

**COLLEGE COOPERATIF PROVENCE ALPES MEDITERRANEE**

Centre agréé par le Ministère des Solidarités et de la Santé

---

**Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale**

**Région PACA**

Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux  
pratiques en question.

Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.

**Présenté par : Bruno BRICE**

**Sous la direction de : Cathel KORNIG**

Session de décembre 2017

Centre associé

**Institut Régional de Travail Social PACA et Corse**

*"Supposons que nous produisions en tant qu'humains. Chacun de nous se serait affirmé doublement dans sa production : il se serait affirmé lui-même et aurait affirmé l'autre.*

*Dans ma production, j'aurais affirmé mon individualité, sa particularité ; donc, pendant l'activité, j'aurais joui d'une manifestation individuelle de ma vie, et dans la contemplation de l'objet, j'aurais éprouvé la joie individuelle de reconnaître ma personnalité comme une puissance objective, perceptible par les sens, élevée au-dessus de tout doute.*

*Dans ta jouissance ou ton usage de mon produit, j'aurais satisfaction directe à la fois de savoir que par mon travail, j'ai satisfait un besoin humain et d'avoir objectivé l'essence de l'homme, donc d'avoir procuré à un autre être humain l'objet qui lui convient.*

*J'aurais aussi la joie d'avoir été pour toi le médiateur entre toi-même et le genre humain, donc d'être connu et ressenti par toi-même comme un complément de ton être et une partie nécessaire de toi-même ; donc de me savoir affirmé aussi bien dans ta pensée que dans ton amour.*

*J'aurais la joie d'avoir créé par ma manifestation vitale individuelle ta propre manifestation vitale, d'avoir donc affirmé et réalisé directement, dans mon activité individuelle, ma véritable essence, mon être humain, mon être social.*

*Nos productions seraient ainsi autant de miroirs ou se réfléchiraient notre être"*

Karl MARX (1848)

## REMERCIEMENTS

---

*S'il n'étudie pas, le sage devient sot, en étudiant, le sot devient sage. Étudie comme si l'étude jamais ne te suffisait, comme si tu pouvais passer à côté de quelque chose.*  
(Confucius.)

Je pensais l'exercice de la recherche et l'écriture d'un mémoire comme une aventure. Je la pensais difficile, rude et ardue. Et elle fut jalonnée de périodes de questionnements, de doutes, d'abattements, d'indécisions, de frustrations etc... Il n'est pas facile de se confronter à une feuille blanche.

Ce que je n'avais pas imaginé, c'est que ce serait avant tout, une formidable aventure humaine. Derrière chaque obstacle ou moment difficile se cachait un être humain qui, par un conseil, un encouragement, un moment passé à m'écouter, une proposition de lecture, une confrontation d'idées etc... m'a permis de cheminer jusqu'à l'aboutissement de ce projet. Je souhaite les remercier vivement même si je ne peux tous les nommer ici.

Je tiens à remercier en premier lieu ma directrice de mémoire, Cathel Kornig pour ses conseils précieux et sa constante bienveillante pression.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les professionnels que j'ai pu rencontrer pour cette étude avec une mention toute particulière pour ceux qui ont accepté de m'accueillir, m'ont accordé leur confiance et avec qui j'ai partagé de chaleureux moments tout le temps qu'ont duré mes travaux.

Un grand merci à toute l'équipe du collège coopératif, Philippe, Rosa, Karine ainsi que tous les intervenants.

Ma gratitude se tourne aussi vers mes collègues de promotion qui m'ont soutenu avec constance, prodiguant force conseils et encouragements. Merci à ceux qui ont accepté de contribuer à cette étude, une mention spéciale pour Touta et Isa.

Je souhaiterais également remercier de Docteur Birembaux, pour ses encouragements et la confiance qu'il m'a témoignée.

Alors oui, ce fut une belle aventure humaine tant les rencontres y furent riches, aussi vais-je conclure comme j'ai commencé en citant Confucius : *"Tous les hommes pensent que le bonheur se trouve au sommet de la montagne, alors qu'il réside dans la façon de le gravir"*

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>L'EMERGENCE DE LA NOTION DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE CADRE DE LA SANTE AU TRAVAIL</b>	<b>1</b>
<b>L'ENQUETE EXPLORATOIRE.</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTS</b>	<b>9</b>
<b>1 LE TRAVAIL</b>	<b>10</b>
1.1 La centralité du travail	10
1.2 Vers une définition du travail	11
1.3 Le travail subjectif, transgressif et rusé.	11
1.4 Le travail invisible	12
1.5 Le paradoxe de la nécessaire visibilité du travail invisible.	12
1.6 La confiance au cœur du travail, l'émergence du collectif	13
1.7 Le travail est un produit de régulations	13
1.8 La discussion est un processus normatif du travail.	14
<b>2 LE TRAVAIL SOCIAL</b>	<b>15</b>
2.1 Une définition du travail social	15
2.2 De l'assistance à l'action sociale	16
2.3 L'exclusion.	16
2.4 La souffrance sociale	17
2.5 L'individualisation des politiques publique	17
2.6 La psychologisation du travail social	18
2.7 Conclusion : Un travail social déstabilisé, exposé à la souffrance psychique	19
<b>3 LA SOUFFRANCE DU TRAVAIL</b>	<b>20</b>
3.1 Santé et maladie	20
3.2 La souffrance selon la psychodynamique du travail	22
3.3 La dynamique de la souffrance	24
3.4 Les stratégies de défense	26
3.5 De la souffrance au plaisir	27
3.6 La dynamique de la reconnaissance	29
<b>4 LES ESPACES DE DISCUSSION</b>	<b>30</b>
4.1 Une définition	31

4.2	Des espaces de régulation qui produisent des règles	32
<b>5</b>	<b>LES TECHNIQUES DE REPRISE D'EXPERIENCES (TRE)</b>	<b>34</b>
5.1	A l'origine, les groupes Balint	34
5.2	Supervision versus Analyse de Pratiques Professionnelles	35
5.3	Les finalités	37
5.4	Un statut mal défini.	38
5.5	Les modalités et le déroulement d'une séance type	39
<b>6</b>	<b>PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES</b>	<b>41</b>
6.1	Formulation du questionnement	41
6.2	Formulation des hypothèses	43
	<b>PARTIE II : L'ENQUETE DE TERRAIN</b>	<b>44</b>
<b>1</b>	<b>LA METHODOLOGIE</b>	<b>44</b>
1.1	Le terrain d'enquête	44
1.2	L'observation "Sociologique".	45
1.3	Le dispositif d'enquête par entretiens	47
1.4	L'analyse des données	48
<b>2</b>	<b>LE TRAVAIL</b>	<b>49</b>
2.1	Un travail prescrit qui ne fait pas sens	49
2.2	Un travail réel porteur de sens, au cœur de ce travail la relation.	51
2.3	Des attentes diversifiées.	52
2.4	Derrière les attentes, la dynamique de l'identité.	53
2.5	Une faible perception de la reconnaissance du travail	53
2.6	Une qualité du travail qui ne se dit pas.	55
2.7	Un travail qui ne se pense pas	56
2.8	Un travail qui confronte à de nombreux obstacles	59
2.9	L'institution et l'organisation du travail	64
2.10	Conclusion	73
<b>3</b>	<b>LES TECHNIQUES DE REPRISE D'EXPERIENCES</b>	<b>74</b>
3.1	Des espaces normés	74
3.2	Derrière l'indispensabilité, les attentes	75
3.3	APT, la réponse des séances de TRE	80
3.4	FPIS, la réponse des séances de TRE	87
<b>4</b>	<b>RETOUR SUR LES HYPOTHESES ET PRECONISATION</b>	<b>96</b>

**Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question.  
Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.**

<b>CONCLUSION</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>103</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</b>	<b>109</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>114</b>

## TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

---

ACPT	Accueil Pour Tous
ACTIS	Action Territorialisée pour l'Insertion Sociale
APP	Analyse des Pratiques Professionnelles
AGEFIPH	Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelles des Personnes Handicapées
AS	Assistante Sociale
ASELL	Accompagnement Socio-Educatif Lié au Logement
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement.
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CD13	Conseil départemental des bouches du Rhône
CE	Comité d'Entreprise
CER	Contrat d'Engagement Réciproque
CESF	Conseiller en Economie Sociale et Familiale
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité
DEASS	Diplôme d'Etat d'Assistant de Service Sociale
DEES	Diplôme d'Etat d'Assistant d'Educateur Spécialisé
DP	Délégué du personnel
ES	Educateur Spécialisé
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETP	Equivalent Temps Plein
FPIS	Formation Professionnelle et Insertion Sociale
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IME	Institut Médico-Educatif
IRP	Instance Représentative du Personnel
MDA	Maison des Adolescents
PDI	Plan Départemental d'Insertion
PDT	Psychodynamique Du Travail
RPS	Risque psychosociaux
TRE	Technique de Reprise d'Expérience
RSA	Revenu de Solidarité Active
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

**Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question.  
Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.**

SEMO      Service Educatif en Milieu Ouvert  
TMS      Troubles Musculo-Squelettique  
TRE      Technique de Reprise d'Expériences



## PREAMBULE

---

J'exerce les fonctions de chef de projet informatique et l'obtention du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale s'inscrit dans le cadre d'un projet de reconversion professionnelle. La réalisation de cette étude s'est déroulée en parallèle de mes activités professionnelles créant des contraintes qui d'une certaine façon ont pesé sur celle-ci, sur sa temporalité comme sur le choix du sujet.

Je devais conduire un projet de recherche ancré dans un terrain professionnel du champ de l'intervention sociale. La méthodologie nous invite à choisir un sujet émergent d'une expérience de terrain. J'étais alors confronté à un double défi, celui de trouver un terrain professionnel pour mon étude offrant des conditions d'accueil compatibles avec mes contraintes professionnelles et une indispensable acculturation, celui de choisir un sujet qui puisse s'appuyer sur ma propre expérience.

J'ai au sein de mon entreprise, exercé plusieurs mandats électifs dont celui de secrétaire du CHSCT. C'est dans ce cadre que j'ai eu l'occasion de travailler sur la prévention des risques psychosociaux (RPS). Il me semblait que cette problématique pouvait se transposer dans le secteur social, aussi l'ai-je choisi comme thème de recherche.

J'ai réalisé une série d'entretiens exploratoires auprès de travailleurs sociaux pour vérifier le bien-fondé de ce questionnement dans le secteur social. J'ai retenu de ces entretiens deux informations particulières. Les travailleurs sociaux n'échappent pas à une souffrance d'origine psychique, ce qui justifie un questionnement sur la prévention des RPS. Dans ces entretiens, ils font référence aux dispositifs de supervision ou d'Analyse des Pratiques Professionnelles (APP) dès que le sujet de la prévention est abordé. Ceci m'a conduit à vouloir questionner ces pratiques et leurs effets dans une perspective de prévention de la souffrance psychique<sup>1</sup>.

Deux institutions ont acceptés de m'accueillir pour réaliser mon étude. Les modalités liées à ces dispositifs m'ont permis de accompagner leurs salariés, sur une longue période<sup>2</sup>, me permettant de conjuguer contraintes professionnelle, imprégnation et acculturation.

---

<sup>1</sup> Cette enquête préliminaire ainsi que ses résultats sont présentés ci-après dans le corps de ce mémoire.

<sup>2</sup> J'ai suivi une institution pendant 12 mois, l'autre pendant 18 mois à raison d'une journée par mois.

## AVIS AU LECTEUR & CONSIDERATIONS ETHIQUES

---

L'éthique commande à ce que l'anonymat des personnes rencontrées ou interrogées dans le cadre d'une recherche soit respecté, tout comme celui des institutions. Aussi dans la suite de ce document, les noms des institutions ont été falsifiés tandis que les prénoms des acteurs sont des prénoms d'emprunts. J'ai choisi d'utiliser cette méthode d'anonymisation parce que, comme le découvrira le lecteur, les concepts de subjectivité et d'identité occupent une place de choix parmi les concepts mobilisés par cette étude. Le recours à des identifications fictives facilite le suivi des propos de chaque acteur au fil des pages.

Le lecteur découvrira également que pour l'étude, j'ai croisé deux techniques de recueil des données : l'entretien et l'observation non participante des espaces d'APP et de supervision. Ce sont des espaces où la confidentialité est de rigueur et je m'y suis engagé. Aussi le lecteur ne trouvera aucun détail sur la teneur des propos qui ont été tenus dans ces espaces. Seules lui seront présentées des informations synthétiques permettant d'éclairer la compréhension des processus étudiés. Pour être plus précis, dans ces espaces, il est question de situations de travail très concrètes qui impliquent plusieurs acteurs. Ces situations ne seront pas décrites au lecteur, seul leurs retentissements sur les travailleurs sociaux, le collectif de travail ou l'institution le seront.

Pour les entretiens, j'ai obtenu de tous les acteurs l'autorisation de les enregistrer et de faire état des propos qui y étaient tenus<sup>3</sup>, y compris lorsque ceux-ci incluent la description de situations de travail précises. Ainsi certaines d'entre-elles peuvent être évoquées dans la suite de ce document.

In fine, les descriptions des situations que le lecteur pourra trouver par la suite sont extraites des entretiens des acteurs, elles ne résultent pas de propos recueillis lors de mes observations.

Il y a cependant une exception à cela. J'ai rapporté la teneur du contenu d'une séance de supervision avec l'accord de tous les acteurs concernés, obtenu à posteriori et sous condition que ce contenu ne soit pas évoqué en dehors du cadre de cette étude. (Formateurs et Jury)

---

<sup>3</sup> Tous les entretiens (exploratoires et liés à l'enquête) ont fait l'objet d'une retranscription.

**Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question.  
Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.  
Préambule.**

La compréhension de cet élargissement vient de la temporalité de l'étude. Les entretiens ont été réalisés plus d'un an après mon engagement à la confidentialité et le début de mon parcours au côté des travailleurs sociaux. Entre temps, des liens de confiance avaient pu être tissés, le sens de ma démarche a bien été compris par les acteurs. Je les ai sollicités pour faire mention de ce matériau parce qu'il est à mes yeux important dans la compréhension des résultats de l'enquête. Par ailleurs il y est aussi fait référence dans deux des entretiens.

Pour fluidifier la lecture du document, les extraits d'entretiens un peu longs, sont présentés sous la forme d'un encadré.

## INTRODUCTION

---

### L'EMERGENCE DE LA NOTION DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE CADRE DE LA SANTE AU TRAVAIL

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, le monde du travail n'a cessé de changer et de se transformer, consacrant de façon continue, de nouvelles méthodes d'organisation et de management. Nous citerons à titre d'exemples l'organisation scientifique du travail et le taylorisme, le fordisme, le management par la qualité totale ou le "lean" management. Malgré des approches différentes, celles-ci visent dans leur ensemble à accroître l'efficacité de l'organisation, et si les premières d'entre elles, n'accordaient que peu de place à l'individu, depuis les années trente et les travaux d'Elton Mayo<sup>4</sup>, il y trouve une place de plus en plus importante.

