transformation des structures sociales (Vannini et Vannini, 2011). L'artisanat, par contre, comme posture philosophique et pratique porte une vision proche de l'art, mais qui permet d'ancrer plus directement la singularité dans des processus de transformation et de la production. La non-standardisation peut coexister avec une certaine finalité de production, qui veille à ne pas prescrire les processus :

« Not the manifestation of a preconceived design. In an itinerant fashion, it occurs without a script, without a preplanned path. It unfolds not as a study of but rather as a way of learning-as-you go: an itinerant journey of learning along with things, people, and materials which is constantly unfolding in often unexpected directions². »

(Vannini et Vannini, 2011, p. 4.)

- 10 Les chercheurs ainsi encouragent à ne pas seulement s'approcher de l'artisanat en tant qu'objet de leurs recherches scientifiques détachées, mais à eux-mêmes incarner une vision active et alternative pour la construction des savoirs. Une formation se laisse constituer de manière artisanale. Il s'agit ici de faire sens du monde à partir d'une posture scientifique et également artisanale, comme on peut être entrepreneur et au même temps artisan d'art avec des valeurs innégociables de non-standardisation de productions. Je

propose d'investiguer si la posture artisanale est compatible avec le monde académique et si elle pourrait devenir une partie intégrale dans ma pratique de l'enseignement (virtuel ou non) :

« There is, of course, plenty of ethnographic research on artisans, but a review of these studies shows that artisans are subjects of ethnographic analysis rather than sources of epistemological and aesthetic inspiration for ethnographers. And interestingly enough, even those authors who have referred to various research methodologies as a “craft” (e.g., Atkinson, 2013; Booth, Colomb, Williams, Bizup, & Fitzgerald, 2016; Kvale & Brinkmann, 2009) have used that expression more as a metaphor than something more akin to an episteme, a paradigm, or a techne³. »
(Vannini et Vannini, 2011, p. 2.)

- 11 L'artisanat représente ainsi une épistémologie du singulier qui résiste et dépasse la standardisation, mais sans s'opposer à la logique dominante de production des sociétés occidentales : « Si, selon leur conception du métier, les artisans d'art ne valorisent pas exactement les mêmes dimensions du travail productif, ils partagent néanmoins l'idée selon laquelle la qualité d'un objet d'artisanat d'art repose sur la particularité de son processus de fabrication. » (Jourdain, 2010, p. 19.) Cette posture dans l'interstice entre pressions sociétales et idéaux intrinsèques se manifeste aussi dans le témoignage professionnel d'une éducatrice :

« On peut définir l'artisanat comme la production de produits ou services grâce à un savoir-faire particulier et hors contexte industriel. Dans le monde industriel, le processus de travail est fondé sur la hiérarchisation des tâches et la réalisation d'objectifs ordonnés par l'ingénierie, mis en œuvre par les acteurs de terrain ne participant guère à la réflexion. Le risque pour les éducateur-trice-s spécialisé-e-s de demain serait de connaître une telle évolution dans l'action sociale et d'être consignés à la place de l'ingénieur, voire du contremaître du système classique de production industrielle. S'ils y gagneraient peut-être en évolution salariale, en reconnaissance universitaire, ils pourraient se voir réduits en revanche à la perte de la démarche humaine, conceptuelle et analytique qui a toujours été la leur. »
(Calamy, 2017, p. 53.)

- 12 Cette pratique à contre-courant qui est ancrée dans l'artisanat du relationnel protège le sens dans le métier. À mon tour, en tant qu'*artisan-formateur*, mon but, pour la création d'une formation professionnelle, serait ainsi de permettre aux individus d'ancrer cette notion d'artisanat dans leur propre activité. Il me faudra explorer les chemins afin de continuer cette approche en ligne.
- 13 Alors qu'on ne sait pas trop si le bricoleur est un créateur ou un réparateur, l'artisan travaille dans les deux sens : un créateur de sens à partir de la singularité, mais aussi un réparateur des liens sociaux qui se sont atomisés. C'est une singularité vécue au pluriel : « Richard Sennett (2010) souligne les avantages du travail artisanal, lequel nécessite des valeurs primordiales comme la coopération, le soin, l'attention et une concentration sur sa réalisation plutôt que sur soi-même. » (Jourdain, 2010, p. 18.) Dans une formation pressée envers la standardisation massive, il n'y aurait pas le temps de faire une distinction importante sur le travail en groupe : « Le sujet est non pas singulier et pluriel, mais solidairement singulier pluriel. Il tient sa singularité de sa pluralité. » (Kaës, 2013.) Cette singularité plurielle, nécessitant une focalisation sur la complexité d'une personne plutôt que des fragments isolés, se trouve aussi dans le fonctionnement du dispositif de la Formation à Partir de la Pratique (FPP) dont je fais partie depuis 2017. Il y a un dialogue constant entre le dossier individuel et les groupes de base qui invitent à cheminer envers une posture cohérente mais soigneusement artisanale de futur psychologue. Alors qu'Alain-Noël Henri fait surtout référence au bricoleur, il se trouve une mention précise d'un travail artisanal à partir de la formation FPP évoquée par Oguz Omay dans un entretien avec Henri :

« L'idée que la théorie pourrait être perçue comme une forme de pratique, qu'elle se construit en permanence, détail par détail, par un travail artisanal, et qu'elle n'existe pas comme un bloc en béton qui sécuriserait tout le monde. Pour le nouvel étudiant qui arrive, le fait d'entendre tout cela permet, à mon avis, de ne pas sortir de cette première rencontre avec l'université, écrasé par je ne sais quel "savoir" inaccessible. »
(Omay et Henri, 2011, p. 72.)

- 14 Il est possible que le travail de bricolage se transforme en travail d'artisan pendant le cursus de la formation FPP, où le bricolage d'un sens personnel amène petit à petit à un produit final d'un parcours de psychologue accrédité au même niveau que le régime général, mais parcouru dans une temporalité qui résiste à l'industrialisation internationale modulable des formations universitaires.

Enseigner en ligne et/ou laisser émerger des singularités en ligne

- 15 Je reviens vers l'interrogation de ma propre pratique dans l'enseignement universitaire en ligne. Beaucoup de mes collègues ont discuté une peur légitime à travers la diffusion sur les réseaux sociaux. Dans le système managérial anglo-saxon, il y a une zone d'ombre sur la question de propriété intellectuelle quant à l'enseignement en ligne. Des enseignants déjà précarisés dans le marché de l'éducation ont été amenés à développer des conférences et d'autres outils pédagogiques en toute urgence, mais une fois que les vidéos se trouvent sur le site universitaire, c'est l'université qui peut en faire usage même si elle ne renouvelle pas le contrat (dans la plupart des cas déjà extrêmement précaire) du conférencier. Le bricolage de conférences virtuelles d'enseignants individuels pour faire face aux changements drastiques liés à Covid-19 risque paradoxalement de les fragiliser plutôt que de leur donner une reconnaissance pour « faire quotidiennement avec » les moyens limités et de les honorer dans leurs sacrifices (Farrelly, 2020). Une rediffusion des conférences virtuelles, déjà effectuée l'année précédente, pourrait radicalement modifier les perspectives d'embauche si l'enseignement en présence n'est plus une priorité. Dans ce climat actuel de méfiance et avec un danger palpable d'uniformisation et d'interchangeabilité, la possibilité d'une éducation artisanale rappelle la nécessité d'ancrer l'activité dans la valeur de l'individu, dans la dignité et dans le partage :

« La valorisation du processus de fabrication conduit les professionnels des métiers d'art à personnaliser leur production. En mettant en avant leurs savoir-faire spécifiques et le style de production propre à leur entreprise, ils inscrivent leur identité dans

leurs produits. Ainsi personnalisés au cours du processus de production, les objets deviennent reconnaissables et identifiables comme étant les produits d'un artisan d'art particulier. La valeur de ces objets ne peut dès lors être détachée de la personne de leur fabricant. En cela, l'artisanat d'art porterait la marque de l'"esprit du don" propre aux sociétés primitives étudiées par M. Mauss [1925]. Dans ces sociétés, en effet, les choses ne sont pas séparées des personnes : "Présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi." »
(Jourdain, 2010, p. 18.)