Parallèlement la société a évolué et l'idée que le travail ne devait pas être une source de nuisance pour la santé s'est imposée. La notion de santé et sécurité au travail a été inscrite dans le code du travail qui y consacre un chapitre entier<sup>5</sup>. Le législateur a pris soin d'exiger que le travail ne soit pas une source d'altération de la santé, que toutes les précautions permettant d'éviter les atteintes physiques ou psychiques soient prises<sup>6</sup>.

Pourtant, si les conditions objectives du travail se sont considérablement améliorées au cours des dernières décennies, notamment par le biais de la réduction du temps de travail, la diminution de la pénibilité, l'automatisation et la robotisation, les conditions subjectives se sont quant à elles fortement dégradées et ce malgré la place faite à l'individu par l'organisation. Si affirmer que travailler peut être source de souffrance tient depuis toujours du lieu commun, en concevoir les atteintes dans la sphère mentale est relativement récent. C'est à la faveur, de l'accroissement de la prévalence de certaines pathologies dont on situe une partie de leur origine dans la sphère mentale (cancers, ulcères etc...) comme d'autres d'ordre psychique, telles que les troubles du sommeil et de la concentration, la dépression ou le "burn-out", que l'obligation pour un employeur de protéger la santé mentale de ses salariés fut inscrite, en 1991, dans le droit français. Injonction y est faite de limiter les risques de souffrances psychologiques.

---

<sup>4</sup> L'expérience de Hawthorne pointe le lien existant entre productivité et motivation. Elle a conduit à définir l'effet Hawthorne qui stipule que les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience.

<sup>5</sup> Partie IV. Santé et sécurité au travail.

<sup>6</sup> Article L4121-1 : L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

## **Du stress jusqu'au bien-être au travail.**

### **Le rapport Nasse-Légeron et le stress.**

En 2007, le ministre chargé du travail commande un rapport<sup>7</sup> pour en mesurer l'ampleur, identifier, quantifier et suivre les risques psychosociaux au travail. Ce rapport pointe la complexité de cette notion multidimensionnelle<sup>8</sup>, dont la compréhension ne peut être envisagée qu'au croisement de plusieurs disciplines<sup>9</sup>. Complexité qui amène les auteurs à se concentrer sur la notion de stress en soulignant la place particulière qu'elle occupe au sein des risques psychosociaux. Ils finissent par établir une liste de recommandations. La principale incite les pouvoirs publics à se saisir de cette question au travers de la construction, sous l'égide de l'INSEE, d'une base d'information au service d'un indicateur. In fine, ce rapport marque l'acuité du problème comme l'importance des enjeux<sup>10</sup>.

### **Le rapport Gollac et les sources des RPS (remis le 11/04/11).**

La création du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail fait suite aux recommandations du rapport Nasse-Légeron, son rapport réaffirme la difficulté persistante à cerner cette notion ainsi que l'enjeu de santé publique qui y est attaché. Il en donne pourtant une définition<sup>11</sup> qui désigne les facteurs organisationnels du travail comme source de ces risques. Pour ces experts "*ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine*" ce qui sous-tend que les leviers d'action se situent à la source des RPS. Les auteurs de ce rapport imaginent six de ces leviers<sup>12</sup>.

Parallèlement les partenaires sociaux se saisissent de la question et signent un accord pour

---

<sup>7</sup>Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis le 12/03/08.

<sup>8</sup> "*Les risques psychosociaux prennent naissance là où les comportements psychiques individuels les plus intimes entrent en symbiose avec les comportements sociaux les plus complexes : ceux des hommes au travail*"

<sup>9</sup> "*Une multiplication des points de vue et des approches qui mobilise les théories, les connaissances, les réflexions des chercheurs qui travaillent dans les champs de la médecine, de la sociologie, de l'ergonomie, voire de cette partie de l'anthropologie qui s'attache à décrypter les tensions qui naissent du heurt de la liberté individuelle et des contraintes sociales.*"

<sup>10</sup> "*La conscience de l'existence d'un problème est quasi unanimement partagée [...] le risque psychosocial constitue un problème réel, effectif, pressant, avec des enjeux lourds en termes de bien-être social et en termes de santé publique*"

<sup>11</sup> "*Les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental*"

<sup>12</sup> "*(1) l'intensité du travail et au temps de travail, (2) les exigences émotionnelles, (3) une autonomie insuffisante, (4) la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, (5) les conflits de valeurs et (6) l'insécurité de la situation de travail.*"

la mise en œuvre de mesures de prévention contre le stress au travail<sup>13</sup>. Celui-ci acte la nécessité d'inclure des considérations organisationnelles dans la prise en compte de la santé au travail.

### **La souffrance psychologique mise au jour par les suicides au travail.**

C'est en 2009, par la médiatisation de cas de suicides sur les lieux de travail que les notions de stress et de RPS font irruption dans la société, qu'elles deviennent faits de société et pousse Xavier Darcos, Ministre du travail, à lancer un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail. Ce plan incite les employeurs des secteurs privé et public à ouvrir des négociations sur ce sujet.

### **La commission Copé : De la souffrance au bien-être au travail.**

Cette même année, une commission parlementaire s'empare de la question de la souffrance au travail<sup>14</sup>. Son rapport affirme que malgré une situation très dégradée, "*le travail n'est pas la souffrance*". La commission suggère de se saisir de la prise de conscience qui fait suite aux drames survenus pour opérer un changement de paradigme et envisager de soigner le travail plutôt que les individus. Ce faisant, elle introduit un glissement sémantique puisqu'il s'agit de valoriser le "mieux-être au travail". Ainsi la notion de souffrance disparaît au profit de celle de mieux-être, au risque de sortir du champ de questionnement. Toutefois le rapport recommande de rétablir le dialogue dans le monde du travail, de valoriser le collectif, de réhabiliter la notion d'équipe

### **Le rapport Lachmann, les conditions psychologiques du bien-être au travail.**

En 2010, le rapport "Bien-être au travail"<sup>15</sup> propose une série de 10 mesures pour améliorer les conditions psychologiques au travail. Il met en lumière certains ressorts qui participent d'une pression sur la santé psychologique des salariés, et propose une série d'actions de nature à atténuer cette pression. Nous soulignerons la troisième d'entre elles : "*Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail*". Cette mesure rappelle que l'autonomie dans l'organisation du travail ainsi que les espaces de régulation et de discussion sont indispensables. L'absence de tels espaces serait de nature à accroître l'isolement physique

---

<sup>13</sup> Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail du 2 Juillet 2008

<sup>14</sup> Commission de réflexion sur la souffrance au travail. rapport remis le 16/12/09 accessible via l'URL <http://www.lasouffranceautravail.com>

<sup>15</sup> Bien-être au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, rapport fait à la demande du premier ministre. Février 2010.

et psychologique des salariés et à casser le lien social. Elle suggère également la généralisation de l'analyse des pratiques professionnelles pour gérer la charge émotionnelle du travail.

Toujours en 2010, le Sénat, commande une mission d'information sur le mal-être au travail<sup>16</sup>. La teneur de ce rapport n'est pas éloignée de ceux qui viennent d'être évoqués, même diagnostic sur l'ampleur et l'acuité du problème, même analyse se rapportant aux mutations rapides du monde du travail, entraînant un isolement des salariés, une perte du sens du travail, un affaiblissement du lien social, un manque de reconnaissance. Il pointe, entre autres, le besoin de consolider le code du travail au regard des obligations de l'employeur comme celui d'une meilleure prise en charge des affections mentales par la branche accidents du travail et maladies professionnelles. Pour autant si la loi du 17 Août 2015<sup>17</sup> précise que les pathologies psychiques peuvent être reconnues comme maladies d'origine professionnelle, celles-ci, et notamment le "burn-out" la plus emblématique d'entre-elles, ne sont pourtant toujours pas inscrites au tableau des maladies professionnelles.

### **L'ENQUETE EXPLORATOIRE.**

Si la souffrance psychique au travail relève du fait social et représente un enjeu de santé publique, quelle est la sensibilité du secteur social à ce phénomène ? Nous avons décidé, dans le double objectif d'entériner la légitimité de notre thème de recherche et de recueillir les premiers éléments de son orientation, de procéder à une série de d'entretiens exploratoires auprès de travailleurs sociaux.

Au-delà du recueil de l'évocation de l'impact du travail sur leur santé et plus particulièrement sur leur psychisme, nous souhaitons explorer quatre dimensions émergées de l'approche documentaire présentée brièvement ci-dessus : l'impact des mutations institutionnelles<sup>18</sup>, les instances représentatives du personnel en tant qu'acteurs de prévention<sup>19</sup>, les espaces de discussion comme outil de prévention<sup>20</sup>, le bien-être au

---

<sup>16</sup> Rapport d'information, par la mission d'information sur le mal-être au travail. (Juillet 2010)

<sup>17</sup> LOI n° 2015-994 du 17 Août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi

<sup>18</sup> Le rapport Lachmann retient comme facteurs de stress important "la fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ; la peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir, qui génèrent chez les salariés un sentiment d'insécurité"

<sup>19</sup> La recommandation n° 4 du rapport Lachmann acte les compétences et l'expertise du CHSCT et incite à

travail. Nous avons bâti à partir de ces quatre dimensions une grille d'entretien<sup>21</sup>.

Prénoms	Fonction
Annabelle	ES dans un service de prévention spécialisée (83)
Béatrice	ES dans un SEMO (04)
Chloé	BTS économie sociale et familiale, dans une MDA (13)
Daphnée	ES dans un IME (84)
Elise	ES dans un SAVS (30)
Fabienne	ES dans un IME (13)

Tableau 1 : Corpus des entretiens exploratoires

### Que faut-il retenir de ces entretiens ?

Trois points principaux émergent de ces entretiens. Le premier est l'omniprésence de la souffrance psychique qui apparaît comme protéiforme et dont les sources identifiées sont multifactorielles et liées à des déficiences de l'organisation du travail.

*"C'est un métier où il faut trouver ses propres ressources pour ne pas craquer"*<sup>[Fabienne]</sup>.

*"C'est le cadre de travail qui ne me permet pas de m'exprimer pleinement, il m'apporte de la souffrance parce que violent, difficile, je ne le comprends pas et ne suis pas comprise dans mon travail"*<sup>[Daphnée]</sup>.

*"Je suis quelqu'un qui est parti en burn-out"*<sup>[Béatrice]</sup>.

*"Les tensions initiales sont dues à des affects, qui ont pris le pas sur le professionnalisme, on ne se parle pas, on s'agresse, il y a des personnes qui sont en souffrance"*<sup>[Annabelle]</sup>.

Nous pouvons relever que cette souffrance s'inscrit dans un contexte de fragilisation et déstabilisation des équipes, d'incompréhension et d'absence de communication, restructuration, changement de direction, craintes quant à la pérennité de l'institution, climat de terreur etc... et qu'elle s'accompagne d'une dégradation des services rendus aux usagers qui en sont ainsi des "victimes collatérales".

*"On a perdu tout ce qui était accompagnement, ce qui a entraîné 14 licenciements"*<sup>[Annabelle]</sup>.

*"Beaucoup de changement de personnels, de cadres et la façon de travailler est différente"*<sup>[Daphnée]</sup>.

lui donner une légitimité accrue. Souhaitons quant à nous, élargir la réflexion à l'ensemble des instances représentatives du personnel.

<sup>20</sup> La recommandation n° 3 du rapport Lachamnn appelle à la généralisation de l'analyse des pratiques professionnelles.

<sup>21</sup> Voir Annexe 1.



*"Gros bouleversements sur les équipes dirigeantes"*<sup>[Béatrice]</sup>.

*"On a été obligé d'y aller pour conserver les financements et ne pas avoir peur de fermer"*<sup>[Chloé]</sup>.

*"Il a mis la terreur, genre fermez vos gueules!"*<sup>[Fabienne]</sup>.

*"On ne nous demandait plus la qualité mais la quantité, beaucoup de comptes, du coup j'ai commencé à être dans le rejet de l'utilisateur"*<sup>[Béatrice]</sup>.

*"On les accueille en quantité mais pas forcément en qualité, j'ai essayé de faire en sorte que cela n'ait pas d'impact sur la qualité de mon travail mais à un moment cela l'a forcément impacté"*<sup>[Daphnée]</sup>.

Le second point saillant concerne les espaces de Technique de Reprise d'Expériences (TRE) que sont les supervisions et les APP. Le décalage qu'il peut y avoir entre les attentes des salariés vis-à-vis de ces dispositifs et leur faible mobilisation par les institutions pose question. Les attentes sont fortes, exprimées quasiment sous forme de besoins ou de revendications et toujours dans le registre de la prévention de la souffrance. Nous noterons également que les acteurs n'ont pas une représentation claire de ces deux notions qu'ils confondent.

*"L'APP, cela devient l'arlésienne dans la boîte. On n'en a eu, on n'en a plus [...] remettre l'APP, ce serait le minimum pour le personnel éducatif et pour les autres services, la reconnaissance de leur travail"*<sup>[Fabienne]</sup>.

*"On n'a plus d'analyse pratique professionnelle depuis juin [...] on ne nous parle pas de la remettre en place [...] la direction est au courant que nous souhaitons continuer les analyses pratiques professionnelles"*<sup>[Daphnée]</sup>.

*"Il y a de l'analyse pratique depuis seulement un an, pour moi c'est central, on ne peut pas créer un SAVS sans analyse de la pratique... pour moi analyse de la pratique c'est presque une thérapie professionnelle [...] l'APP est indispensable"*<sup>[Elise]</sup>.

*"On a une supervision, et on est obligé de se battre chaque année pour qu'elle perdure"*<sup>[Béatrice]</sup>.

*"On fait l'analyse de pratique, après une interruption de l'ordre de deux ans, maintenant il n'y a plus obligation"*<sup>[Annabelle]</sup>.

*"La supervision, on parle d'organisation, de tout sauf de notre boulot"*<sup>[Annabelle]</sup>.

*"C'est l'analyse du cadre dans lequel on travaille"*<sup>[Elise]</sup>.

*"La supervision c'est structurel, sur l'organisation alors que les APP c'est parler d'un cas de terrain qui nous pose problème dans notre pratique"*<sup>[Fabienne]</sup>.

Enfin, le besoin de pouvoir communiquer, d'échanger, de parler de la pratique est le dernier point remarquable que nous avons extrait des entretiens. L'expression de ce besoin se fait dans un mode négatif au travers du constat de la déliquescence du dialogue dans l'institution.

*"Communiquer, laisser des espaces sans la direction, pour pouvoir échanger entre nous, analyse de la pratique mais moments informels aussi, c'est important"*<sup>[Chloé]</sup>.

*"On n'a plus de réunion ou l'on peut parler des jeunes, on ne peut plus parler de situations sur un temps de réunion d'équipe pluridisciplinaire. Cela se fait entre les couloirs, ce n'est pas productif"*<sup>[Daphnée]</sup>.