- 16 Plutôt qu'augmenter la méfiance des enseignants face à leurs universités sous pression financière, l'approche artisanale pourra sensibiliser à la nécessité de créer des espaces de singularisation de l'enseignement en ligne, non pas malgré mais surtout à cause d'un contexte tendu et imprévisible. Alors que la digitalisation du bricolage peut accélérer des uniformisations dans les formations, des espaces virtuels alternatifs, comme dans ma propre expérience d'un cours virtuel qui avait pu émerger organiquement sur plusieurs années, ouvrent également des possibilités d'un tel don de soi généreux qui augmente la reconnaissance de la singularité d'individus plutôt que perpétuer le sacrifice.
- 17 L'artisanat invite à bricoler, mais rappelle également que les multiples crises sociétales nous obligent à façonner des *produits* pour une question existentielle dans un monde précaire. La confrontation inévitable avec une « caste des gestionnaires déboussolés » (Henri en Omay et Henri, 2011) peut trouver dans une posture d'artisan une boussole professionnelle qui rappelle le chemin à tracer sur mesure dans cet interstice. Situer ma pratique dans cet espace expérimental et fragile permet de le rendre habitable. À travers une transformation artisanale des parcours transversaux il est possible d'oser naviguer vers le savoir inédit et singulier, en itinérance entre improvisation et structuration.

BIBLIOGRAPHIE

Calamy D. (2017). « Profession : éducatrice » in EMPAN, 2(106), p. 48-54.

Chopin M.-P. et Saladain L. (2017). « La formation des artistes, un “modèle” pour la formation des enseignants ? » in *Recherche et formation*, 3(86), p. 41-54.

Farrelly E. (2020). « The decline of universities, where students are customers and academics itinerant workers » in *The Sydney Morning Herald*, <https://www.smh.com.au/national/the-decline-of-universities-where-students-are-customers-and-academics-itinerant-workers-20200528-p54xbd.html>.

Jourdain A. (2010). « La construction sociale de la singularité. Une stratégie entrepreneuriale des artisans d'art » in *Revue française de socio-économie*, 2(6), p. 13-30.

Kaës R. (2013). « Un singulier pluriel », in R. Kaës, *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*, Paris, Dunod, p. 245-252.

Lévi-Strauss C. (1962). *La pensée sauvage*, Paris, Plon.

Mélice A. (2009). « Un concept lévi-straussien déconstruit : le “bricolage” » in *Les Temps modernes*, 5(656), p. 83-98.

Omay O. et Henri A.-N. (2011). *Penser à partir de la pratique. Rencontre avec Alain-Noël Henri*, Toulouse, Érès.

Simms I. (2015). « L'art, permetteur d'une tierce connaissance » in *Hermès, La Revue*, 2(72), p. 150-156.

Vannini P. et Vannini A. S. (2019). « Artisanal Ethnography: Notes on the Making of Ethnographic Craft » in *Qualitative Inquiry*, 26, p. 865-874, <https://doi.org/10.1177/1077800419863456>.

NOTES

2 Traduction inofficielle et « bricolée » de l'anglais : « Ce n'est pas la manifestation d'un design préconçu. D'une façon itinérante, il [l'artisanat] a lieu sans scénario, sans itinéraire prédéfini. Il ne se déroule pas en tant que « recherche sur » mais plutôt comme une manière d'apprendre-au-fur-et-à-mesure : un cheminement itinérant d'apprendre en même temps que les éléments, les personnes, et le matériel qui est constamment en devenir dans des directions qui sont souvent inattendues. »

3 Traduction inofficielle et « bricolée » de l'anglais : « Il y a, bien sûr, beaucoup de recherches ethnographiques sur les artisans, mais un examen de ces études montre que les artisans sont le sujet pour une analyse ethnographique plutôt que sources d'inspirations épistémologiques ou esthétiques pour ces ethnographes. Il est intéressant de constater que même les auteurs qui ont fait référence à un certain “artisanat” pour décrire des méthodologies de recherche (e.g., Atkinson, 2013 ; Booth, Colomb,

Williams, Bizup, & Fitzgerald, 2016 ; Kvale & Brinkmann, 2009) ont utilisé cette expression plutôt en tant que métaphore qu'en tant qu'épistème, paradigme ou techne. »

AUTEUR

Christian Hanser

Intervenant en formation et éducation informelle hors les mursétudiant

FPPdoctorat (Édimbourg)

IDREF : <https://www.idref.fr/268074461>

La fonction et les modalités d'intervention clinique d'un psychologue d'entreprise entre créativité et paradoxe

Vincent Charazac

DOI : 10.35562/canalpsy.3441

PLAN

La dialectique « travail prescrit-travail réel » comme élément central de l'expérience du travail

Les démarches bricolées du clinicien en entreprise

Quelques conditions et limites à fixer à la dynamique du bricolage

TEXTE

- 1 J'occupe depuis huit ans la fonction de « psychologue d'entreprise » au sein d'un organisme de sécurité sociale. La spécificité de cette fonction est que le clinicien qui l'assure exerce comme salarié de cette entreprise, « interne » à l'institution.
- 2 Il intervient « au chevet » de tous les salariés, donc au chevet de ses collègues, quel que soit leur statut ou fonction dans l'entreprise ; au chevet des salariés non pas dans un lieu externe (cabinet, hôpital, Ephad, école, etc.) mais bien « là où le travail se réalise », sur les lieux même de la mise en tension, de la souffrance qui se manifeste ; au chevet du salarié, des équipes, de l'institution elle-même et donc au chevet du travail (comme phénomène individuel et collectif). Il prend soin du sujet et du travail qu'il réalise.
- 3 Je rappelle que pour Dejours (2011), ce n'est pas le fait de travailler qui fait mal, mais plutôt les conditions dans lesquelles on travaille, la façon dont cette activité humaine se réalise. Cette référence me permet d'indiquer que je travaille avec le référentiel psychodynamique (Dejours, Molinier, Gaillard) mais tout en m'appuyant sur les apports de la psychosociologie du travail (Clot, Lhuillier, Gollac).

- 4 Avant d'aller plus loin, je voudrais dire un mot de mon parcours. Après un Master 2 en gestion, j'ai exercé pendant une dizaine d'années comme *manager*. Puis la trentaine passée, j'ai désiré me former à la psychologie « à partir de la pratique ». Et lorsqu'autour de moi j'évoquais cette reprise d'étude, j'en soulignais spontanément l'aspect atypique, peu conventionnel. Rétrospectivement, et à la faveur de ce colloque, je pourrais qualifier mon parcours de « bricolé ». Pourtant en rédigeant l'intervention de ce matin, j'ai voulu dépasser l'esthétique très « Lyon 2 » du terme « bricolage » en interrogeant sa définition. Pour le *Petit Larousse* (1995), le bricolage désigne « une activité manuelle non professionnelle consistant en travaux de réparation, d'installation ou de fabrications effectués dans la maison ». Mon parcours de formation de psychologue « à partir de la pratique » relevait bien d'une activité non professionnelle : conformément au pari pédagogique de FPP, j'analysais des situations « à dimension clinique » en utilisant les outils théoriques et pratiques du psychologue mais sans l'être. Le *Larousse* insiste sur les caractéristiques du résultat du bricolage : « travaux de réparation ».
- 5 Dans mon cas, ce qu'il s'agissait de *réparer*, c'était la sensation d'incompréhension des situations professionnelles que je devais « gérer » (puisque j'étais *manager*) et vis-à-vis desquelles les concepts et méthodes des sciences de gestion m'aidaient de façon très incomplète. En me formant à la psychologie, je cherchais à réparer une non-compétence, à combler une ignorance. Le *Larousse* parle aussi de « travaux d'installation effectués dans la maison ». Mon parcours de formation a participé à installer une nouvelle professionnalité « hybride ».
- 6 Quelques années plus tard, après avoir obtenu le diplôme d'état de psychologue, j'ai pu réintégrer cette entreprise d'origine pour y exercer ma nouvelle professionnalité. Avec l'accord et l'aide de ma direction, j'y ai fabriqué cette fonction inédite de « psychologue d'entreprise ». Je voudrais souligner deux spécificités de la topique de l'entreprise (parmi beaucoup d'autres) :
 - La vocation de cette entreprise est de produire. En l'occurrence, il s'agit de produire un service de conseil aux administrations et entreprises en matière de calcul et de déclaration de leurs charges sociales ; puis de collecter et de contrôler ces charges.