*"Je me suis quand même demandé qu'est ce qui a pu me mettre à mal et j'ai compris que ce n'était pas tant les usagers mais bien une façon institutionnelle de ne pas tenir compte de ta parole."*<sup>[Béatrice]</sup>.

En définitive, cette enquête préliminaire nous a permis d'enregistrer la forte pénétration de la souffrance psychique dans le secteur du travail social. Celle-ci semble être attribuée à une désorganisation du travail plutôt qu'aux usagers. Les acteurs désignent les TRE comme des dispositifs fondamentaux pour contenir cette souffrance, ils déplorent leur mobilisation erratique. Nous avons également pu relever les plaintes sur une communication défailante, avec l'institution, voire entre collègues dans les situations les plus dégradées. Le fait que ces espaces de TRE soient des espaces de parole ne peut suffire à expliquer une telle adhésion en tant qu'outils de prévention. Sur quels leviers pèsent-ils : sur l'exigence émotionnelle, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs?<sup>22</sup> Sur la valorisation du collectif et la réhabilitation de l'équipe?<sup>23</sup> Sur la réalisation de soi, l'accompagnement des salariés en difficulté?<sup>24</sup> Ou sur l'isolement des salariés, la perte du

<sup>22</sup> Voir le rapport Gollac

<sup>23</sup> Voir le rapport de la commission Copé

<sup>24</sup> Voir le rapport Lachmann

sens du travail et le manque de reconnaissance?<sup>25</sup>

Ce constat nous conduit à l'énoncé d'une première interrogation : *En quoi et comment les espaces de TRE sont-ils de nature à peser sur l'organisation du travail et la communication dans l'institution pour une amélioration du service rendu et pour préserver de la santé mentale des travailleurs sociaux.*

Vouloir répondre à cette interrogation en soulève de nouvelles auxquelles il faut préalablement apporter des réponses : qu'est-ce que le travail? Qu'est-ce que la santé mentale. Qu'est-ce que la souffrance? Que sont les dispositifs de TRE? Pourquoi convoquer la parole? Etc...

La première partie du mémoire est consacrée à préciser les concepts qui seront mobilisés dans le cadre de cette étude et comment ils le seront. Elle fixe également la manière dont le vocabulaire doit être entendu. Cette partie est capitale parce que ces concepts comme le souligne le rapport Gollac, se trouvent au croisement de nombreux champs de plusieurs disciplines qui ne les définissent pas de la même façon. Prenons par exemple le travail, qui peut être appréhendé dans une perspective de management, d'ergonomie ou de clinique de l'activité.

Cette partie pourra sembler quelque peu théorique aux yeux du lecteur, elle se veut didactique pour éviter toute mésinterprétation sur des concepts tels que la souffrance, la santé ou l'identité, dont nous possédons déjà tous une représentation.

La seconde partie présente le dispositif et le terrain d'enquête. Elle développe la méthodologie mise en place pour recueillir les données qui seront analysées sous les éclairages présentés dans la première partie. Cette analyse vise la mise au jour des processus à l'œuvre dans les espaces de TRE que nous avons pu observer et qui participent à la préservation de la santé mentale des acteurs. Les enseignements que nous en tirerons seront examinés dans une volonté de généralisation visant à énoncer quelques préconisations pour une meilleure utilisation de ces dispositifs.

---

<sup>25</sup> Voir rapport de la commission sénatoriale

## **PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTS**

---

Vouloir observer les TRE selon une perspective de protection de la santé mentale confronte d'emblée au choix d'un cadre conceptuel et théorique. Les concepts manipulés par les questions qui se posent peuvent être abordés par de multiples cheminements. Nous avons décidé d'opter pour une approche fortement inspirée de la "psychodynamique du travail"<sup>26</sup> (PDT), dans laquelle nous puisons la plupart des concepts que nous allons mobiliser par la suite. Plusieurs raisons président à ce choix.

La PDT ambitionne d'interroger l'énigme de la normalité<sup>27</sup>. Si le travail peut avoir des conséquences délétères sur la santé mentale, il n'existe pas de psychose du travail, aussi la PDT abandonne-t-elle l'étude de la maladie mentale à la psychopathologie du travail au profit de l'étude de la souffrance et des défenses contre cette dernière. Elle situe son objet en deçà de la maladie mentale décompensée<sup>28</sup>. La PDT s'efforce de mettre au jour les ressorts psychologiques qui permettent de supporter les situations de travail, ainsi que les ressorts qui concourent activement à consolider les premiers, c'est à dire ceux qui rendent le travail tolérable<sup>29</sup>. Elle stipule que la souffrance née de l'activité, avant de devenir pathogène, peut être retournée en créativité ou contenue par des mécanismes de défense.

Cette approche nous est apparue comme pertinente au regard des contingences opérationnelles et des objectifs de notre étude. En posant notre regard sur la prévention de la souffrance psychique, nous souhaitons étudier la dynamique de cette dernière, par ailleurs, nous ne pouvions qu'observer la normalité du travail quotidien, éventuellement ses impacts en termes de souffrance psychique.

*La psychodynamique du travail se définit comme l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail<sup>30</sup>.*

De plus, il existe une grande proximité entre PDT et TRE. Leurs matériaux de base sont les représentations des acteurs, exprimées par la parole de ces derniers, à propos de situations

---

<sup>26</sup> DEJOURS C., (2000) *Travail, usure mentale*, Nouvelle édition, Bayard, Paris, 299p

<sup>27</sup> MOLINIER P. (2008) *Les enjeux psychiques du travail*, nouvelle édition, petite bibliothèque Payot, Paris, p50

<sup>28</sup> DEJOURS C. opus cité p218

<sup>29</sup> MOLINIER P. opus cité p53

<sup>30</sup> Ibid.

de travail vécues et réelles au sein d'un groupe de pairs. Elles visent à la compréhension de ce qui est souffrant dans cette activité.

## **1 LE TRAVAIL**

### **1.1 La centralité du travail**

"Peut-on définir le travail?"<sup>31</sup> Ce concept est fortement rémanent dans l'ensemble des sphères de la société : politique, médiatique, scientifique, sans qu'il y ait pour autant de définitions associées, en fait, il ne peut y avoir de définition qui fasse consensus<sup>32</sup>. Le travail n'est qu'une définition historique d'une réalité historique donc transitoire<sup>33</sup>.

A chaque époque sa définition qui vient se surajouter à la précédente pour finir par se sédimenter, si bien qu'en fine le concept apparaît composé de différentes couches de significations qui peuvent être contradictoires<sup>34</sup>. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, il est pour Adam Smith ce qui crée la richesse. C'est un facteur de production centré sur la richesse. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, les philosophes allemands Hegel et Marx<sup>35</sup> en font l'essence même de l'homme, la seule valeur qui soit, qui permet à l'individu d'exprimer qui il est, d'exister. De nos jours, avec le développement de l'Etat-providence et du statut salarial, il est le support des droits et des protections, il est le système de distribution des revenus. C'est ainsi qu'il occupe une place centrale dans notre société, et devient un fait social total<sup>36</sup>, non seulement parce qu'il est considéré comme la source de toutes les richesses mais aussi parce qu'il est la propriété de tout individu<sup>37</sup>. Le travail est une activité humaine fondamentale, il pose les problèmes des rapports entre la vie et la matière, entre la pensée et l'action, des rapports entre le moi et le monde<sup>38</sup>.

C'est un médiateur central entre inconscient et champs social, entre fonctionnement psychique et économie. Sa centralité ne peut être réduite à ceux qui possèdent un travail, elle concerne également ceux qui en sont privés. L'empêchement d'apporter par leur travail une contribution à l'évolution de la société est la source chez ces derniers, d'un

---

<sup>31</sup> LE GAREC S. GUENETTE A.M., (2014) *Le travail peut-il être dangereux pour la santé?*, La question, Les éditions de l'hèbe, Charley, p11

<sup>32</sup> MEDA D. (2013) *Travail : La révolution nécessaire*, Les éditions de l'aube, La Tour d'Aigues, p51.

<sup>33</sup> FADET H. in *Le travail peut-il être dangereux pour la santé?*, op.cité p12.

<sup>34</sup> MEDA D. (2013), opus cité p51

<sup>35</sup> MARX K., (1990), *Écrits de jeunesse*, Critique de l'économie politique, Manuscrits de 1844, La République des lettres, Quai Voltaire, Paris, p389

<sup>36</sup> MEDA D. (2013), opus cité p51

<sup>37</sup> DUBET F. (2002) *Le déclin de l'institution*. L'épreuve des faits. Seuil

<sup>38</sup> VEIL C. (1964) *Hygiène mentale du travail*, in LHUILIER D. les "risques psychosociaux" : entre rémanence et méconnaissance.

accroissement de leur souffrance psychique<sup>39</sup>.

## 1.2 Vers une définition du travail

En l'absence d'une définition consensuelle, le travail peut être abordé par la notion d'activité qui est empruntée à l'ergonomie. Cette discipline qui œuvre pour adapter le travail à l'homme, a pour objet l'étude du travail en train de se faire. Ainsi, l'activité y est définie comme le processus de réalisation du travail dans les conditions réelles, ses résultats et l'activité mentale nécessaire pour les obtenir<sup>40</sup>.

Si le travail fait l'objet d'une prescription "l'organisation du travail", l'ergonomie a mis en lumière le fait que celle-ci ne peut que sous-estimer les variabilités des situations de travail et ce même pour les tâches les plus morcelées. Dès lors, cette discipline a démontré qu'il existe un décalage irréductible entre tâche prescrite et activité réelle de travail<sup>41</sup>. Le travail reste un affrontement à ce que la prescription laisse de côté<sup>42</sup>.

*"Le travail, c'est l'activité coordonnée, déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail"*<sup>43</sup>

## 1.3 Le travail subjectif, transgressif et rusé.

Pour pallier à cette insuffisance, l'individu est sommé de s'adapter et de trouver des solutions, ainsi l'activité apparaît comme un compromis entre une intention écrite et un ensemble de facteurs exogènes et endogènes, issus de l'environnement matériel comme des états physiologie et psychologique de l'individu<sup>44</sup>. Le travail se montre alors comme un concept très individualisé, puisque pour parvenir à ce compromis, l'individu est contraint de mobiliser des ressources hautement subjectives qui ne sont plus de l'ordre du savoir. Elles sont de l'ordre de l'ingéniosité, du savoir-faire ou du tour de main. Certains auteurs

---

<sup>39</sup> DEJOURS C. (2007) "Admettre la centralité du travail", paru dans Contact Santé hors-série n° 1 / Année 2007 "Souffrances au travail. Des principes, des significations, des usages", pp14-15.

<sup>40</sup> TOURMEN C, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, 2007/hs (Vol. 19), p. 15-20. DOI : 10.3917/spub.070.0015. URL : <http://www.cairn.info/revue-sante-publique-2007-hs-page-15.htm>

<sup>41</sup> DEJOURS C., (2000), opus cité p225.

<sup>42</sup> DAVEZIES P. (1993), "Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail", *Education permanente* n°116, 1993-3, 33-46

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> MOLINIER P. opus cité p71

parlent "d'intelligence de la pratique" qui fait référence au mythe de la Mètis des Grecs anciens.

Métis n'est ni la sagesse ni la prudence, mais la mère de toutes les combines<sup>45</sup>. Elle représente l'efficacité pratique et la recherche du succès dans l'action<sup>46</sup> fut-ce au prix d'une transgression. Ainsi la mobilisation de cette subjectivité au-delà des règles de la prescription, donne au travail un caractère transgressif, qui peut s'avérer souffrant parce qu'il place l'agent dans une situation de conflit.

#### **1.4 Le travail invisible**

L'invisibilité est une des caractéristiques du travail. Le travail ne s'évalue pas, seuls ses résultats s'apprécient en termes de tenue des objectifs. La question des modalités réelles du travail peut faire irruption dans le processus évaluatif lorsque les objectifs ne sont pas atteints avec le risque d'une mise en évidence des manquements aux règles prescrites qui reporterait la responsabilité de l'échec sur l'agent pour qualifier d'incompétent. Dans le cas contraire, la tenue des objectifs marque l'efficacité de la prescription. Il n'y a alors pas matière à questionner la réalité de ce travail qui se trouve purement et simplement occulté. Ainsi plus le travail est efficace, moins il se voit<sup>47</sup>.

L'efficacité n'est pas le seul facteur d'invisibilité du travail. Celui-ci se créant dans la résistance du monde réel en fait un phénomène obscur aux yeux même de celui qui travaille<sup>48</sup>. L'intelligence déployée par l'agent pour faire face à l'inconnu est une intelligence de l'action qui se situe dans le corps plutôt que dans l'intellect. Elle n'est pas théorisée et laisse peu de place à la réflexion. Elle est engagement du corps dans l'unité du rapport au monde.<sup>49</sup>

#### **1.5 Le paradoxe de la nécessaire visibilité du travail invisible.**

Le travail est avant tout obscur et individuel, c'est une expérience singulière qui apparaît dans le creuset de la subjectivité de l'individu qui doit réinterpréter les règles incomplètes de la prescription. Le travail se fait alors à force de ruses et d'ingéniosités. Celles-ci pour

---

<sup>45</sup> JEANMAIRE H "La naissance d'Athéna et la royauté magique de Zeus", Revue archéologique, XLVIII, 1956 in MOLINIER P. opus cité p95

<sup>46</sup> MOLINIER P., (2013) opus cité p96

<sup>47</sup> DAVEZIES P. opus cité.

<sup>48</sup> Ibid

<sup>49</sup> Ibid

que le travail puisse atteindre ses objectifs en termes de finalités doivent être coordonnées, faute de quoi, l'incohérence et l'incompréhension entre les individus risquent de ruiner les avantages potentiels de l'intelligence de la pratique<sup>50</sup>. Ceci suppose qu'une visibilité soit rendue au travail. Ce qui ne va pas sans poser problème. Le travail, tel que présenté, n'est qu'une expérimentation sans cesse renouvelée, un tâtonnement permanent qui peut conduire au succès comme à l'échec. Dans ces conditions, le dévoilement nécessaire paraît comme délicat. Il suppose un degré d'intimité entre les individus pour qu'ils puissent se livrer devant leurs collègues, il suppose une confiance partagée. Ceci relève d'une construction difficile car la confiance ne se décrète pas, elle ne peut être fournie par l'organisation du travail. Cette dernière, peut tout au plus, en fournir les conditions d'émergence.

### **1.6 La confiance au cœur du travail, l'émergence du collectif**

La confiance apparaît comme centrale, au cœur du concept de travail. Cela en fait un enjeu de première importance. Elle est subjective, elle se donne ou se gagne dans la crise et face à l'imprévu. Elle se forge dans le constat que dans la difficulté, tous les acteurs continuent à œuvrer d'une façon telle que le travail continue à faire sens, c'est à dire en cohésion avec un socle de références commun qui fasse sens lui aussi. Ce sont les règles du métier qui forment ce socle. Ce sont des accords normatifs, des agréments sur ce qui est considéré comme valide, correct et légitime<sup>51</sup>, elles tiennent de la déontologie. Ainsi passe-t-on de l'individuel au collectif. Le médium qui permet ce passage est la discussion avec les partenaires de travail, c'est ainsi que ces accords peuvent s'élaborer et se négocier. En conséquence, il se construit un collectif de travail, c'est-à-dire une communauté qui se structure autour des règles qu'elle produit et remanie en permanence et dont la finalité n'est autre que de contenir les gestes de chacun<sup>52</sup>. Nous pouvons parler d'une communauté de valeurs.