- Et comme de nombreuses entreprises, celle où j'exerce organise le travail de ses professionnels en s'appuyant sur des procédures. Pour le *Larousse*, une *procédure* définit « la succession d'opérations à exécuter pour accomplir une tâche déterminée ». La production des services proposés par cette entreprise étant complexe, on comprend bien pourquoi elle a recours à des procédures. Et ces procédures trouvent majoritairement leur source dans des normes. Le terme de *norme* définit « la règle fixant les conditions de la réalisation d'une opération ». La norme a donc une fonction essentielle dans l'organisation du travail : celle d'établir le repère d'une « bonne pratique professionnelle ». Ces définitions nous signalent en passant à quel point les concepts de *norme* et de *procédure* sont proches (au point d'être souvent confondus, à tort¹). Je postule donc que les procédures et les normes ont une utilité incontestable dans les institutions ; sous réserve de n'être ni fétichisées (en limitant la pensée) ni asservissantes (en empêchant la pensée, comme Diet [2003] l'a démontré).

7 Mais si je viens de légitimer normes et procédures dans les entreprises, je veux aussi témoigner de la richesse, de la « productivité » des démarches « bricolées » dans les institutions (par opposition aux démarches normées, standardisées). Je vais déployer mon argumentation en trois temps :

- Je voudrais d'abord évoquer la notion de « réel du travail » ; concept central de la clinique du travail et qui me semble intéressant de faire résonner avec celui de *bricolage*.
- Puis je présenterai les dispositifs sur lesquels je fonde mes interventions de psychologue salarié d'une entreprise avant d'en dégager quatre caractéristiques témoignant de leur nature *bricolée*.
- Enfin, je proposerai quelques conditions et limites à fixer à la dynamique du bricolage (pour éviter certains phénomènes que j'estime *risqués*).

La dialectique « travail prescrit-travail réel » comme élément central de l'expérience du travail

8 La psychodynamique du travail (à travers les travaux de Dejours et de Clot) et la sociologie du travail aboutissent au constat commun que le

bricolage, l'invention, l'écart à la règle constituent un élément subjectivant et épanouissant au travail.

- 9 La psychodynamique du travail postule que la raison d'être du travail, sa substance même, c'est de s'adapter au réel, à l'imprévu, à ce qui n'était prescrit par aucune procédure. Pour Davezies « le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail ». C'est un peu le prolongement du fameux aphorisme du philosophe Maldiney, « le réel est toujours ce que nous n'attendions pas » (Paquot et Younès, 2009). Le sens du métier, son contenu et sa raison d'être, c'est donc de faire face à l'imprévu, à ce qui n'est pas prescrit.
- 10 Pour Canguilhem (2002), « je me porte bien dans la mesure où je suis capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses dans l'existence et de créer entre les choses des rapports qui n'existeraient pas sans moi ». On pourrait donc dire que je me porte bien au travail dans la mesure où je réalise des choses qui ne sont pas prescrites par les normes ou les procédures.
- 11 Je vous propose de détailler avec Dejours et Gernet (2016) ce qui peut rendre heureux ou malheureux un être humain au travail.
 - Ontologiquement, l'acte de travailler caractérise l'engagement d'un sujet pour réaliser des tâches dans des contraintes matérielles et sociales.
 - Mais depuis les années 1980, le travail traduit la capacité d'un sujet à trouver des solutions aux imprévus, pannes, incidents, anomalies, tensions. Je fixe un virage dans les années 1980 parce qu'elles marquent le point de départ du développement exponentiel et irrépessible de l'informatisation du travail. Progressivement, les tâches et circuits logiques sont traités par les logiciels ; il reste à l'être humain la prise en charge des activités complexes et non logiques.
 - Poursuivons ; dans son expérience quotidienne du travail, l'*homo faber* se trouve donc confronté à la résistance du réel et à l'échec de la procédure ; « rien ne se déroule comme prévu ». Le coup de génie de Dejours est d'identifier que le plaisir au travail découle de cette résistance du réel. Constant déroutant : il faut que ça résiste pour que je me sente utile, vivant au travail !
 - Le retentissement affectif de cette résistance permet au sujet de passer de la tension à la souffrance ; ceci dans un délai forcément variable et en fonction de la fréquence et de l'intensité de ces cycles « résistance –

adaptation – plaisir ». Lorsque l'épreuve du réel est surmontée, l'individu éprouve sa capacité d'agir, ce qui génère le plaisir.

- 12 Et si Dejours a ainsi décrit une sorte de « boucle vertueuse » du plaisir au travail, il rejoint Clot dans le constat que le travail peut devenir insoutenable et le plaisir empêché lorsque le sujet ne trouve aucune ruse pour contourner la résistance du travail.
- 13 On pourrait donc postuler que selon la psychodynamique du travail, un travailleur bien portant est un travailleur qui bricole, c'est-à-dire un travailleur qui effectue un travail de réparation. Réparation des zones imprévues du réel de l'activité professionnelles ; réparation des trous, des manques dans les procédures de travail.
- 14 Pour la sociologie du travail (Crozier et Friedberg, 1977), toute organisation est soumise à de nombreuses incertitudes, celles-ci pouvant provenir de changements intervenus dans les techniques, le recrutement de nouveaux collègues, etc. Cependant ces incertitudes apparaissent comme des contraintes que les acteurs vont activement intégrer dans leur stratégie. Ces incertitudes entrent dans le jeu des acteurs où elles vont renforcer ou affaiblir leur autonomie et en conséquence leur pouvoir. Toute organisation, même celles où les fonctions, les techniques sont définies de la manière la plus rigoureuse, connaissent ces zones d'incertitude.
- 15 Les sociologues parlent de « marge de liberté » des individus ou des groupes d'individus ; elle réside dans la possibilité qu'a l'individu de refuser ou de négocier ce que l'autre lui demande. Cette possibilité découle du fait qu'un individu a réussi à préserver une zone que l'autre ne possède pas (un champ de compétence par exemple) et dans laquelle son comportement est par conséquent imprévisible.
- 16 Je signale enfin que les sciences de gestion s'intéressent elles-mêmes à l'enjeu du « bricolage » (même sans le désigner ainsi), au potentiel que représentent les inventions de terrain. Ainsi l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact) et la Haute autorité de santé font la promotion des « espaces de discussion sur le travail » auprès des entreprises. Leur vocation est de permettre aux salariés de « s'exprimer sur les aléas rencontrés au quotidien et trouver ensemble des arbitrages pour y faire face ». En d'autres mots, il s'agit de laisser un espace aux salariés pour qu'ils parlent des résistances de l'activité et des stratégies à déployer pour les contourner.

Les démarches bricolées du clinicien en entreprise

- 17 Je voudrais d'abord présenter les démarches bricolées par le psychologue salarié d'une entreprise de 1 600 salariés.
- 18 L'accompagnement psychologique que j'assure dans cette entreprise s'inscrit dans deux dimensions majeures : une dimension de traitement de la détresse psychologique d'une part individuelle et d'autre part collective.
- 19 Sur le plan psychopathologique, la clinique qui m'occupe relève d'une sémiologie comparable à celle que toute organisation professionnelle peut présenter : trouble anxieux (d'intensité et de pronostic variables), épuisement professionnel (*burn out*), comportements addictifs et syndromes dépressifs. L'étiologie n'est pas non plus spécifique : rapport douloureux au changement (pouvant aller jusqu'à des complications du deuil de forme mélancolique ou maniaco-dépressive), difficulté dans le lien et avec l'altérité (qui correspond à la notion de « tensions interpersonnelles »), harcèlement, surcharge de travail, etc.
- 20 Sur le plan *individuel*, la prise en charge de cette souffrance s'appuie sur des entretiens psychothérapeutiques et des médiations interpersonnelles. Et sur le plan *collectif* : des diagnostics d'équipe, des groupes de parole et groupes de régulation.
- 21 La fonction de psychologue clinicien salarié d'une entreprise étant encore peu développée, j'ai dû construire chacun de ces dispositifs.
- 22 Après les avoir trop rapidement présentés, je voudrais insister sur quatre caractéristiques communes qui me semblent relever d'un bricolage au sens noble du terme :
 - Même si l'entreprise ne disposait d'aucun de ces dispositifs avant que je les déploie, j'ai évidemment recherché des inspirations externes (dispositifs psychodynamiques, travaux du CNAM, ANACT, INRS, etc.). Et j'ai dû adapter ces références aux contraintes du cadre interne de l'entreprise. Par exemple, il semblait évident que la saisine du psychologue par un salarié devait rester confidentielle. Pour autant, l'article L 4121-1 du Code du travail fait peser une responsabilité majeure sur l'employeur :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. » Ce principe de confidentialité a donc été aménagé en accord avec les instances représentatives du personnel pour permettre à l'employeur de satisfaire à ses obligations légales.