### **1.7 Le travail est un produit de régulations**

Le travail prescrit relève du formel, c'est-à-dire de ce qui est écrit dans les règlements et

---

<sup>50</sup> DEJOURS C. (2000) opus cité p230.

<sup>51</sup> PHARO P., (1991) "*Politique et savoir vivre. Enquête sur les fondements du lien civil*", Paris l'Harmattan in MOLINIER P. (2008) opus cité p113

<sup>52</sup> CLOT Y., (2013) *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, Saint-Armand-Montrond p 80



les procédures, le travail réel relève quant à lui de l'informel. Ces deux systèmes qui ne sont pour autant pas antinomiques, viennent fonder deux types de régulations.

Le premier est à aux origines de la régulation de contrôle, alors que le second est aux origines de la régulation autonome que Jean Daniel Raynaud définit comme le processus de production de règles locales dans l'organisation informelle du travail<sup>53</sup>. Ces deux régulations ne se mettent pas sur le même plan tant elles obéissent à des logiques différentes par leurs finalités : logique de l'efficacité à finalité externe et logique sociale à finalité interne. Elles se combinent pourtant de sorte que le travail réel soit en fait, un compromis entre les deux régulations<sup>54</sup>. En d'autres termes le travail d'organisation de l'activité ordinaire relève directement du collectif professionnel mais il engage également la hiérarchie<sup>55</sup>.

### **1.8 La discussion est un processus normatif du travail.**

L'élaboration de ces normes à partir des représentations subjectives individuelles médiatisées par la parole suppose l'existence de débats et donc d'espaces où cette parole peut émerger. Cette condition n'est cependant pas suffisante, elle doit être accompagnée de la volonté des acteurs de prendre part à ces débats, ce qui n'est pas acquis parce que nécessitant des efforts de réflexion, d'élaboration et d'implication. Ce n'est qu'à la conjonction de ces deux conditions qu'une régulation peut s'opérer.

Le récit est le médium de ce travail d'élaboration. C'est de la confrontation des narrations et contributions singulières, que naît un patrimoine collectif qui appartient à tous. Cela se fait dans des espaces qui peuvent être institutionnalisés mais le plus souvent ce sont dans des espaces de convivialité où se déploient ces discussions<sup>56</sup>.

La discussion ici doit être entendue comme une activité de type dialogique résultant d'un double mouvement : mouvement de communication de ses propres représentations d'un côté, ce qui suppose un travail de structuration et d'élaboration de la pensée porté par le langage, mouvement d'argumentation et de critique d'un autre côté, pour in fine pouvoir

---

<sup>53</sup> RAYNAUD J.D. (2004), *"Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale"*, Sociologie U, Armand Colin, Paris. p111

<sup>54</sup> RAYNAUD J.D. opus cité p113.

<sup>55</sup> CLOT Y. opus cité p80

<sup>56</sup> MOLINIER P. (2013) opus cité. P117

construire des compromis d'action et des règles locales<sup>57</sup>.

Pour autant, ces espaces de discussion<sup>58</sup>, tels qu'ils existent ne suffisent pas comme réponse à la montée de la souffrance au travail. Celle-ci marque un besoin croissant de régulation de l'activité<sup>59</sup> et appelle à la construction d'espaces de discussion collective<sup>60</sup>. Yves Clot les qualifie "d'équipements dialogiques" où se développent pouvoir d'agir et reconnaissance<sup>61</sup>. Ce qui en fait des éléments essentiels de la construction de la santé mentale<sup>62</sup> et leur confère le statut d'opérateur de santé. Mathieu Detchessahar appelle quant à lui à une ingénierie de l'espace de discussion dont la finalité serait un management par la discussion<sup>63</sup>

## **2 LE TRAVAIL SOCIAL**

Ce paragraphe n'ambitionne pas de porter un regard exhaustif sur ce que peut être le travail social. Plus modestement, il cherche à compléter le portrait générique du travail brossé ci-dessus. Il s'agit ici de porter l'attention du lecteur, sur les particularités remarquables entrant dans l'étayage du propos de notre étude.

### **2.1 Une définition du travail social**

Le travail social est un ensemble de missions d'intérêt général et d'utilité sociale à destination de publics fragiles<sup>64</sup> qui couvrent un large spectre d'interventions allant de la prévention des risques sociaux jusqu'au développement social et culturel, l'insertion économique, et passant par la protection, l'éducation, l'intégration ou l'assistance.

---

<sup>57</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) "*Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*", Négociations, 2013/1 n° 19, p. 57-80. DOI : 10.3917/neg.019.0057

<sup>58</sup> La notion d'espace de discussion est présentée par la suite au §4

<sup>59</sup> ABORD DE CHATILLON E, DEMARAIS C, (2016) Espaces de discussion, management et santé au travail.

<sup>60</sup> DAVEZIES P., (2012), Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail

<sup>61</sup> CLOT Y., (2013) opus cité. P178.

<sup>62</sup> ROCHE P, (2010) *Droit au plaisir et critique des "risques psychosociaux"*, p91, in LHUILIER D., GIUST-DESPRAIRIES F., LITIM M., "*Risques psychosociaux une nouvelle catégorie sociale?*", La nouvelle revue de psychologie, ERES Paris 255p

<sup>63</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) opus cité.

<sup>64</sup> Article L311-1 du code de l'action social et des familles.

## 2.2 De l'assistance à l'action sociale

Ces missions peuvent être regroupées en deux types d'intervention : la protection sociale d'un côté, l'action sociale de l'autre. La première vise à couvrir un certain nombre de risques dits sociaux (maladie, handicap, accidents du travail, maladies professionnelles, vieillesse, maternité, chômage, logement, pauvreté et précarité) par l'octroi de revenus de substitution ou de revenus complémentaires. Ce sont les prestations sociales qui ambitionnent d'être universelles. Héritage direct du "contrat social" qui vise la cohésion sociale, tout le monde y participe selon ses capacités, chacun en bénéficie selon ses besoins<sup>65</sup>.

L'action sociale quant à elle s'adresse à des publics spécifiques, en difficulté, n'étant pas en capacité de subvenir à leurs besoins essentiels qui sollicitent l'assistance de la société pour cela. L'assistance publique s'est initialement constituée avec une approche caritative et compassionnelle où l'individu est vu comme défaillant, carencé, irresponsable, devant être secouru et protégé<sup>66</sup>. Ce n'est que dans les années cinquante qu'elle devient aide sociale et que l'assistance financière se voit complétée par une action éducative conduite par des travailleurs sociaux. Ainsi, le travail social apparaît-il comme un processus qui vise à permettre à l'individu de reprendre une place, de s'intégrer dans la société. Il regroupe l'ensemble des activités professionnelles participant à la socialisation des individus<sup>67</sup>.

Le travailleur social se retrouve donc à agir à la frontière qui sépare l'individu et la société. Il est l'artisan du processus qui va conduire à la réintégration. La nature de la relation qui lie le travailleur social avec l'usager est tout à fait particulière, elle apparaît comme dissymétrique, fondée sur la pédagogie et forcément normative, elle vise le perfectionnement et l'émancipation<sup>68</sup>. L'idéal éducatif est inséparable du mythe du progrès social, aussi cet idéal est-il ce qui exprime le mieux la pratique du travail social<sup>69</sup>.

## 2.3 L'exclusion.

La crise économique qui surgit à la fin des trente glorieuses vient bouleverser un système

---

<sup>65</sup> DUBOIS-POU J.P. (2011) *Le cadre institutionnel de l'action sociale*, ASH, Paris, p27

<sup>66</sup> 1893 aide médicale gratuite, 1901 assistance aux tuberculeux, 1904 assistance aux orphelins, 1905 assistance aux vieillards, infirmes et incurables, 1913 assistance aux femmes en couches et aux familles nombreuses.

<sup>67</sup> DUBET F. (2002) *Le déclin de l'institution*, L'épreuve des faits, Seuil, Rueil-Malmaison, p9

<sup>68</sup> ION J. et al. (2005) *Travail social et souffrance psychique*, Dunod, Paris, p7

<sup>69</sup> Ibid

d'aide social pensé en période de plein emploi. L'apparition du chômage de masse s'accompagne de deux effets pernecieux. En premier lieu, la typologie du public qui sollicite l'aide sociale évolue, elle n'est plus composée uniquement de personnes ne pouvant subvenir à leur besoins (mineurs, handicapées, personnes âgées etc...). De nombreux actifs, pourtant en capacités de se prendre en charge viennent en grossir les rangs suite à la perte ou la précarisation de leur emploi : perte aux effets néfastes qui se surajoutent les uns aux autres car bien souvent s'en suivent une perte du logement, une dégradation de la santé puis une désocialisation. C'est l'émergence de l'exclusion<sup>70</sup>, une forme de mort sociale liée à une absence de reconnaissance par autrui<sup>71</sup>. En second lieu, le financement de la protection sociale, un dispositif principalement contributif basé sur les revenus du travail voit ses recettes décroître alors que ses dépenses s'accroissent. Cet effet de ciseau entraîne alors des restrictions budgétaires et la volonté politique d'une plus grande parcimonie dans la redistribution.

## **2.4 La souffrance sociale**

L'émergence du concept de souffrance sociale est une des conséquences du glissement des profils des individus sollicitant l'assistance de la société, de la déficience vers la normalité. La souffrance sociale est définie comme une souffrance psychique, c'est-à-dire une souffrance subjectivement ressentie, qui est d'origine sociale<sup>72</sup>. Ainsi l'exclusion ou plus simplement la peur de l'exclusion, le sentiment d'un risque lié à un monde social qui apparaît comme de plus en plus incertain et où nul ne semble être à l'abri d'un déclassement, sont ils de nature à provoquer des souffrances qui viennent s'ancrer dans la subjectivité des individus.

## **2.5 L'individualisation des politiques publique**

La question de la place de l'usager dans l'action sociale s'est également posée dans la suite de la montée de l'exclusion. Celui-ci n'est plus déficient, il n'appartient plus à une population fragile a qui la société doit protection. Dès lors la responsabilité de sa situation peut lui être imputée. Il lui est accordé des droits, il est reconnu en tant qu'individu, mais

---

<sup>70</sup> PAUGAM S. (2015) *Le lien social, troisième édition*, Que sais-je, Presse Universitaire de France, Paris, p80

<sup>71</sup> AUTES M. AUTES M. (2008) "Au nom de quoi agir sur autrui ", *Nouvelles revue de psychologie*, 2008/2 n°6, p 11-25. DOI : 10.3917/nrp.006.0011

<sup>72</sup> RENAULT E. (2002) in ION J. opus cité p12

en contrepartie l'action sociale à laquelle il peut prétendre est assujettie à de nouvelles obligations. La notion de contrat vient obérer celle du statut. Le concept d'accompagnement social prend la place de celui d'aide éducative. Le sujet n'est plus objet de l'action sociale, il devient sujet et acteur de sa propre réinsertion. Il n'est plus pensé prioritairement dans son rapport à la société mais dans son individualité<sup>73</sup>.

Ainsi, l'approche individualisée des situations finit-elle par monopoliser la réflexion au détriment d'une analyse des aspects structurels et des facteurs économiques qui les produisent. Le déterminisme social se voit occulté par la liberté individuelle soutenue par l'injonction à être soi-même.

## 2.6 La psychologisation du travail social

L'extension de la souffrance psychique d'origine sociale a eu pour conséquence sa nécessaire prise en charge. C'est à cette fin que de nouveaux savoirs ont été convoqués et que la psychiatrie s'est invitée dans le champ du travail social, plus particulièrement celui de l'insertion. Nous y observons un glissement d'une action initialement socio-éducative vers une action socio-clinique. Celle-ci, axée autour d'une attention à la personne et de son écoute est par exemple opérationnalisée au travers de dispositifs tels que les lieux de soutien à la parentalité, les point d'accueil jeunes (PAJ), et tous les lieux d'écoute relevant des circulaires Barrot (1996) et Gaudin (1997)<sup>74</sup>.

L'individualisation des politiques publiques avec pour corollaire la notion d'accompagnement est l'autre facteur de phénomène de psychologisation. L'action au service de chaque situation singulière change fondamentalement la nature de la relation avec le travailleur social. Celle-ci perd son asymétrie. Il ne s'agit plus de travailler sur autrui, avoir une action éducative à visée normative dans la perspective de valoriser les potentialités inexploitées des individus, mais de tenir compte de leurs défaillances et de travailler sur la relation elle-même. Le modèle éducatif de référence se voit opposé un modèle de co-construction de l'aide où le premier enjeu consiste à garantir la compétence relationnelle de l'ensemble des protagonistes<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> ION J. (2005) opus cité p9

<sup>74</sup> FASSIN D.(2008) *Des maux indicibles, sociologie des lieux d'écoute*" Paris La Découverte in BRESSON M. *La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux*, Informations sociales 2012/1 (n° 169), p. 68-75.

<sup>75</sup> ION J. (2005) opus cité p35

## 2.7 Conclusion : Un travail social déstabilisé, exposé à la souffrance psychique

En définitive nous retiendrons de ce bref aperçu du travail social les principales caractéristiques suivantes :

Le poids des réalités économiques a entraîné au cours des trois dernières décennies, de profondes mutations dans le secteur social. La nature du travail a évolué créant des impacts sur la culture et l'identité professionnelle des travailleurs sociaux. Tout ceci est de nature à les déstabiliser et à les exposer eux aussi à une souffrance sociale. Ils voient la relation avec les usagers perdre sa dissymétrie. Celle-ci les mettait dans la posture protectrice de ceux qui savent. Dorénavant ils doivent abandonner une partie de leurs compétences aux usagers qui deviennent co-réalisateurs d'un projet d'insertion sociale. Tout un chacun s'avère donc compétent en matière d'insertion, ce qui peut altérer sinon questionner la représentation qu'on les travailleurs sociaux de leur identité professionnelle. Tout comme la représentation qu'ils ont de leurs compétences peut elle aussi être ébranlée par le biais de la co-responsabilité d'une action d'insertion infructueuse.

Le phénomène de psychologisation du travail social, est lui aussi un facteur de déstabilisation. La psychologie irrigue les pratiques qui s'articulent autour de l'écoute et de l'accompagnement, pour autant ces pratiques ne relèvent pas de cette discipline. Elles ne font que s'en inspirer<sup>76</sup> ce qui entretient le flou sur l'identité professionnelle du praticien.

Le travail social, maintenant centré autour de la relation interindividuelle devient affaire de subjectivité et par là même un véritable travail sur soi<sup>77</sup>. Il suppose un engagement tel qu'il ne peut être vécu que comme un engagement de soi<sup>78</sup>, aussi un fort désir de reconnaissance y est-il attaché<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> BRESSON M. *La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux*, Informations sociales 2012/1 (n° 169), p. 68-75.

<sup>77</sup> DUBET F., (2002) *Le déclin de l'institution*, L'épreuve des faits, Seuil, Paris, p9

<sup>78</sup> DE GAULEJAC V., (2001) *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris, p212

<sup>79</sup> DUBET F., (2002) opus cité p328

### 3 LA SOUFFRANCE DU TRAVAIL

#### 3.1 Santé et maladie

Selon l'OMS, *la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*<sup>80</sup>.

Cette définition reste d'une grande équivoque. D'un côté elle semble vouloir s'attacher à prendre en compte l'individu dans la globalité de son environnement, ce qui suppose une pluralité d'approches. D'un autre côté, tout en essayant de sortir de l'opposition entre santé et maladie, elle reste fortement imprégnée d'une approche médicale. Elle apparaît comme pensée en creux de la maladie. La santé n'est pas réductible à l'absence de maladie, c'est un état de bien-être, mais rien ne vient éclairer la notion de bien-être. Elle est abandonnée aux représentations que chacun peut s'en faire. Pour considérer le bien-être dans sa dimension sociale, il faudrait à minima convoquer les concepts de politiques publiques, sociales et éducatives, ce qui ferait largement déborder de la perspective ouverte par cette définition.

De plus la santé y est vue comme un état. Ceci qui ouvre la porte à son objectivation et sa quantification, ce dont bon nombre d'acteurs d'institutions publiques ne se privent pas<sup>81</sup>. Ils dérivent vers un activisme gestionnaire<sup>82</sup>, négligeant ainsi le fait que la santé est avant tout un processus dynamique, une façon d'aborder l'existence, de l'éprouver de la naissance jusqu'à la mort<sup>83</sup>.

Georges Canguilhem présente santé et maladie comme deux concepts ayant chacun leur propres réalités. Il ne les voit pas comme des manifestations quantitativement différentes d'une même fonction physiologique. L'état pathologique ne peut se résumer à une modification quantitative de l'état normal. Même si elles sont toutes deux tributaires des relations avec le milieu de l'organisme, santé et maladie obéissent chacune à une normativité qui leur est propre et les effets de l'une sur l'autre relèvent du qualitatif<sup>84</sup>.

Selon cet auteur, santé et maladie ne sont pas objectivables en tant que telles, elles forment

---

<sup>80</sup> Définition obtenue sur le site de l'OMS <http://www.who.int/suggestions/faq/fr/>, consulté le 04/09/2017

<sup>81</sup> LE GAREC S. GUENETTE A.M., (2014) *Le travail peut-il être dangereux pour la santé?*, La question, Les éditions de l'hèbe, Charley, p16

<sup>82</sup> DETCHESSAHAR M, GREVIN A, (2009) *Un organisme de santé malade de "gestionnisme"*, l'épreuve des faits, Gérer et comprendre n° 98

<sup>83</sup> CANGUILHEM G, (1972) *Le normal et le pathologique*, in LE GAREC S. GUENETTE A.M. (2014) opus cité p16.

<sup>84</sup> KREMMER MARIETTI A. (2000) *Les concepts de normal et de pathologique depuis Georges Canguilhem*.

un couple de valeurs sur la polarité dynamique de la vie. Ces valeurs n'ont de sens que pour un individu dans une situation donnée. La santé produit en permanence une nouvelle norme parce qu'elle permet à l'individu de s'adapter à chaque situation inédite et imprévue, elle ne se limite pas au bon état de l'organisme, mais constitue le plein épanouissement de l'individu dans une capacité de dépassement continu des normes existantes<sup>85</sup>.

Et Canguilhem d'ajouter que le processus dynamique dans lequel s'inscrivent maladie et santé est un processus subjectif. La maladie est avant tout celle de l'homme malade, c'est lui qui a la primauté pour qualifier son état. Les manifestations pathologiques ne deviennent maladies qu'en tant qu'elles altèrent la normativité de l'individu, au regard de ses aspirations et des situations dans lesquelles il évolue<sup>86</sup>. Ainsi la maladie s'aborde en premier lieu, par le vécu subjectif qu'en a le malade, au travers de la description qu'il en livre. Notons au passage qu'aux yeux de Canguilhem, la psychopathologie s'exclue du champ de cette conception au prétexte qu'une des caractéristiques de la maladie mentale est la non reconnaissance de cette dernière par le patient.

Pourtant, la définition de la santé, retenue par la PDT s'inspire fortement des travaux de Canguilhem. Elle y est définie comme *l'écart entre la santé idéale et la maladie décompensée*<sup>87</sup>. Cette dernière désigne la maladie telle qu'elle est vécue par le malade au travers de sa subjectivité. En ce sens elle rejoint la définition de Canguilhem.

La santé oscille donc entre santé idéale et maladie. Au regard d'une santé idéale qui serait l'absence de toute pathologie, elle apparaît comme un ensemble de ressentis qui s'expriment dans le registre du négatif, et qui lorsqu'ils s'accumulent finissent par conduire à la décompensation. En d'autres termes, cette accumulation conduit à la rupture d'un équilibre suite à la faillite des mécanismes de compensation qui visent à empêcher l'apparition de troubles fonctionnels<sup>88</sup>. Ainsi la santé est-elle un état instable, dépendant de médiateurs externes<sup>89</sup>, qui se montre comme le résultat précaire d'une lutte sans cesse à

---

<sup>85</sup> TROUBE S., (2011), *Penser l'être-malade. Canguilhem et la psychopathologie*, Cahiers philosophiques, 2011/2 (n° 125), p. 64-79. DOI : 10.3917/caph.125.0064. URL : <http://www.cairn.info/revue-cahiers-philosophiques-2011-2-page-64.htm>

<sup>86</sup> CANGUILHEM G. *Essais sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique*, PUF in TROUBE S. opus cité

<sup>87</sup> MOLINIER P. (2008) opus cité p56

<sup>88</sup> Définition obtenue sur le site du Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques. <http://www.cnrtl.fr>

<sup>89</sup> Nous pouvons par exemple citer l'allopathie au titre de ces médiateurs externes.



reconduire contre les maladies<sup>90</sup>. Elle apparaît proche de la définition de Canguilhem et nous retiendrons in fine, qu'elle est le produit d'un processus dynamique de compensation visant à contenir la maladie.

### 3.2 La souffrance selon la psychodynamique du travail

La santé, n'est pas la santé idéale, elle porte la marque d'une souffrance qui reste à un niveau infrapathologique. Elle fait partie de la normalité au point que nous pouvons parler de "normalité souffrante"<sup>91</sup>. Les phénomènes de compensation nous apprennent qu'il n'y a pas de passivité face à la souffrance. L'individu met en place des systèmes de défense ayant pour objectif d'en réduire l'impact pour la maintenir dans des normes supportables.

C'est parce que la PDT étudie la souffrance en deçà du seuil de décompensation, celle qui ne se voit pas, que les concepts de souffrance et de défense y sont indissociables. La PDT peut alors être envisagée comme une clinique des systèmes de défense contre la souffrance en situation de travail.

#### 3.2.1 L'insatisfaction

La souffrance est un vécu global qui se remodèle en permanence. La PDT considère que son origine se trouve dans les efforts fournis par l'individu pour adapter la tâche qui lui est prescrite afin que celle-ci puisse correspondre à ses aspirations et besoins tant physiologiques que psychologiques. Dans ce cas, elle produit des satisfactions qui sont tout aussi concrètes que symboliques. Lorsque malgré ces efforts, ces attentes ne sont pas complètement comblées, apparaît une insatisfaction qui s'exprime tout à la fois au regard du contenu significatif de la tâche que de la prescription de son mode opératoire. La souffrance qui est de nature mentale débute lorsque le processus d'adaptation de la tâche est bloqué, lorsque le travailleur a utilisé tout ce dont il disposait de savoir et de pouvoir dans ce but. Ainsi, ce n'est pas tant le niveau d'insatisfaction que la certitude que ce niveau ne peut plus diminuer qui marque l'entrée dans la souffrance<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> MOLINIER P., (2008) opus cité. P58

<sup>91</sup> FLORES A. MOLILIER P., *Travail et santé mentale : approches cliniques*, Travail et Emploi n° 129, pp 51-65

<sup>92</sup> DEJOURS C. (2002) opus cité p90

### 3.2.2 Quelles attentes pour quelles insatisfactions

Les attentes en retour d'une mobilisation de la subjectivité au service d'une tâche sont de fait subjectives. Il n'est pas question ici de dresser l'inventaire des motifs de satisfaction et d'insatisfaction tant ils dépendent tout à la fois de la tâche prescrite, des latitudes d'aménagement laissées à l'individu, ainsi que de la singularité de sa propre histoire. Ce paragraphe ambitionne simplement de présenter quelques principes généraux qui serviront de points d'appui pour l'enquête de terrain.

Nous retiendrons que les attentes peuvent s'exprimer en matière de construction de l'estime de soi, de construction sociale et de réalisation personnelle<sup>93</sup>.

Une tâche mal adaptée aux compétences du travailleur peut le conduire vers un sentiment de sous-emploi ou inversement vers un sentiment d'incapacité de nature à obérer le Soi de l'individu ou la représentation qu'il peut s'en faire. Ce qui consacre l'importance d'une bonne appropriation de la tâche.

L'accomplissement de sa tâche a pour le travailleur une fonction sociale importante. Elle le positionne dans son environnement. Il en perçoit les impacts sur la qualité de la production, sur les relations avec ses collègues. Il prend conscience de cet environnement avec toutes les contraintes qui y sont inhérentes.

Montrer de quoi on est capable par-delà des difficultés que l'on rencontre est un des ressorts essentiels de la santé au travail<sup>94</sup>. L'enjeu n'est plus alors de réussir mais de faire en sorte que cela le soit de la plus belle façon. Ainsi le développement du pouvoir d'agir porte le sujet au-delà de ses intérêts personnels directs, il humanise le travail en lui donnant une forme dans lequel le salarié peut se reconnaître<sup>95</sup>. Cette dynamique est la source d'une conscience professionnelle qui est un facteur de santé. La contrecarrer, empêcher la qualité du travail a des conséquences fort coûteuses pour le psychisme des travailleurs<sup>96</sup>. Une activité permettant à l'individu de donner à voir qui il est, est un facteur de socialisation

---

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> CLOT Y., (2013) Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux, La découverte, Saint-Armand-Montrond p54

<sup>95</sup> DAVEZIES P., (2012), *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14-2 | 2012, consulté le 19 mars 2017. URL : <http://pistes.revues.org/2566> ; DOI : 10.4000/pistes.2566

<sup>96</sup> CLOT Y., (2013) opus cité p40

important au sein d'un collectif de travail et d'une institution.

### 3.2.3 La charge de travail psychique

La PDT définit la charge de travail psychique comme *l'insatisfaction résultant d'un mode opératoire prescrit inadapté à la personnalité*<sup>97</sup>. L'intensité de cette charge est donc fonction de la structure mentale de l'individu qui exprime des besoins propres d'ordre psychomoteur, psychosensoriel et intellectuel. Bien que mentale, la souffrance qu'elle génère, issue d'une inadéquation de l'activité aux aptitudes et besoins du travailleur, se manifeste dans le corps de ce dernier<sup>98</sup>. Elle s'analyse alors en termes d'économie psychosomatique qui vise à soustraire le corps aux agressions et oriente ce dernier vers les activités les mieux adaptées pour une décharge d'énergie optimale, au regard des besoins<sup>99</sup>.

### 3.2.4 La peur

L'insatisfaction n'est pas la seule source de souffrance, la peur en est une autre. Sa prégnance dans l'univers du travail est très forte, peur du dommage corporel, peur du jugement des collègues et de la hiérarchie, peur de ne pas être à la hauteur, peur de perdre son emploi etc... La peur résulte de la prise de conscience des risques qui accompagnent l'activité, ils sont indépendants de la volonté du travailleur et présentent le paradoxe de devoir être assumés individuellement alors qu'ils sont en général collectifs<sup>100</sup>. La peur génère une charge psychique qui engendre elle-même de la souffrance et les motifs pour avoir peur ne manquent pas. Pour autant, celle-ci semble absente du discours des travailleurs. Le vécu de peur existe mais il n'apparaît qu'exceptionnellement à la surface<sup>101</sup>. La peur ne se montre pas, aussi faut-il chercher ses traces dans les systèmes de défense qui sont déployés pour la contenir.

## 3.3 La dynamique de la souffrance

La PDT considère que la souffrance est consubstantielle à l'activité de travail. Elle est associée à des affects ouverts sur la réflexivité, le langage, le rapport à soi le rapport à

---

<sup>97</sup> DEJOURS C., (2000) opus cité p101

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Le risque d'explosion dans une usine pétrochimique concerne l'ensemble du personnel de l'usine voire les riverains de cette usine. Cf. l'explosion de l'usine AZF en 2001.

<sup>101</sup> DEJOURS C. (2000) opus cité p112

autrui, le rapport au sens et au questionnement. Elle est psychique, médiatisée par l'économie psychosomatique, elle se vit dans le corps. Elle est marquée par une altération conjointe du rapport à soi et du rapport à autrui, dans un double mouvement de renfermement du soi et de rejet de l'autre<sup>102</sup>.

Cependant, si le travail n'était que souffrance, il conduirait inéluctablement à l'altération de la santé. Force est de constater que ce n'est pas systématique. Cette souffrance peut être dépassée pour peu que certaines conditions soient satisfaites. Mobilisant toute sa créativité lors de sa confrontation au réel, le travailleur peut subvertir sa souffrance en plaisir. Dans ce cas-là, le travail revêt le caractère d'opérateur de santé. Dans le cas contraire, lorsque ce processus de subversion est empêché, (les raisons peuvent en être multiples, manque de moyens, manque d'autonomie ou compétences insuffisantes etc...) la souffrance reste. Pour s'en prémunir, l'individu déploie contre elle des systèmes de protection<sup>103</sup> que nous désignerons par le terme de "stratégie de défense"<sup>104</sup>. De leur efficacité va dépendre le sort de la souffrance qui pourra encore être subvertie en plaisir ou demeurer à l'état de souffrance. (Voir représentation<sup>105</sup> ci-dessous)

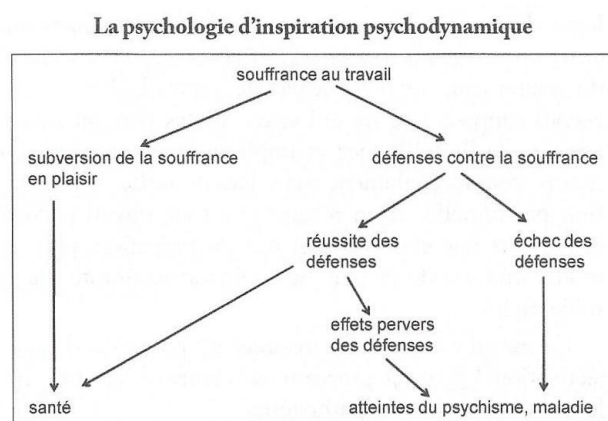


Figure 1 : La dynamique de la souffrance au travail.