- Et pour que ces dispositifs s'adaptent au cadre interne institutionnel, j'ai dû les structurer *a minima* afin qu'ils s'inscrivent dans une véritable procédure et qu'ils respectent des normes déontologiques. Par exemple, la possibilité pour un salarié de saisir le psychologue est structurée autour d'une « note de procédure » ; elle garantit une information claire et connue de tous, et une possibilité équitable de recours à cet accompagnement psychologique. Par ailleurs, les normes déontologiques encadrent notamment la question de l'écrit professionnel du psychologue (par exemple lorsqu'il est question d'établir un psychodiagnostic).
- Ces dispositifs à visée thérapeutique étant tellement spécifiques et sensibles, ils sont régulièrement revisités avec différents acteurs internes : élus du personnel, médecins du travail (externes), direction ; et surtout avec les salariés eux-mêmes, qui comme tout patient s'expriment directement ou non sur le cadre et l'effet des dispositifs. En outre, je prends appui sur une supervision à titre personnel. J'ajoute que la recherche doctorale que je consacre aux paradoxes de cette pratique témoigne de cette dynamique d'interrogation et d'analyse.
- Les réalités cliniques qui justifient la création puis la mise en place de ces dispositifs relèvent parfois d'une véritable urgence.

- 23 À titre d'exemple, j'ai eu à accompagner sur le dernier trimestre une situation individuelle de crise avec propos suicidaires, une situation interpersonnelle avec présomption de harcèlement sexuel et une situation de crise de nerfs avec menaces verbales contre autrui. Chacune de ces situations a nécessité une prise en charge à la fois rapide et cadrée, pour protéger les protagonistes et les témoins.

Quelques conditions et limites à fixer à la dynamique du bricolage

- 24 Pour finir, je m'interroge sur les limites, les garde-fous qui pourraient être imaginés pour éviter que le bricolage se transforme en du *rafistolage* ou, pire, du *bidouillage*.

- 25 D'abord, bien sûr, le strict respect du code de déontologie du psychologue. Ses 55 articles constituent un cadre d'intervention autant contraignant que protecteur pour tout psychologue souhaitant intervenir dans un lieu peu acclimaté aux enjeux du soin psychique.
- 26 Ensuite, le respect de certaines références théoriques me semble constituer une vraie protection contre le bidouillage. Si elle n'est pas dogmatique, la référence à une « école de pensée » contribue à garantir une cohérence d'ensemble aux dispositifs créés en entreprise.
- 27 Par ailleurs, je constate rétrospectivement que les dispositifs que j'ai « bricolés » en entreprise visaient autant à la compréhension des situations cliniques qu'à l'émergence de « marges de jeu » dans ces situations initiales irritantes ou figées ; je dis « marge de jeu » mais on aurait aussi pu évoquer la perspective du changement ²...
- 28 Enfin, je constate que ces dispositifs bricolés en entreprise se sont accompagnés de situations et phénomènes paradoxaux pour le clinicien. Quand il est salarié d'une structure, le psychologue d'entreprise doit prendre en charge les conséquences douloureuses du travail (c'est-à-dire la souffrance manifestée, décompensée) et l'une de ses étiologies : l'organisation institutionnelle et ses conditions de travail.
- 29 Je postule que la direction de l'entreprise qui fait appel à un psychologue pour ses propres salariés est parfois dans une position ambivalente vis-à-vis de cette volonté d'aider ses agents ; cette direction peut vouloir mettre en place une relation d'aide tout en craignant de le faire. Et le clinicien peut créer des dispositifs paradoxaux en réaction inconsciente à cette ambivalence... Dans ma recherche doctorale, j'ai identifié cinq paradoxes dans la pratique et les dispositifs professionnels du psychologue intervenant en entreprise :
- Paradoxe de la conception : à sa création, le clinicien est amené à déterminer ce qu'il veut faire du dispositif, quel est l'objectif qu'il lui assigne. Or, à cette étape, il ne sait encore pas ce qu'il va découvrir avec le (ou les) patient(s).

- Paradoxe du rythme : les dispositifs participent à créer un espace clinique hors du temps mais tenant compte du rythme institutionnel. Une des vocations de l'intervention du psychologue est d'intéresser les salariés à leur « monde interne » ; cela suppose un calme intérieur du soignant et surtout du soigné, et donc une suspension du rythme parfois maniaque de l'entreprise. Pourtant, le rythme institutionnel doit être globalement respecté (puisque l'on organise sa temporalité propre et participe à la réalisation de sa tâche primaire).
- Paradoxe de l'effet : les dispositifs participent à créer un espace clinique délibérément non productif, non opératoire, à l'inverse des procédures et activités classiques de l'entreprise. L'objectif est de permettre au salarié de (re)trouver une capacité à se représenter et à élaborer ses activités pour pouvoir à terme penser différemment et sortir du conflit psychique, de la souffrance post traumatique ou de la répétition. Mais paradoxalement, le clinicien espère que ces dispositifs puissent avoir un effet. Il s'engage, fait vivre ces dispositifs pour changer le réel du travail, pour amener du jeu (au sens mécanique) dans des situations grippées, figées ou répétitives.
- Paradoxe du doute : les dispositifs contribuent à créer un espace de doute, mais au cœur d'un environnement qui ne se pose pas de question, qui produit. Ce doute est d'ailleurs un des principaux instruments de travail du clinicien lorsqu'il est « au chevet » des salariés. Il maintient chez le clinicien une capacité d'étonnement. Ce doute et cette incertitude sont aussi éprouvés par le patient qui en est déstabilisé initialement. Mais paradoxalement, le psychologue doit apporter à cet espace clinique un cadre sécurisant ; ce cadre permet de calmer les excès de doute, les « inflammations » d'incertitude chez le salarié et chez le clinicien, en apportant des traces de connu, de familier, d'habituel. Autre dimension paradoxale : le psychologue travaille « avec le doute » tout en occupant une place, une fonction institutionnelle identifiée comme « experte ». C'est parce qu'il détient et mobilise des compétences exclusives et reconnues dans l'entreprise qu'il y trouve sa place et qu'il peut y intervenir.
- Paradoxe de la subordination commune : à travers les dispositifs qu'il invente, le psychologue vise à occuper une place, une fonction « décalée » entre salarié et employeur. Par exemple, quand un salarié consulte pour se plaindre du comportement de son chef, le clinicien n'a pas à prendre parti pour le patient ou pour le manager. Pourtant, étant lui-même salarié de l'entreprise (donc intégré, incorporé à l'institution),

le psychologue assure des activités participatives et non pas seulement d'observateur. En tant que psychologue salarié, il est mobilisé pour prendre soin de ses propres collègues. Cela induit des modalités transférentielles très spécifiques, mais aussi un effet sur les actes et les pensées du clinicien.

- 30 Je conclus mon propos en rappelant la fonction organisatrice des procédures dans les institutions. Ma pratique de psychologue clinicien salarié d'une entreprise me permet toutefois de témoigner de la fécondité des dispositifs bricolés au sein de ces organisations ; bricolées mais non bidouillées, certaines conditions devant à mon sens entourer la conception et le déploiement de ces démarches de soin. Cette pratique (relativement peu répandue jusqu'à présent) s'accompagne de paradoxes que le clinicien en entreprise s'efforce de contenir...

BIBLIOGRAPHIE

Canguilhem G. (2002). *Écrits sur la médecine*, Paris, Seuil.

Davezies P. (1991). « Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail », communication au Colloque national de la Société française de psychologie, Clermont-Ferrand, le 6 décembre 1991.

Dejours C. (2011). *Travail, usure mentale* (3^e éd.), Paris, Bayard.

Dejours C. et Gernet I. (2016). *Psychopathologie du travail* (2^e éd.), Paris, Elsevier Masson.