*"La Psychodynamique du travail place au centre de ses préoccupations la souffrance au travail et analyse les destins de cette souffrance en fonction des conditions qui président à sa transformation en plaisir ou à son aggravation pathogène."*<sup>106</sup>

<sup>102</sup> RICOEUR P. (1992) *La souffrance n'est pas la douleur*, Autrement, Souffrances, n° 142 Février 1994

<sup>103</sup> CHABROL H. (2005) *Les mécanismes de défense*, Recherche en soins infirmiers, 2005/3 (N° 82), p. 31-42. DOI : 10.3917/rsi.082.0031. URL : <http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2005-3-page-31.htm>

*"Les mécanismes de défense et les processus de coping. Les mécanismes de défense sont des processus mentaux automatiques, qui s'activent en dehors du contrôle de la volonté et dont l'action demeure inconsciente [...] Au contraire, les processus de coping, mot traduit en français par stratégies d'adaptation ou processus de maîtrise, sont des opérations mentales volontaires par lesquelles le sujet choisi délibérément une réponse à un problème interne et/ou externe.*

<sup>104</sup> Ce terme apparaît abusif, parce que le substantif défense pourrait laisser penser qu'il s'agit d'un processus inconscient alors qu'en l'occurrence il s'agit d'un processus qui se rapprocherait plus du terme coping (Voir ci-dessus)

<sup>105</sup> Schéma extrait de CLOT Y. GOLLAC M. (2014) *Le travail peut-il devenir supportable?*, Armand Colin, Paris, p24

<sup>106</sup> DEJOURS C., (2000) opus cité. p16

### 3.4 Les stratégies de défense

L'individu au travail, confronté à la souffrance née de l'activité, cherche tout d'abord à transformer cette souffrance en plaisir. Ce n'est qu'en cas d'échec, c'est-à-dire lorsqu'il se trouve entravé dans l'adaptation de sa tâche de façon à ce que celle-ci puisse répondre à ses attentes, qu'il érige des systèmes défensifs visant à la contenir. Ceux-ci viennent suppléer une subversion insuffisamment efficiente, leur fonction est avant tout celle d'alléger la souffrance.

Les stratégies de défense ne modifient pas les risques liés à la souffrance, seules leurs perceptions en sont transformées. Elles conduisent à éviter de penser ce qui peut faire souffrir, elles ne pèsent pas sur le monde réel. Elles sont en premier lieu une maîtrise symbolique des risques encourus et par là même relèvent d'une forme de déni<sup>107</sup> de ce qui existe perçu comme anxiogène. Dans ce cas, la souffrance est ainsi occultée, y compris aux yeux de l'individu. Cela peut s'avérer lourd de conséquences, car comment prendre en charge cette souffrance invisible qui risque de s'accumuler et conduire à la décompensation?

Les stratégies de défense peuvent être individuelles ou collectives. Dans ce dernier cas, elles concernent un collectif de travail et nous utiliserons alors le terme de stratégies collectives de défense. Elles s'articulent autour d'un univers symbolique et d'un ensemble de règles défensives communes, élaborées par le collectif et directement liées à la nature de l'activité. Ces règles sont bien souvent transgressives. Cette caractéristique n'échappe pas à ceux qui s'y conforment aussi restent-elles clandestines. Leur construction est tacite et ne fait l'objet d'aucune publicité voire d'aucun débat. Elles sont intentionnelles mais non conscientes<sup>108</sup>.

En détournant la réflexion de ce qui dans la réalité de l'activité peut être source de souffrance, elles introduisent des distorsions tant sur le point de la réflexion que sur celui de la communication. Le débat sur le travail se trouve ainsi amputé de ce qui pourrait conduire à des adaptations pour une moindre toxicité. C'est un des effets "pervers" attaché aux stratégies collectives de défense. Ainsi, bien qu'elles visent à lutter contre, elles

---

<sup>107</sup> MOLINIER P., (2010) Souffrance, défense, reconnaissance. Le point de vue du travail in LHUILIER D. (2010) Les risques psychosociaux entre rémanence et méconnaissance. Risques psychosociaux une nouvelle catégorie sociale, La nouvelle revue de psychologie, Erès, pp99-110

<sup>108</sup> <sup>108</sup> MOLINIER P., (2008) opus cité. p197

concourent à favoriser une aggravation pathogène des conséquences néfastes de l'activité en occultant la souffrance et en éludant son questionnement.

Lorsqu'elles se radicalisent parce qu'insuffisamment efficaces, les stratégies collectives de défense deviennent des idéologies défensives de métier. Ce sont alors des programmes d'actions collectives qui n'ont plus pour but la défense contre la souffrance mais la préservation du groupe en dehors de toutes autres considérations. Elles entraînent de fortes distorsions autistiques dans la perception de l'extérieur et de graves ruptures de la vie collective<sup>109</sup>. Elles se caractérisent par un repli du collectif sur lui-même où la cohésion est assurée par la défiance, la méfiance et le rejet de l'extérieur. L'expression individuelle y est bridée, induisant un phénomène d'uniformisation renforcé par l'exclusion des dissemblables.

### **3.5 De la souffrance au plaisir**

La résistance du réel dans l'exercice de l'activité est source d'une souffrance pour l'individu qui mobilise sa subjectivité pour l'affronter. En contrepartie de cette contribution il attend une rétribution. C'est de cette rétribution que va dépendre la destinée de la souffrance, souffrance ou plaisir. Pour la PDT, elle est avant tout symbolique et accordée par la reconnaissance.

#### **3.5.1 Un levier, le pouvoir d'agir**

En deçà de la reconnaissance se situe le pouvoir d'agir qui conditionne l'intensité de résistance au réel auquel l'individu va être confronté. C'est là un des leviers essentiels dans la gestion de la souffrance au travail. . Une prescription trop rigide ne laisse pas suffisamment d'autonomie et bloque la créativité. Des moyens insuffisants pour un travail de qualité<sup>110</sup>, une organisation du travail ou une autorité défaillante<sup>111</sup> sont autant d'entraves au pouvoir d'agir.

---

<sup>109</sup> SAINSAULIEU R., (2014) "*L'identité au travail*", 4<sup>ème</sup> édition, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, p410

<sup>110</sup> CLOT Y., (2013) opus cité. P39

<sup>111</sup> DAVEZIES P., (1993), *Eléments de psychodynamique du travail* Education Permanente n°116. pp 33-46

### 3.5.2 Le rôle du collectif

La reconnaissance qui est attendue par l'individu est celle de son engagement personnel dans l'accomplissement de sa tâche, c'est dire que la reconnaissance est avant tout celle du travail réel tel qu'il a été réalisé. Elle est accordée sous la forme de jugements. La PDT en distingue deux qui sont de nature différentes et proférés par des acteurs différents.

Le jugement d'utilité<sup>112</sup> est prononcé par la hiérarchie et s'attache à apprécier le résultat dans une perspective économique principalement en termes de tenue des objectifs. Il s'exprime par l'octroi de moyens, d'avancements et de gratifications financières.

Le jugement de beauté<sup>113</sup> quant à lui, porte sur la qualité du travail réalisé qui s'apprécie non seulement au regard des règles techniques et éthiques du métier, qui fédèrent un collectif de travail mais aussi au regard de ce que ce travail présente comme nouveauté, originalité et création. De par sa nature, ce jugement de beauté ne peut être émis que par des pairs, qui eux seuls sont en capacité de porter un tel regard.

Ces deux types de jugement relèvent de logiques qui sont différentes. Le jugement d'utilité est fondé sur logique économique et technologique à finalité externe pour l'institution alors que c'est une logique des sentiments à finalité interne qui préside au jugement de beauté. Cette logique à visée interne est tournée vers la satisfaction des sentiments des acteurs, elle dépend des relations à l'intérieur de ce groupe. Elle est à la source de l'émergence d'un système de régulation, en l'occurrence un système de production de règles qui régissent le comportement du groupe qui devient alors un acteur social<sup>114</sup>.

L'élaboration par le collectif de ces règles du métier, fondations indispensables à la construction du jugement de beauté, présume que la pratique soit mise en discussion. Ce qui est individuellement déployé pour faire face à l'incomplétude de prescription doit être validé, ce qui suppose une exposition et une mise en débat. Ce n'est qu'une fois validée que "l'astuce" pourra être reprise par l'ensemble du collectif et atteindre le statut de règle et de savoir-faire. Ainsi les règles de métier sont autant des règles d'efficacité que des règles de

---

<sup>112</sup> DEJOURS C., (2000) opus cité p235

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> RAYNAUD J-D. (2004) *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Sociologie U, Armand Colin, Paris, p109

coopération et d'autorité<sup>115</sup>.

### 3.5.3 Reconnaissance et identité

La notion de reconnaissance est d'une grande prégnance dans les recherches qui se sont intéressées au monde du travail. Elle est bien souvent adossée à celle de l'identité au prétexte qu'il ne peut y avoir d'identité sans reconnaissance par les autres<sup>116</sup>.

Il existe une interdépendance entre l'identité collective de travail et l'identité individuelle. Cette dernière se construit par la reconnaissance des besoins, des aspirations et des motivations des individus confrontés à l'expérience des rapports collectifs de travail<sup>117</sup> et dans un double mouvement : identification à un collectif et différenciation par rapport aux acteurs de ce groupe<sup>118</sup> qui renvoi à ce que l'individu a d'unique à l'intérieur d'un groupe<sup>119</sup>. Le premier mouvement produit la composante sociale de l'identité, le second la composante individuelle.

Ainsi, la dynamique de la reconnaissance au travail apparaît être un facteur de construction de l'identité, déficiente elle peut altérer le rapport positif à soi<sup>120</sup> et avoir des effets délétères sur la santé mentale. Au regard de la PDT, cette dynamique est révélée par les jugements de beauté et d'utilité qui ont en commun le fait d'être proférés par des tiers et de porter sur le travail réel. Ils ne visent pas l'individu. Pour autant le travail réel marque ce que ce dernier a investi de lui-même dans son activité, dès lors la reconnaissance qu'il obtient en retour s'inscrit dans le registre de l'identité.

La PDT recherche les impacts de la dynamique de la reconnaissance dans celle de l'identité.

## 3.6 La dynamique de la reconnaissance

En définitive, la reconnaissance est un médiateur entre le travail et la souffrance qu'il

---

<sup>115</sup> RAYNAUD J-D. (2004). Opus cité p81.

<sup>116</sup> SAINSAULIEU R., (2014) opus cité p423

<sup>117</sup> SAINSAULIEU R., (2014) opus cité p400

<sup>118</sup> SAINSAULIEU R., (2014) opus cité p439

<sup>119</sup> MARTI P.,(2008), *Identité et stratégies identitaires*, EMPAN 2008/3, N° 71, p. 56-59

<sup>120</sup> RENAULT E., (2004) *L'expérience de l'injustice : reconnaissance et clinique de l'injustice*, Paris, La Découverte, in GUEGUEN H, MALOCHET G, (2014) "*Les théories de la reconnaissance*", Repères, La Découverte, Paris, p68



gènère. La rétribution symbolique qu'elle représente, donne sens au vécu subjectif de l'individu. La gratification qu'il en retire, pour peu qu'elle vienne combler ses attentes exprimées en termes d'accomplissement de soi, est de nature à transformer cette souffrance en plaisir, ce qui se traduit par un renforcement de l'identité. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, une économie de la souffrance et des systèmes défensifs se mettent en place.

Le jugement de beauté, part essentielle de la reconnaissance, suppose la mise en discussion du travail, condition indispensable pour une "dispute professionnelle" sur le travail "bien fait", garante de la protection du pouvoir d'agir et de la santé des individus<sup>121</sup>.

Dans le secteur social, cette condition y est d'autant plus importante que le travail, avant tout réalisé en réponse aux besoins des autres, demeure souvent frappé d'invisibilité<sup>122</sup>. Il ne produit rien de matériel et dépend de savoir-faire discrets<sup>123</sup>. Sa reconnaissance nécessite donc sa publication préalable, non seulement à l'intention des pairs nous venons de le voir, mais aussi à l'intention de l'institution qui délivre le jugement d'utilité. En l'absence de cette dernière, la reconnaissance pourrait se voir amputer de sa part institutionnelle, créant ainsi un fort sentiment d'injustice<sup>124</sup>.

#### **4 LES ESPACES DE DISCUSSION**

Le travail invisible, né dans la subjectivité des individus, doit être publié pour pouvoir être coordonné et prendre sens. Cette publication se fait au sein d'un collectif de travail. Elle donne matière à discussion et réflexion, participant ainsi à un processus de régulation. Ce faisant elle s'offre aussi au jugement de beauté qui vient nourrir la construction identitaire dans les deux dimensions que sont celle de l'appartenance à ce collectif et celle de la singularisation dans ce collectif. Cette discussion est centrale dans la dynamique de la souffrance pour que celle-ci puisse se transformer en plaisir.

L'expression des travailleurs est une revendication ancienne consacrée en 1982 par les lois

---

<sup>121</sup> CLOT Y. GOLLAC M. (2014) opus cité. P26

<sup>122</sup> GUEGUEN H, MALOCHET G, (2014) "*Les théories de la reconnaissance*", Repères, La Découverte, Paris, p59

<sup>123</sup> MOLINIER P, (2008) opus cité. P145

<sup>124</sup> GUEGUEN H, MALOCHET G, (2014) opus cité. P69

Auroux. Mais c'est dans les années 2010 que la notion d'espace de discussion s'impose comme vecteur de bien-être et de qualité de vie au travail<sup>125</sup>. Les espaces de discussion sont présentés<sup>126</sup>, comme des outils relevant d'une responsabilité managériale. En ce sens ils participent d'une régulation de l'activité.

Les différents paramètres constitutifs d'un espace de discussion	
Type d'espace	Formel initié - Initié par la hiérarchie - Initié par un tiers (extérieur)
	Informel (espaces de convivialité)
Type de discussion	Opérationnelle (fonctionnelle, qualité)
	Managériale
	Stratégique
Acteurs	Equipe, collectif de travail
	Collectifs de pairs
	Responsable hiérarchique
	Intervenants extérieurs (experts, animateur)
Résultat	Régulation locale (non formalisée)
	Régulation institutionnalisée (formalisée)

Tableau 2: Les dimensions des espaces de discussion

Pour autant, si l'idée qu'ils participent d'une qualité de vie fait consensus, ils ne font pas l'objet de conceptualisations et d'opérationnalisations univoques<sup>127</sup>. De nombreuses recherches se sont emparées de ce concept, produisant une grande diversité d'approches qui sont fonctions de plusieurs paramètres (voir tableau)

Cette diversité dépend également tout autant des origines disciplinaires des chercheurs que des contextes de production, c'est-à-dire des organisations, dans lesquelles elles ont été produites. Cependant nous pouvons relever les traits communs suivants : les espaces de discussion y sont définis comme des dispositifs discursifs, où les discussions sont de type dialogique privilégiant une approche narrative, interactive par rapport à une approche interprétative. Elles traitent de l'activité réelle pour in fine pouvoir la réguler<sup>128</sup>.

#### 4.1 Une définition

Nous retiendrons pour définition, celle que propose Mathieu Detechessahar, tant elle nous semble proche de la discussion telle que la suppose la PDT, celle qui conduit à la coopération des acteurs.

*"L'espace de discussion est le médium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que suppose l'incomplétude de la prescription et le*

<sup>125</sup> LACHMANN H., LAROSE, C PENICAUD M, (2010), Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.

Accord national interprofessionnel : QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, Accord du 19 Juin 2013.

<sup>126</sup> Voir ANI Qualité de vie au travail du 19 Juin 2013.

<sup>127</sup> ABORD DE CHATILLON E, DEMARAIS C, (2016) *Espaces de discussion, management et santé au travail*

<sup>128</sup> Ibid.

*caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète*<sup>129</sup>"

Dans la filiation de l'action au sens arendtien du terme, il le pense comme un espace *de mise en commun de paroles et d'actes à travers lesquels l'homme révèle sa subjectivité,, apparaît à lui-même comme aux autres pour prendre en charge ce qui est en commun entre les personnes*<sup>130</sup>, comme un espace qui s'ouvre en situation de travail et dont la durabilité des échanges est garantie par un point de sortie politique de la responsabilité du management<sup>131</sup>. La discussion a une fonction politique dans l'organisation, elle produit nécessairement des construits d'action collective, ainsi l'espace de discussion est un espace de régulation.

#### **4.2 Des espaces de régulation qui produisent des règles**

Mais de quelle régulation s'agit-t-il. Régulation de contrôle, autonome ou conjointe? La finalité et la façon dont sont envisagés ces espaces de discussion, notamment au regard de la participation de la hiérarchie, ne font pas consensus.

Yves Clot pense une "dispute professionnelle" au sein d'un collectif foncièrement hétérogène et centrée sur le métier, conduisant à des réaménagements plus techniques qu'organisationnels et à une régulation des modalités d'exécution<sup>132</sup>.

Pour Philippe Davezies, une discussion ne peut être engagée en présence de la hiérarchie sans discussions préalables entre salariés autonomes<sup>133</sup>.

Mathieu Detchessahar pense lui, des espaces de discussion à plusieurs niveaux de l'organisation, selon les finalités politiques visées, locales, stratégiques et intermédiaires<sup>134</sup>. Il accorde cependant une place particulière à ce dernier type de discussion qui est le lieu d'intégration des produits des discussions des deux autres niveaux. Il s'agit ici d'une

---

<sup>129</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) "*Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*", *Négociations*, 2013/1 n° 19, p. 57-80. DOI : 10.3917/neg.019.0057

<sup>130</sup> Ibid.

ARENDR H., (1958), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Presse-Pochet.

<sup>131</sup> DETCHESSAHAR M., (2014) *Colloque Management et bien-être au travail*.

<sup>132</sup> CLOT Y., (2013) opus cité. P177.

<sup>133</sup> DAVEZIES P., (2012), *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*

<sup>134</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) *Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*

régulation conjointe qui requiert la présence indispensable de la hiérarchie. L'enjeu ne se limite pas à offrir aux salariés un lieu d'action sur leur environnement, de réappropriation du travail et d'apprentissage<sup>135</sup>. C'est également le lieu où le management prend connaissance des difficultés du travail réel. Sa présence est une condition nécessaire à la fabrication de la reconnaissance qui sans une connaissance réelle du travail et de ses difficultés, apparaît comme vide de sens, voire comme une tentative de manipulation<sup>136</sup>. Aussi exclut-il, du champ des espaces de discussion, les espaces où la discussion, fût-elle sur le travail, n'a in fine pas d'emprise sur les règles institutionnalisées du travail. Sont visés, entre autres, les espaces de TRE, ouverts par des tiers extérieurs à l'organisation. Ils sont perçus comme relevant d'une logique sociale ou psychologique. Les effets seraient limités au niveau du collaborateur, lui permettant de tenir face aux tensions du travail, évitant ainsi d'aborder le volet organisationnel du problème.

Ce faisant il ajoute que les espaces de discussion peuvent aussi être informels, en situation de travail ou pas, s'ils accueillent des processus de régulation.

Finalement, Detchessahar attribue aux espaces de discussion trois caractéristiques principales : ce sont des lieux de stabilisation de l'action collective, de réappropriation du travail et d'apprentissage, de construction de la reconnaissance<sup>137</sup>. Ces caractéristiques leur confèrent le statut d'opérateur de qualité de vie au travail. Du point de vue la PDT, ces trois qualités relèvent de la dynamique de subversion de la souffrance en plaisir.

Des entretiens exploratoires que nous avons conduits pour initier cette étude, nous avons pointé le fait que les travailleurs sociaux interrogés accordaient ce statut aux espaces de TRE. Ce constat nous amène à nous questionner sur la nature de ce qui s'y joue. Relèvent-ils des espaces de discussion tels que présentés? Sont-ils de nature à pouvoir peser sur l'organisation du travail? Quels impacts sur la nature des débats sont imputables aux spécificités du travail social? Ces pratiques ne relèvent-elles que de moyens pour tenir un peu plus comme le pense Detchessahar?

Autant de questions qui nécessitent de présenter ces espaces de TRE ainsi que les concepts qui y président.

---

<sup>135</sup> Ibid

<sup>136</sup> DETCHESSAHAR M., (2014) Colloque Management et bien-être au travail

<sup>137</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) *Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*

## **5 LES TECHNIQUES DE REPRISE D'EXPERIENCES (TRE)**

Supervision, Analyse des Pratiques Professionnelles, Etudes de cas, Approche des situations par l'Etude et la résolution de problèmes, Groupe Balint, Clinique de l'activité, Groupe de soutien au soutien etc... autant de termes, de techniques, d'approches diversifiées combinant le plus souvent des orientations théoriques plurielles<sup>138</sup> qui procèdent, entre autres, d'une même ambition générale, permettre au praticien de perfectionner sa pratique au travers d'un retour réflexif, à postériori, sur un vécu professionnel.

Les approches, les théories, les concepts, les outils mobilisés sont disparates et dépendent grandement du profil de l'animateur<sup>139</sup>. Celui-ci, psychologisation du travail social aidant, est bien souvent issu du champ des métiers de la psychologie et de la psychanalyse, clinicien, systémique, cognitif etc... Ainsi, il y a autant de supervisions que de superviseurs, autant que d'équipes supervisées tant les demandes peuvent être, elles aussi contrastées.

Notre propos n'est pas d'étudier les différentes TRE, ni même celles mobilisées<sup>140</sup> par les deux institutions qui ont constituées le terrains de notre étude. Aussi allons-nous nous concentrer sur l'impact de ces dispositifs sur l'organisation du travail et plus particulièrement sur leurs répercussions en tant qu'opérateur de santé. Quel que soit le dispositif, la question de la porosité entre ce dernier et le contexte organisationnel dans lequel il s'inscrit se pose<sup>141</sup>. Les difficultés rencontrées dans les situations de travail se déportent sur l'espace d'analyse, il convient alors d'accueillir ce qui vient faire obstacle au processus pour le soumettre à l'analyse. Ce sont bien les résultats de cette réflexion, observés en termes d'impacts, qui sont de nature à modifier les modalités du travail et sur lesquels nous focaliserons notre attention.

### **5.1 A l'origine, les groupes Balint**

Dans les années 50, le psychiatre et psychanalyste Hongrois Michael Balint, s'attache à

---

<sup>138</sup> BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée*, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, p10

<sup>139</sup> Pour une plus grande clarté de notre propos, nous utiliserons le terme générique d'animateur pour désigner l'animateur du groupe quelle que soit la nature de ce groupe (APP, Supervision etc...). De même dans ce paragraphe, le terme supervision désignera l'un de ces groupes.

<sup>140</sup> Supervision et Analyse des Pratiques Professionnelles

<sup>141</sup> GUIST-OLLIVIER A-C., OUALID F., opus cité p9

étudier la relation du médecin à son patient, et les relations psychologiques dans la pratique de la médecine générale<sup>142</sup>. Il relève l'importance des phénomènes de transfert et contre-transfert dans la relation thérapeutique et dans la pratique médicale elle-même. Aussi propose-t-il de les étudier, au sein d'un groupe de praticiens qui se réunissent, de façon régulière, pour échanger autour de leur pratique et de situations cliniques rapportées par les membres du groupe. Ces conversations, conduites par un animateur, réalisées dans une atmosphère émotionnellement libre et amicale, sont l'occasion d'une prise de conscience d'un écart pouvant se creuser entre comportement réel, intentions et croyances<sup>143</sup>. Celle-ci doit amener à la construction d'une représentation plus juste de la situation et une évolution de la pratique. Ainsi, la visée des groupes Balint n'est pas thérapeutique mais formative. Ce sont des dispositifs de formation continue, destinés à des praticiens<sup>144</sup>, visant à faciliter l'évolution professionnelle de ces derniers<sup>145</sup>.

Supervision et APP, s'inscrivent en filiation des groupes Balint.

## 5.2 Supervision versus Analyse de Pratiques Professionnelles

Dans le secteur social et médicosocial, on a tendance à amalgamer les différentes techniques de reprise d'expériences<sup>146</sup>, notamment APP et Supervision<sup>147</sup>. Quelles sont les différences entre ces deux types de technique?

Micheline Kretschmer se risque à l'exercice de donner une définition de la supervision destinée à des travailleurs sociaux<sup>148</sup>.

*La supervision est un mode de formation et de perfectionnement; activité complexe, c'est un processus d'apprentissage, autonome dans son champ, qui utilise les savoirs*

<sup>142</sup> BALINT M., (1957) *Le médecin, son malade et la maladie*, Payot et Rivages (1988), Paris, p10

<sup>143</sup> BALINT M., (1977), opus cité p320

<sup>144</sup> Initialement le dispositif était destiné à des médecins généralistes, depuis il s'est élargi à une sphère professionnelle où les relations en face à face jouent un rôle important.

FABLET D., (2004) *Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative*, *Connexions*, 2004/2 (n°82), p. 105-117. DOI : 10.3917/cnx.082.0105. URL : <http://www.cairn.info/revue-connexions-2004-2-page-105.htm>

<sup>145</sup> Ibid

<sup>146</sup> FABLET D., (2004) *Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative*, *Connexions*

<sup>147</sup> Nous avons de notre côté, pu faire cette même constatation lors de l'analyse des entretiens exploratoire qui préside à cette étude.

<sup>148</sup> Micheline KRETSCHMER, *A propos de la supervision, une réflexion multiple*, in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée*, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, p173-194

*et valeurs professionnels. Elle se déroule au sujet du travailleur social, et sur la base de sa situation et de son activité quotidiennes.*

*Elle vise le développement professionnel, et personnel par une pratique, par la découverte et l'acquisition de nouvelles compétences, par l'amélioration d'aptitudes professionnelles, par l'intégration de la théorie à la pratique.*

*Parallèlement à un travail, sur les méthodes d'intervention, elle contribue à connaître et utiliser les ressources du service et la collectivité.*

*Elle permet le développement de plus de conscience des sentiments, émotions et capacité relationnelles; toutefois elle ne porte pas essentiellement sur la personne du travailleur social.*

*Le mode pédagogique de la supervision s'inspire des théories de l'apprentissage et du changement. Son postulat essentiel pouvant être de savoir comment chaque individu saura fonder sa propre liberté de réaliser sa responsabilité individuelle."*

Elle en commente chacune des assertions. Puis elle se prête de nouveau à l'exercice en substituant le terme Supervision par celui d'Analyse des Pratiques Professionnelles, pour conclure que l'exercice révèle fort peu de différences, parce qu'en définitive ces deux types d'interventions poursuivent les mêmes objectifs de formation et d'apprentissage. Leurs contenus sont semblables, à savoir la réalité professionnelle quotidienne dans ses divers aspects et les représentations qu'en ont les acteurs.

Elle marque une différence : la fonction d'enseignement est plus prononcée et plus explicite dans l'APP où l'animateur remplit des fonctions d'enseignement, de soutien et d'évaluation alors que pour la supervision, l'accent est mis sur la personne du travailleur social.

La supervision s'adresse plus à l'individu, c'est un espace de réflexion sur ce qu'il met de lui dans sa pratique quotidienne auprès des usagers, lui permettant d'analyser les phénomènes transférentiels et contre-transférentiel liés à son activité, alors que l'APP concerne le professionnel plutôt que l'individu. La réflexion porte sur les actes et gestes de sa pratique<sup>149</sup>.

---

<sup>149</sup> BEAUR A., VILA S, "Pour ne plus confondre supervision, analyse des pratique et régulation d'équipe", Rebonds, Liens social n° 704, avril 2004, p14-16

Dans les deux cas, les animateurs se réclament d'une posture clinique centrée sur le récit et les conditions d'écoute d'une parole adressée. Il s'agit alors d'accompagner cette parole à l'intersection des processus<sup>150</sup> de groupe secondaires et primaires, aux frontières entre formation et thérapie<sup>151</sup>. C'est là que nous situons la démarcation entre les deux techniques, l'une s'autorisant l'exploration des dimensions de l'inconscient personnel, l'autre se limitant à observer la posture du professionnel. L'un des deux animateurs que nous avons rencontré confirmera la proximité de ces deux techniques qui ne se différencient que sur la dimension de l'intimité.

*"Pour moi l'APP, c'est partir de la pratique et c'est vraiment un acte où l'on va regarder avec technicité tout ce qui se joue dans les modalités de relation entre le professionnel et l'utilisateur. La Supervision, elle va aller plutôt mettre le projecteur sur ce que ressent le professionnel en termes de transfert et de contre-transfert. C'est un espace de résonance intime du professionnel, on ouvre une porte qui frôle celle de la thérapie"*<sup>[Suzon]</sup>

Cette limite posée à l'analyse d'une situation vécue par l'animateur est une discrimination repérable sur le plan opératoire, nous avons pu le constater au cours de nos observations. Pour autant elle ne nous apparaît pas, dans le cadre de notre étude, comme une variable de première importance, aussi allons-nous considérer APP et supervision d'une façon identique pour ce qui est de leurs possibles répercussions sur l'organisation du travail.

### 5.3 Les finalités

L'élaboration des processus psychologiques et relationnels dans la pratique ainsi que l'apprentissage par l'exploration et la découverte des aspects de la pratique ignorée ou méconnus sont les deux composantes principales de l'accompagnement de cette parole

---

<sup>150</sup> Du point de vue topique, le processus primaire caractérise le système inconscient, le processus secondaire caractérise le système préconscient-conscient. Le premier correspond à un mode de pensée associatif, typique de la vie mentale inconsciente, le second correspond à un mode de pensée plus élaboré et rationnel qui s'appuie sur les éléments de la réalité.