Diet A.-L. (2003). « “Je ferai de vous des esclaves heureux” » in *Connexions*, 79, p. 69-80.

Paquot T. et Younès C. (2009). *Le territoire des philosophes. Lieu et espace dans la pensée au xx^e siècle*, Paris, La Découverte.

Petit Larousse (1995). Paris, Larousse.

Widlöcher D. (1970). *Freud et le problème du changement*, Paris, Presses Universitaires de France.

NOTES

1 Pour simplifier, on pourrait dire que la norme établit la « bonne façon de réaliser une tâche » alors que la procédure présente « l'enchaînement des opérations permettant d'accomplir cette tâche ».

2 « En réaffirmant sans cesse son intérêt pour les phénomènes de résistance, Freud ne fait rien d'autre que souligner qu'une théorie générale du changement est implicite à la réflexion psychanalytique. »
Widlöcher, 1970.

AUTEUR

Vincent Charazac

IDREF : <https://www.idref.fr/255417993>

Se voir mourir et après... ?

De la position mélancolique à la subversion
transitionnelle, formes insolites de transformation de la
déshumanisation aux confins de la conflictualité

Sarah Gomez

DOI : 10.35562/canalpsy.3442

PLAN

Les « folles » de la place de Mai à Buenos Aires : un paradigme de la
groupalité
« Perdre foi » en sa pratique, l'inévitable position mélancolique au service de
la réflexivité
Vignette clinique d'un groupe en Analyse de la Pratique Professionnelle
Conclusion

TEXTE

Les « folles » de la place de Mai à Buenos Aires : un paradigme de la groupalité

- 1 Depuis 1977, tous les jeudis à 15 h 30, des femmes, des mères, des
grands-mères se rassemblent sur la place de Mai à Buenos Aires en
Argentine. Au commencement, elles étaient quatorze. Couvertes d'un
tissu blanc qui n'était autre que le linge de leur bébé volé, bout de
tissu qui deviendra d'ailleurs le symbole emblématique de leur
mouvement, ces femmes se sont réunies pour dénoncer la
disparition, la torture, l'assassinat de leurs enfants sous la dictature
militaire argentine. Dans ce contexte, une véritable rafle de
l'ensemble des générations des opposants politiques s'est réalisée.
Baptisées par les militaires de « folles » de la place de Mai et n'ayant
pas le droit d'occuper statiquement l'espace, ces femmes furent
seulement autorisées à marcher en rond autour de la statue qui orne
la place, statue représentant une pyramide en guise de

commémoration de la rétroversion de la souveraineté. De cette injonction de « tourner en rond », les « folles » décidèrent que leur marche se ferait dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, une manière pour elles de signifier leur souhait de remonter le temps. Ces « folles » semblaient bien porter leur titre ; elles étaient folles de défier l'autorité, folles de penser qu'une marche ritualisée presque processionnelle aurait un effet sur leur société, folles d'imaginer que l'endurance, le désespoir et la rage s'avéraient être les seules manières de retrouver leurs enfants. Elles étaient folles de s'appuyer sur leurs croyances, gages d'espoir et de survivance. La promesse d'une ré-humanisation semblait alors passer par la groupalité et la conflictualité pour survivre face aux figures du *Mal*¹. Au-delà de l'acharnement à retrouver leurs enfants, ces femmes racontent histoire d'un processus précieux qui régénère la civilisation ; soit celui de la transformation de la violence mortifère, de la barbarie et du meurtre en un récit collectif, en une ré-historisation possible. Les femmes de la place de Mai témoignent que des meurtres ont eu lieu et leurs témoignages s'inscrivent, justement, dans la recherche d'un « plus jamais ça ». « Plus jamais ça » le rapt, la torture et le meurtre des individus. « Plus jamais ça » l'omerta autour de la barbarie agie. « Plus jamais ça » des actes déliés, évacués d'une trame historique. En effet, le processus à l'œuvre apparaît alors être celui d'une recherche de sacralisation ; rendre sacré l'assassinat des boucs émissaires désignés. Le processus à l'œuvre, scénarisé par leur marche devenue aujourd'hui traditionnelle, se manifeste par la nécessité de sécuriser ces morts de la dictature, de commémorer leurs existences, de les ériger comme étant des sacrifiés de leur pays. Selon René Girard (1972), le sacrifice est au fondement de toute civilisation, de toute communauté. Le groupement des humains repose sur un meurtre fondateur et convoque tout un chacun au renoncement de ses pulsions mortifères pour un « vivre ensemble ». D'un point de vue anthropologique, rappelons d'ailleurs que le sacrifice s'avère être au carrefour des trois religions monothéistes : Abraham prêt à sacrifier son fils à la demande d'un infanticide de son Dieu lorsqu'il fut arrêté dans son élan et que son fils Isaac devint alors sacralisé. Dans cette dynamique, les femmes de la place de Mai tentent de restaurer de la sacralité en tant que terreau de civilisation, en tant qu'ancrage politique, en tant qu'ouvrage au travail de Culture (Freud, 1930).

« Perdre foi » en sa pratique, l'inévitable position mélancolique au service de la réflexivité

- 2 En intervenant dans des dispositifs de groupe d'Analyse de la Pratique Professionnelle au sein d'institutions médico-sociales nous sommes amenés à constater que les équipes de professionnels de soin et du travail social traversent une crise de la croyance et de leurs propres croyances. Dans le quotidien de la pratique clinique en Analyse de la Pratique Professionnelle, nous rencontrons des professionnels qui ne croient plus dans la culture de leurs institutions d'appartenance, dans les projets d'équipes sitôt élaborés sitôt rejetés, des professionnels qui ne croient plus dans les choix politiques et institutionnels menés. En effet, dans une époque hypermoderne où la procédure et la standardisation des pratiques s'imposent comme de nouvelles idéologies institutionnelles, nous rencontrons des professionnels qui ne croient plus en leur présence auprès de l'autre usager, auprès de l'autre sans autre, dirons-nous auprès du *sujet mésinscrit*². Le décor de l'hyper-modernité sous les prévisions cataclysmiques écologiques actuelles pousse les professionnels de la *mésinscription* (Henri, 2002) à se retrancher dans les coulisses de la scène jouée, les pousse à œuvrer et créer dans l'ombre. Le contexte hypermoderne actuel pousse les professionnels à devenir des travailleurs clandestins de l'affect. L'illusion créatrice nécessaire et résistante qui les engage n'a de cesse d'être attaquée par des figures bureaucratiques et gestionnaires. En définitive, aujourd'hui, les professionnels de la *mésinscription* sont condamnés à justifier de leur existence, à défaut d'être portés, d'être rêvés, à défaut d'être soutenus, reconnus et attendus. Parfois appréhendé comme une machine opératoire à produire et à rentabiliser, le professionnel du champ de la *mésinscription* se retrouve alors vidé de sa subjectivité, vidé de sa substance. L'illusion tayloriste des pratiques de la relation d'aide en tant que désinstitutionnalisation renvoie, *in fine*, au processus de désobjectivation à l'œuvre pour les sujets accueillis dans les institutions. La vague des formations réactionnelles et autres partages des indignations étant passée, les professionnels de la *mésinscription* sont invités au réveil de l'incurable mélancolie ; les

choses ont eu lieu « et c'est ainsi ». Dès lors, pouvons-nous penser que l'effondrement mélancolique actuel des professionnels qui par effet d'emboîtement résonnent avec l'effondrement des garants métas-sociaux, puisse se régénérer au service de la relation ? Quand le mortifère l'emporte, comment pouvons-nous transformer cette *négativité radicale*³ en une terre fertile pour la créativité et, de fait, pour la ré-humanisation ? D'où se puise l'énergie nécessaire pour maintenir l'*endurance primaire*⁴ ? Qu'enseignent ces femmes de la place de Mai d'un « vivre ensemble » ?

- 3 Nous pourrions proposer l'hypothèse que la menace mélancolique pour les professionnels – repérée par des allures de pessimisme généralisé et d'une lassitude de « l'à quoi bon » – pourrait être une voie de dégagement de la déliaison, un levier à la groupalité puisqu'elle s'impose, justement, comme un point nodal identificatoire au sein des groupes institués. La menace mélancolique pourrait être une posture éminemment créative dès lors qu'elle se partage en tant qu'objet commun au sein du groupe, dès lors qu'elle se transforme en une position « mélancoliquement » là, avec l'autre sujet, l'autre groupe, l'autre institution. Néanmoins, la créativité ne peut trouver sa matière à créer que dans l'altération. La créativité s'extrait de la crise et d'un dérèglement. La créativité pour les professionnels du champ de la mésinscription nécessite alors de se laisser suffisamment altérer par l'expérience de l'effondrement mélancolique. Le dispositif d'Analyse de la Pratique Professionnelle se retrouve alors convoqué à contenir l'effondrement groupal inévitable quand le mortifère colore l'ensemble de la pratique. Le cadre de l'Analyse de la Pratique Professionnelle en assure les contours, les bords qui permettent de s'appuyer pour se maintenir et se redresser. En effet, dans ces accompagnements menés, nous pouvons remarquer, d'un point de vue dynamique, que les groupes institués, organisés sous le primat de la *violence primaire*⁵, s'adoucissent justement au moment où le partage identificatoire de l'ensemble des membres du groupe est possible ; le leurre serait bien celui de croire que le clinicien intervenant en soit complètement exempt. Le partage identificatoire mélancolique et sa confusion momentanée – prenant des mouvements d'une profonde désolation et d'une profonde acédie⁶ – ne se révèlent pas comme un encombrement pour le groupe. Au contraire, il est un potentiel levier à la créativité parce qu'il peut,

justement, s'envisager sous l'angle d'une « position », sous l'angle d'une étape à passer. Une fois que les professionnels se sont indignés, parfois enragés à l'égard de certaines situations qui les poussent à la jouissance mortifère, que peuvent-ils faire d'autre que de s'effondrer quant à cet autre traité comme une marchandise *via* l'industrialisation des pratiques de soins et de travail social ?

- 4 Nous pourrions nous dire que la reprise possible de l'effondrement mélancolique et ses perspectives de reliaison pourraient bien s'envisager sous le modèle du jeu winnicottien. Nous observons et reconnaissons, au quotidien, les dommages causés par les mécanismes de casse des institutions ; ne serait-ce que l'idéologie économique et de son projet de rentabilité. Malgré tout, nous pourrions penser et soutenir l'idée que tant que les capacités transitionnelles intrinsèques des cadres internes des professionnels ne sont pas entachées, tant qu'ils œuvrent pour aménager des espaces de déprise et de reprise, ils résistent et assurent une certaine continuité dans le processus de subjectivation de l'autre accompagné. Les capacités transitionnelles s'étaient sur les possibilités de transformations de la négativité radicale, la matière brute qui vise à élaborer une forme appropriable pour le sujet. Ces tentatives de transformation, en appui sur les capacités transitionnelles des professionnels du champ de la mésinscription, permettent le processus d'introjection des expériences traumatiques pour le sujet accueilli qui lui permet de s'en différencier. Autrement dit, la tâche primaire pour tout professionnel du soin et du travail social consiste à transmettre au sujet que sa vie vaut la peine d'être vécue. Seulement, pouvons-nous jouer de tout, et à l'infini, surtout quand on n'y croit plus ? Le modèle précieux du jeu winnicottien ne serait-il pas trop élaboré quand la question de l'existence de la professionnalité n'est plus vraiment celle de savoir si les professionnels sont « vivants », mus par leur créativité et leurs capacités transitionnelles, mais s'ils sont d'abord « en vie », dans le sens de la reconnaissance de la vie psychique ? Nous postulons que nous ne pouvons pas jouer de tout et avec tout. Nous postulons que l'en-deçà au jeu, telle que la position mélancolique, structure et délimite en se figurant comme une gardienne de vie. Nous ne pouvons pas jouer avec la déshumanisation, avec les situations sans issues quand le sang coule réellement. Les femmes de la place de Mai

ne jouent pas avec l'assassinat de leurs enfants. Nous pensons que leur effondrement les rassemble et les rend endurantes, que l'effondrement leur permet d'élaborer la déshumanisation par la voie subversive ; parce qu'elles n'avaient pas le droit de rester statiques sur la place elles se sont mises à marcher rituellement, à s'appuyer sur leur groupalité. Au sein de ces situations sans issues, *hors du monde*⁷, telles que nous pouvons les rencontrer dans les institutions de soin et de travail social, la limite « humain/non-humain » n'est pas négociable. Ces limites, que nous rappelons à la lumière de l'interdit du meurtre et l'interdit de l'inceste, forment l'organisation symbolique de la civilisation. Selon Nathalie Zaltzman, ces situations sans issues, *hors du monde*, sont des *expériences-limites* à part entière où le sujet survit en s'appuyant sur Thanatos ; le sujet collabore avec Thanatos pour se récupérer à l'endroit de l'Eros. Plus le sujet s'appuie sur la mort, plus il est en vie. Dans les situations sans issues, l'humain est agi par une force qui lève le voile des tendances illusoires, déniées, dénégatrices, l'humain est poussé à survivre, l'humain est saisi par l'acharnement de la pulsion d'auto-conservation, le besoin de se relier coûte que coûte à la vie. Tous les jeudis, depuis plus de quarante ans, des femmes s'acharnent et se réunissent sur la place de Mai, au nom de la vie. Nathalie Zaltzman encore propose de penser cet acharnement à la vie qui collabore avec la mort sous l'angle de la *pulsion anarchiste* (Zaltzman, 1998). Elle propose de penser cette pulsion anarchiste comme une variante protestataire libertaire et insolite de la pulsion de mort. La pulsion de mort a des effets de déliaison. Seulement, parce que la pulsion de mort délie, défait, nous pourrions reconnaître que les effets de déliaison ont néanmoins le mérite de potentialiser, d'ouvrir, de libérer et de remettre le sujet au cœur de son existence. Nathalie Zaltzman (1998, p. 132), toujours, nous dit : « le mouvement anarchiste surgit lorsque toute forme de vie possible s'écroule ; il tire sa force de la pulsion de mort et la retourne contre elle et sa destruction ». Ghyslain Lévy (2010) rajouterait que cette pulsion anarchiste ouvre sur la nécessité « de penser la volonté entêtée, en chacun, d'affirmer sa valeur singulière, personnelle, intime, par une protestation libertaire, contre l'uniformisation idéologique de masse, contre les forces agglutinantes d'Eros, contre le pouvoir de l'Un narcissique et son ordre souverain ». La survie deviendrait alors une révolte contre l'emprise d'un environnement saturé d'une volonté de meurtre.

Vignette clinique d'un groupe en Analyse de la Pratique Professionnelle

- 5 Partant, comment ces processus se déclinent-ils au sein de la pratique clinique ? Les propos à suivre s'étayeront à partir d'un groupe d'Analyse de la Pratique Professionnelle auprès de professionnelles auxiliaires de puériculture qui travaillent de nuit au sein d'une pouponnière d'accueil d'urgence. Au cours de plusieurs années d'accompagnement, et après bien des périodes particulièrement violentes en termes d'appropriation du dispositif par ces professionnelles, la clinique groupale révélera l'aménagement « espion » trouvé au sein de la pratique du quotidien. Ces professionnelles témoignent de leur vie auprès de ces enfants ; de ceux qui demeurent silencieux qui pourraient être oubliés et de ceux inconsolables qui pleurent toute la nuit. Elles racontent les histoires de ces bébés abandonnés, violentés, violés, séropositifs et dont certains parents s'introduisent la nuit pour les récupérer ; l'une d'entre elles aura d'ailleurs été agressée. L'angoisse paroxystique, qui demeure en filigrane des séances d'Analyse de la Pratique Professionnelle, reste néanmoins celle de la mort subite réelle du nourrisson ; « *je vérifie toutes les trente minutes si les enfants sont vivants* » dira l'une d'entre elles. La tâche primaire est alors la suivante : garder le petit en vie. Néanmoins, « *le pire* » pour ces professionnelles ne repose pas tant sur ces histoires traumatiques cumulées puisqu'étant intrinsèques du métier. « *Le pire* » repose sur le fait que ces histoires ne prennent pas autant de place que ce que ces professionnelles constatent depuis plus d'une décennie ; soit la valse des protocoles, le défilé des procédures, les suppressions de postes, les contrats précaires pour certaines professionnelles, le sureffectif des bébés placés d'urgence sans solution d'installation pérenne, la fermeture de certains services, le « *turn over* » des saisonnières non-diplômées, une augmentation du nombre d'arrêts maladie et des répercussions palliatives pour celles qui restent, des départs en retraite non fêtés après 35 ans de service, une uniformisation des pratiques, etc. Un jour, l'une d'entre elles confesse avoir retrouvé des tétines de biberons aux bouts élargis. Le fantasme

groupal révèle que les tétines auraient été coupées afin que la distribution du lait aille plus vite. La raison qui accompagne cette situation : un manque de personnel et un sureffectif des bébés ont probablement conduit la professionnelle à cette solution, par « rentabilité du temps ». Les associations groupales convoqueront des images violentes de bébés gavés, élevés en batterie. Un mouvement extrême de désolation naîtra au regard du temps fondamental de la constitution des enveloppes psychiques qui se retrouve aboli. Faute de temps pour nourrir certes, mais aussi pour regarder, bercer, chantonner, caresser, raconter. Au cours de ce travail mené en séance, la pouponnière va déménager pour un lieu plus « high-tech », particulièrement normé et hygiéniste mais, selon les professionnelles, foncièrement « inadapté ».

- 6 L'Analyse de la Pratique Professionnelle deviendra alors l'espace pour appréhender les impacts de l'aseptisation ayant cours. La dynamique groupale se déploiera alors selon la question de savoir comment habiter ces nouveaux murs avec ces enfants. Si l'aseptisation repose sur le projet hygiéniste des prises en charges, il n'en reste pas moins que, dans le réel, les normes incendie empêchent de mettre des rideaux, de fabriquer de l'intimité, de tamiser les lumières. La lumière, d'ailleurs, occupera quelques séances car elle s'avère être à détecteurs de mouvements et peut donc surprendre par son déclenchement notamment quand un bébé est en train de dormir. L'épaisseur des murs ne permet pas non plus de planter un clou pour mettre un tableau, accrocher des photos, colorer les cloisons avec les dessins des enfants. Le plan attentat aménage une mise en place de moyens visant à entraver une action terroriste ; les professionnelles sont donc pourvues d'un badge qui donne accès aux unités de vie. Seulement, à cette époque, le système n'était pas suffisamment rodé et une professionnelle a pu se retrouver coincée à l'extérieur d'une chambre tout en entendant un bébé pleurer à l'intérieur. Alors que les professionnelles avaient pour habitude de se réunir le soir, d'occuper des services traversants, elles sont priées de rester, seules, dans leur unité de vie transmettant alors l'isolement ressenti et la perte de sens de pouvoir échanger entre elles à l'égard de ce qu'elles vivent dans le quotidien. Ne serait-ce que par les isolations défectueuses des locaux, les professionnelles sont confortées dans l'idée d'un déménagement prématuré ; par exemple les services ont pu se

retrouver inondés ou envahis d'insectes. Il en ira de chenilles retrouvées dans les berceaux, les jouets, les habits des enfants. Les fenêtres des unités de vie sont tellement hautes qu'elles ne permettent pas aux enfants de voir l'horizon. Dans cette période, les séances sont lourdes, tragiques, ponctuées par la désolation qui court-circuite une quelconque rêverie et le groupe devient le lieu, de nouveau, d'une profonde acédie ; une associativité pauvre, une impression de l'inutilité de l'élaboration. *« On ne sert à rien ».*

- 7 Les séances se rythment par l'absence d'histoires à raconter, par le négatif de l'éprouvé, soit celui qui ne se dit pas en demeurant à l'état de sa brutalité. Tandis que l'écoute au sein d'une séance ne pouvait se résumer qu'à celle du « tic-tac » de l'horloge, une professionnelle réagit : *« on n'a qu'à manigancer, il y a une différence entre ce que l'on nous dit de faire et ce que l'on peut faire ».* Cette réaction devint alors l'empreinte de la trouvaille d'un autre chemin. Malgré leurs contingences d'organisation du fait de leurs horaires de nuit, certaines professionnelles s'engagèrent davantage dans les groupes de travail ou dans les réunions d'équipe *« pour nous représenter ».* Le groupe d'Analyse de la Pratique Professionnelle devint alors le lieu de l'organisation et des stratégies ; celui de s'organiser pour manger ensemble et se retrouver, celui des informations à se transmettre, des listes de courses à effectuer pour la réalisation des menus *« du soir ».* Le groupe devint une communauté de nuit. Gênées par les lumières à détecteurs de mouvements, les professionnelles enlevaient les fusibles et ramenaient des lampes aux lumières tamisées de chez elles. Désolées d'être recluses chacune dans l'unité de vie, les professionnelles ouvraient les portes des services – censées rester fermées – et les bloquaient avec les jouets des enfants. Elles improvisèrent et aménagèrent le couloir du service de la pouponnière comme un salon, elles sortaient les tables, les fauteuils et se réunissaient. En somme, la nuit, les professionnelles bricolaient. De peur des intrusions en pleine nuit, elles mettaient des jouets à grelots sur les poignées des portes et transformaient les interstices du service en un grand terrain de jeu. En séance d'Analyse de la Pratique Professionnelle, elles dessinaient des croquis afin de témoigner de leur disposition nocturne. Croquis sujets à élaboration puisque toutes les professionnelles commentaient pour éclairer davantage leurs aménagements. Les séances devinrent aussi des moments de repas

partagés car les professionnelles ressentirent que l'APP pouvait être un lieu pour « *marquer le coup des départs en retraite* » comme si l'espace groupal devenait une extension du salon qu'elles se fabriquaient la nuit pour travailler. Cette histoire clinique nous amène ainsi à postuler qu'elle constitue un paradigme de la *régulation groupale et institutionnelle* (Gaillard, 2011). Un lieu de vie où la vie, justement, peut se reprendre en commémoration, en ritualisation et, dans ce cas présent, sous l'angle d'une apparente transgression.

Conclusion

- 8 Dès lors, les questions peuvent être les suivantes : le clinicien-intervenant est-il complice ou témoin ? Le cadre du dispositif de l'Analyse de la Pratique Professionnelle est-il « mafieusement » instrumentalisé, soit celui d'un pacte inconscient conclu sans nuance possible où la jouissance groupale dans la transgression serait de mise ? À *contrario*, le cadre du dispositif de l'Analyse de la Pratique Professionnelle soutiendrait-il, par l'espièglerie et les manigances, les retrouvailles de la réflexivité sous l'angle de la transitionnalité ? Au regard de la clinique groupale au sein de cet accompagnement mené, l'enseignement tiré semble bien être celui d'une articulation entre la transgression et la relation pulsionnelle. En effet, la dynamique groupale prend une tournure « anti-conventionnelle » mais ces professionnelles ne sont-elles pas justement au cœur de leur tâche primaire, en ayant recours à la pulsion anarchiste ? Finalement, au sein des pratiques de soins et de travail social, la question structurante qui demeure repose toujours sur la préoccupation de savoir si les interdits fondamentaux qui organisent la civilisation et le travail de culture sont garantis. Les « folles » de la place de Mai transgressent-elles la loi ? Au contraire, elles la rétablissent. Elles décalent, elles retournent de l'intérieur, elles subvertissent en passant par l'acte. Dans cette même dynamique, les professionnelles auxiliaires de nuit s'organisent différemment, fabriquent de la communauté pour s'occuper de ces enfants dont les histoires pourraient être oubliées. Dans le contexte de l'hypermodernité actuelle, et au regard des dynamiques de standardisations et de gestions qui dépourvoient l'individu de sa subjectivité, nous proposons de penser que la subversion devient alors l'une des modalités de ré-humanisation et de potentielle conflictualité quand

la normalisation hygiéniste devient une référence et autorise les dérives perverses. Nous faisons l'hypothèse que la subversion re-fabrique de l'intermédiaire, une réouverture transitionnelle qui permet un espace de transformation de la négativité radicale pour une réappropriation subjective. Nous nommons ce processus la *subversion transitionnelle* (Gomez, 2018).

- 9 Au commencement, couvertes des langes de leur bébé volé, les folles de la place de Mai étaient quatorze. En 1981, les marches des « folles » de la place de mai sont rejointes par d'autres mouvements appelés « les marches de la résistance » œuvrant contre l'oubli, contre le silence et pour la reconnaissance du crime contre l'humanité. Aujourd'hui, leur mouvement compte plus d'un demi-million de partisans.

BIBLIOGRAPHIE

- Aulagnier P. (1975). « Du pictogramme à l'énoncé », in P. Aulagnier, *La violence de l'interprétation*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003, p. 23-213.
- Freud S. (1923). *Totem et tabou*, Paris, Gallimard, 1965.
- Freud S. (1930). *Le malaise dans la civilisation*, Paris, Points, 2010.
- Fustier P. (1993). *Les corridors du quotidien*, Paris, Dunod, 2008.
- Gaillard G. (2001). « La généalogie institutionnelle et les écueils du travail d'historisation : entre filicide et parricide » in *Connexions*, 76, p. 125-141.
- Gaillard G. (2004). « Appelés à investir, conviés à l'abstinence. L'intervention en analyse de la pratique et "l'arrière-fond" institutionnel » in *Connexions*, 82, p. 57-69.
- Gaillard G. (2008). « Liaison de la violence et génération » in *Cliniques méditerranéennes*, 78, p. 131-150.
- Gaillard G. (2008). « Pouvoir, emprise et générations dans les institutions » in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 51, p. 55-65.
- Gaillard G. (2008). « Se prêter à la déliaison » in *Connexions*, 90, p. 107-121.
- Girard R. (1972). *La violence et le sacré*, Paris, Grasset.
- Henri A.-N. (2009). *Penser à partir de la pratique*, Toulouse, Érès.
- Kaës R. et al. (1987). *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod.
- Kaës R. et al. (2004). *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod.

- Lévy G. (2010). « Les ambitions légitimes de la psychanalyse. À la mémoire de Nathalie Zaltzman » in *Psychologie clinique*, 29, p. 184-191.
- Pinel J.-P. (2008). « Emprise et pouvoir de transparence dans les institutions spécialisées » in *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 51, p. 33-48.
- Rosé D. (1997). *L'endurance primaire*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Winnicott D.W. (1971). *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1975.
- Zaltzman N. (1998). *De la guérison psychanalytique*, Paris, Presses Universitaires de France.

NOTES

- 1 Formulation empruntée à Nathalie Zaltzman.
- 2 Alain-Noël Henri (2002) définit le terme de la mésinscription : « Il s'agit de tout état de fait incarné par des acteurs sociaux réels, et qui, menaçant la structure syntaxique caractéristique d'une culture, enclenche par là même un ensemble de processus de restauration de l'ordre symbolique ainsi troublé. »
- 3 Kaës R. (2014), « Figures et modalités du négatif dans les alliances inconscientes », in *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod, p. 115-136.
- 4 Selon Daniel Rosé (1997), l'endurance primaire se définit ainsi : « Le sens naît de la vie même, l'humain de la contrainte à laquelle il est voué de lier la sexualité à la vie psychique, sous-tendue quant à elle par la nécessité de surseoir à la décharge, de faire du plaisir différé son jardin secret en même temps qu'origine de toutes ses pensées et actions, elles-mêmes à la merci de multiples tentations que la vie lui propose ; logique de la vie qui nous fait ainsi inventer chacun un chemin que nul n'empruntera. »
- 5 Aulagnier P. (1975), « Du pictogramme à l'énoncé », in Aulagnier P., *La violence de l'interprétation*, Paris, PUF, 2003, p. 23-213.
- 6 En théologie l'acédie désigne l'état spirituel de mélancolie dû à l'indifférence, au découragement et au dégoût.
- 7 Formulation empruntée à N. Zaltzman.

AUTEUR

Sarah Gomez

Psychologue clinicienne, doctorante au Centre de Recherche en
Psychopathologie et Psychologie Clinique, Université Lumière Lyon 2
IDREF : <https://www.idref.fr/257334777>

Coup de cœur

Sorj Chalandon, 2021, *Enfant de salaud*

Jean-Marc Talpin

RÉFÉRENCE(S) :

Sorj Chalandon, 2021, *Enfant de salaud*, Paris, Grasset, 330 p., 20,90 euros

TEXTE

- 1 « Tu es un enfant de salaud » : parole inaugurale, traumatique, qui fait énigme, d'un grand-père à son petit-fils, à propos du fils de l'un et du père de l'autre. D'un grand-père auquel l'engagement de son fils fit terriblement violence, lui qui penchait du côté de la Résistance.
- 2 Parole qui vient nommer ce que le petit-fils, l'auteur de ce livre qui se présente comme un roman, cherche, avant même qu'il s'agisse de comprendre, à connaître. Ce fils qui a déjà écrit sur cette affaire, l'une des grandes affaires de sa vie, lui qui fut grand reporter au *Monde* et se confronta à la violence de ce monde au point, à un moment, d'arrêter ce métier tant la rencontre avec celle-ci était en risque de l'éloigner de son humanité, ce qui résonne puissamment avec *Enfant de salaud*.
- 3 Le salaud, selon de grand-père, est ce père qui s'engagea durant la seconde guerre mondiale dans la Waffen-SS ; c'est aussi, voire surtout, ce père insaisissable, qui se dérobe à la rencontre et à la recherche de vérité de son fils (la mère préfère tourner la page, ne pas y penser, ne pas en parler, respectant les positions du père), ce père qui ment presque comme il respire. Et surtout, et cela fait particulièrement violence, qui ment non pour se disculper, mais qui, au contraire, en rajoute dans son engagement : il aurait défendu le bunker de Hitler, été en Pologne..., ce qui ne fut en fait jamais le cas !
- 4 Le fils, S. Chalandon donc, essaie de parler avec le père, essaie par moments de le coincer, et ce d'autant plus que ce père vieillit, qu'un jour il ne sera plus. Une occasion peut-être : le père demande à son fils de lui permettre d'accéder au palais de justice de Lyon pour le procès de K. Barbie que le fils doit couvrir pour *Le Monde*. Le fils

refuse, le père se débrouille et y assiste. Il y a là une mise en perspective puissante, et particulièrement éprouvante pour le fils, pour le père aussi sans doute à certains moments, pour des raisons antagonistes. Bravache, voire provocateur, le père approuve les déclarations de Barbie, fait des signes de connivence au fils qui oscille entre éviter ce père qui lui fait honte et le chercher à la fin des journées de procès pour le questionner.

- 5 Parfois le père est tout de même éprouvé, lorsqu'il se sent acculé par le fils, mais le fils, et le lecteur, peinent à savoir ce qui est de la comédie, de l'évitement, de la ruse, et ce qui est souffrance réelle.
- 6 Si *Enfant de salaud* est si réussi, si fort, c'est parce que c'est un récit toujours en tension entre la quête de vérité du fils et les dérobades, les mensonges du père, sans parler des silences de la mère. Mais c'est aussi parce que la pression exercée par le fils pour traiter quelque chose de sa propre souffrance finit par mettre à mal le père, entre mouvement suicidaire halluciné et troubles cognitifs tardifs. Ceci vient tout particulièrement questionner les cliniciens du vieillissement et de la famille : tout ce qui a été voilé doit-il être dévoilé, à quel prix, pour qui ? La souffrance familiale est un nœud qui met à mal chacun, qu'il trouve sa solution dans la dérobade et/ou la provocation vantarde, dans le silence, ou dans la quête transposée dans le monde et/ou dans la littérature.
- 7 Sur une configuration proche, nous avons particulièrement aimé *La marque du père* (Gallimard) de M. Séonnet : mais là où pour lui l'énigme était de savoir comment son père, cet homme doux, bienveillant aux autres, avait pu être dans la division Charlemagne (français de la Waffen-SS), S. Chalandon est confronté à la terrible continuité d'un père vantard, menteur, et *in fine*, souffrant, mais d'une souffrance qu'il aura évitée tout sa vie et en partie fait vivre aux autres.
- 8 À la fin d'*Enfant de salaud*, le lecteur reste avec une inconfortable difficulté de trancher, avec la complexité et la part d'énigme de tout être.

AUTEUR

Jean-Marc Talpin

IDREF : <https://www.idref.fr/087994194>

ORCID : <http://orcid.org/0000-0002-2979-7442>

HAL : <https://cv.archives-ouvertes.fr/jean-marc-talpin>

ISNI : <http://www.isni.org/0000000004710772>

BNF : <https://data.bnf.fr/fr/15595586>