BAZAN A., DE GLEAS M, PARRENT M, "Les processus primaires et secondaires selon Freud : actualité et pertinence du concept et de sa mesure pour la clinique", URL <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2542360616300117>

<sup>151</sup> GUIST-OLLIVIER A-C., OUALID F., (2015) *Les groupes d'analyse des pratiques*, Erès, Paris, p9



adressée<sup>152</sup>. Ainsi, APP et supervision sont des dispositifs qui visent essentiellement l'évolution de l'identité professionnelle des praticiens, le renforcement des compétences techniques ainsi que le niveau d'expertise, le renforcement des compétences relationnelles et le développement des facultés d'analyse et de compréhension des enjeux socioprofessionnels des participants<sup>153</sup>. L'objectif de l'animateur est de produire les conditions qui vont leur permettre aux praticiens de définir leur contour professionnel, de construire leur identité professionnelle, d'acquérir une légitimité professionnelle, pour qu'au bout du compte, ils se sentent plus outillés pour tenir leur cadre professionnel.<sup>154</sup> Pour les praticiens, il s'agit de développer leur praxis<sup>155</sup>.

#### 5.4 Un statut mal défini.

Parce qu'ils visent le renforcement de l'identité professionnelle, ces dispositifs peuvent être envisagés comme des dispositifs de formation, ce qui fut le cas par le passé. Cependant, depuis 2006, la circulaire DGEFP n° 2006-35 du 14 Novembre 2006<sup>156</sup> exclu ces dispositifs du champ de la formation professionnelle continue pour les reléguer dans celui du conseil, ce qui d'une part créer un flou sur leur statut, d'autre part pose d'une façon indirecte la question du financement de telles actions qui ne peuvent plus alors relever des obligations patronales en matière de formations des salariés.

Ce flou est entretenu par le fait que souvent les organisations tendent à utiliser ces outils comme moyen de traitement de la souffrance au travail<sup>157</sup>. Elles ont d'autant plus de facilités à le faire que les salariés eux-mêmes y associent cette fonction de traitement de la souffrance. Pourtant, à ce détournement de finalité est assorti le risque d'évitement des questions d'organisation et de la conflictualité qui va avec<sup>158</sup>.

Ainsi, les contours mal définis de leur statut autorisent à considérer ces dispositifs selon

---

<sup>152</sup> GUIST-OLLIVIER A-C., OUALID F. opus cité p9

<sup>153</sup> Ibid

<sup>154</sup> Suzon animateur APP

<sup>155</sup> Aristote définit la *praxis*, comme l'action immanente n'ayant d'autre fin que le perfectionnement de l'agent.

"La philosophie des choses communes" URL <http://www.universalis.fr/encyclopedie/aristote/8-la-philosophie-des-choses-humaines/>

<sup>156</sup> Circulaire DGEFP no 2006-35 du 14 novembre 2006 relative à l'action de formation et aux prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue.

<sup>157</sup> LECOMTE C, 2015, "*Analyse des pratiques et processus de subjectivation en situation professionnelle*" in GUIST-OLLIVIER, OUALID F, "Les groupes d'analyse des pratiques", Eres,Paris, p77-p98

<sup>158</sup> Ibid

plusieurs perspectives. Celle de la santé mentale des salariés fait apparaître le paradoxe suivant : leur attribuer des vertus en matière de prévention des souffrances psychiques, aurait pour effet l'évitement d'un questionnement sur l'un des creusets de cette souffrance. Pourquoi alors de telles attentes en termes de prévention de cette souffrance? Pourquoi sont-ils vus comme des vecteurs de bien-être au travail? Ont-ils un impact réel sur l'organisation du travail ou bien n'auraient-ils pour effet qu'un simple traitement des symptômes de ces souffrances?

## 5.5 Les modalités et le déroulement d'une séance type

### 5.5.1 Les objectifs

Le dispositif groupal porte sur l'analyse des situations professionnelles ouvrant à la compréhension et à l'élaboration des différents registres qui instruisent l'expérience individuelle et partagée<sup>159</sup>. Il s'agit de répondre aux attentes des praticiens qui souhaitent clarifier les situations difficiles auxquelles ils sont confrontés<sup>160</sup> en bénéficiant de la réflexion et de la créativité du groupe et de l'animateur au travers de l'élaboration de multiples propositions d'action. L'objectif pour le praticien étant l'acquisition d'outils lui permettant d'affronter ses difficultés quotidiennes et la construction de son image professionnelle.

### 5.5.2 L'objet de l'analyse

L'objet de l'analyse est une situation relationnelle qui pose problème. Il s'agit de relire avec le groupe, une situation rapportée par l'un des participants. Une situation relationnelle, précise, contextualisée, cadrée dans un temps court en s'appuyant sur des faits précis<sup>161</sup>. Plusieurs situations peuvent être analysées dans une même séance.

L'analyse d'une situation se décompose en quatre mouvements qui sont concomitants et s'alimentent les uns-les autres. Il s'agit d'un va-et-vient permanent entre ce qui est produit

---

<sup>159</sup> GIUST-DESPRAIRIE F, 2015, "Instaurer une démarche clinique d'analyse des pratiques aujourd'hui" in GIUST-OLLIVIER, OUALID F, "Les groupes d'analyse des pratiques", Eres, Paris, p98-p125

<sup>160</sup> BILETTE DE VILLEMEUR M, 2006, "Analyse de pratique et résolution de situations à problèmes" in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée*, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, p59-72

<sup>161</sup> BILETTE DE VILLEMEUR M, 2006, "Analyse de pratique et résolution de situations à problèmes" in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée*, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, p59-72

par chacun d'eux<sup>162</sup>.

### 5.5.3 L'exposé de la situation et l'analyse du problème.

Une situation est rapportée par l'un des participants de façon aussi factuelle et précise que possible. Il est aidé en ce sens par le groupe et l'animateur qui le sollicitent au travers de questions dont les réponses permettent la collecte de toutes les informations pertinentes à propos des acteurs et de leurs situations respectives. De là, chacun pourra se faire une vision claire de la situation.

La qualité de cet exposé repose sur la nature de la confiance qui lie les membres du groupe, la confidentialité en est la clé de voute. L'animateur veille à ce qu'il n'y ait pas de jugements qui soient portés. Seule l'appréciation de la situation importe, ce qui suppose rigueur, précision et exactitude dans l'observation des faits<sup>163</sup>.

### 5.5.4 Le questionnement sur le système de références des acteurs

Cette étape est primordiale car c'est dans l'affrontement des représentations des acteurs que se situe la conflictualité qui pose problème dans la relation. C'est un processus à la fois interrogatif et réflexif produit par le groupe qui conduit à l'énoncé de ce qui pose réellement problème. Fortement imbriquée dans le précédent mouvement, ce travail permet de dessiner les valeurs et aspirations des acteurs. C'est au travers des éclairages théoriques apportés par l'animateur que l'accès à la compréhension des comportements des acteurs peut se réaliser. Notamment celui du rapporteur du cas qui est questionné sur ses représentations et sur les références théoriques, souvent explicites qu'il mobilise.

### 5.5.5 La clarification des attentes au regard de la situation

C'est au fil des explicitations produites dans les actions précédentes que se dessinent les attentes du rapporteur au regard de la situation qui lui pose problème. Elles peuvent être multiples, il convient de les énoncer, de les hiérarchiser. Cette étape conditionne la suivante qui vise à proposer des scénarii pour la résolution de la difficulté présentée.

### 5.5.6 Le cadre de l'action

C'est la partie réflexive de l'analyse, il s'agit de proposer des scénarii d'actions pour réduire

---

<sup>162</sup> Ibid

<sup>163</sup> Ibid

la conflictualité initiale. C'est une démarche de compréhension de la réalité de la situation. Elle se nourrit de références théoriques que chacun peut apporter. C'est un processus hautement subjectif qui est profitable à l'ensemble du groupe puisqu'il est question d'examiner une situation de travail réel, puis de discuter des modalités d'exécution qui permettent d'y faire face, ce qui peut conduire à la définition d'un corpus de règles de métier.

## **6 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES**

Le constat initial, établi à la suite d'une phase d'entretiens exploratoires, a fixé le champ de notre étude. Dans cette première partie nous avons posé les concepts que nous allons mobiliser. En ce sens ils bornent notre étude et fournissent la structure de la problématique que nous résumerons ainsi.

### **6.1 Formulation du questionnement**

Le travail réel est le compromis de deux régulations : la régulation de contrôle qui marque la prescription de l'activité et la régulation autonome qui marque, elle, le pouvoir d'agir des individus face à leur tâche et leur capacité à s'approprier le réel dans l'organisation effective du travail.

La souffrance psychique naît du décalage irréductible entre la prescription et le travail réel. Le premier levier qui se présente pour protéger la santé mentale des salariés et donc la réduction de ce décalage. Il peut s'opérer par un double mouvement, celui d'une prescription plus proche de la réalité, celui d'un moindre coût de l'activité en termes d'économie psychique. Cette diminution résulte d'un développement des savoir-faire déployés c'est-à-dire d'une professionnalisation. La possibilité de réaliser un travail de qualité s'inscrit également dans cette dynamique qui au final réduit les niveaux de charge psychique et de souffrance.

L'analyse des situations de travail permet de mesurer l'écart avec la prescription. Le partage d'expérience et le retour réflexif sur ces situations permettent quant à eux, l'élaboration de solutions visant à la réduction des difficultés et de leurs impacts sur les acteurs. Ce processus est supporté par un collectif de travail, l'appréciation et le jugement y

sont centraux, ils participent de la dynamique la reconnaissance.

Au cœur de ces processus qui visent une diminution de la souffrance, se trouve la "discussion". Cependant celle-ci ne peut avoir d'effets, autre que psychologiques, si elle ne produit elle-même une régulation, autonome ou conjointe, si elle ne pèse sur l'organisation du travail par le biais de transformations de la pratique. Dans ce cas, elle procède d'un élargissement du pouvoir d'agir des acteurs, qui s'inscrit en positif dans le registre de l'économie psychique.

La discussion sur le travail est un processus qui fonctionne comme une boucle de rétroaction sur la souffrance, sans jamais parvenir à l'éradiquer totalement. La souffrance résiduelle peut quant à elle être transformée en plaisir par la dynamique de la reconnaissance et venir s'inscrire en terme de gains dans le registre de l'identité. La discussion et l'argumentation se trouvent au cœur de la mécanique de la reconnaissance.

Les espaces de discussion sont les lieux qui accueillent et portent cette réflexion sur le travail pour une transformation de la pratique. Cette transformation au service d'un développement de l'identité professionnelle des acteurs, de la création d'un collectif de travail ainsi que d'une régulation de l'activité conduit à la protection de la santé mentale des acteurs.

Les travailleurs sociaux sont exposés à la souffrance psychique, leur activité centrée sur la relation à l'autre est difficile à prescrire, et nécessite une importante mobilisation subjective. Les mutations en cours dans le secteur viennent estomper les contours de leur identité professionnelle de même que la nature de la relation avec l'utilisateur pouvant entraîner une détérioration de la qualité du service social.

Les espaces de TRE sont des espaces destinés à soutenir la professionnalisation des praticiens. Ils relèvent d'une activité dialogique centrée sur la narration de situations de travail réel. L'analyse de ces récits conduit à l'élaboration groupale de solutions, qui infère un accroissement des compétences de l'ensemble des acteurs. En ce sens ils apparaissent comme des espaces de discussion. Ils s'adressent à des collectifs de travail et sont institutionnalisés.

Les espaces de TRE sont perçus par les acteurs de terrains comme une protection contre la souffrance psychique.

L'ensemble de ces considérations nous conduit à formuler le questionnement suivant :

*En quoi et comment les espaces de TRE sont-ils de nature à contribuer à une transformation de la pratique pour une meilleure qualité du travail au service des usagers et à préserver la santé mentale des travailleurs sociaux?*

## **6.2 Formulation des hypothèses**

Les espaces discussion sont des espaces de paroles, centrés sur les situations de travail qui peuvent offrir trois points de sortie : un point de sortie subjectif individuel, d'apprentissage et de développement, un point de sortie social par la construction d'un collectif de travail et un point de sortie politique qui traduit le résultat de ces discussions par la transformation de la pratique au niveau institutionnel en assurant ainsi la durabilité<sup>164</sup>.

Nous faisons l'hypothèse que les espaces de TRE présentent les caractéristiques des espaces de discussion au sens où ils proposent ces trois points de sortie qui participent à la transformation de la pratique, aident à contenir les niveau de charge psychique et de souffrance et permettent une dynamique de la reconnaissance et de l'identité.

Ce que nous traduirons de la façon suivante :

Point de sortie politique : Hypothèse 1

*Les espaces de TRE sont des espaces de régulation où s'élaborent des règles de métier qui vont peser sur la part imprescriptible du travail social, celle qui touche la relation à l'autre.*

Point de sortie Social : Hypothèse 2

*Les espaces de TRE favorisent l'émergence d'un collectif de travail, la coopération des acteurs et leur reconnaissance mutuelle.*

Point de sortie Subjectif : Hypothèse 3

*Les espaces de TRE consolident et développent l'identité professionnelle des praticiens.*

---

<sup>164</sup> DETCHESSAHAR M. (2014) *Management et bien-être au travail*, colloque du 22 Octobre 2014

## **PARTIE II : L'ENQUETE DE TERRAIN**

---

La première partie du mémoire nous a permis de présenter les concepts, de borner l'étude, de dégager une problématique, un questionnement et des hypothèses. Cette seconde partie décrit le dispositif d'enquête de terrain que nous avons mis en place pour tester nos hypothèses, la méthodologie retenue, les méthodes de recueil des données ainsi que leur analyse.

### **1 LA METHODOLOGIE**

Le flou qui entoure le statut des espaces de TRE, comme le flou émergé du discours des acteurs de terrain sur ce sujet, que nous avons pu recueillir lors de la phase exploratoire, nous a amené à penser que nous ne pourrions saisir tous les enjeux que portent ces espaces en nous basant uniquement sur les représentations des participants. L'idée d'une observation s'est rapidement imposée.

#### **1.1 Le terrain d'enquête**

Nous retiendrons de la recherche d'institutions œuvrant dans le secteur social, acceptant de nous accueillir pour une observation des espaces de TRE, le fait que ces dispositifs sont victimes des contraintes budgétaires. Ainsi sur les dix institutions que nous avons sollicitées, six nous ont répondu avoir suspendu le recours à ces outils pour des raisons d'ordre financier.

Notre terrain d'enquête fut constitué par deux associations intervenant dans des secteurs d'activité différents, pour des publics différents, sur des territoires fortement dissemblables et mobilisant des professionnels aux profils éloignés. Nous avons pensé que cette diversité pouvait représenter une richesse d'enseignements et choisi de mener notre enquête sur ces deux institutions de façon analogue et simultanée avec l'espoir d'y trouver des convergences et de faire parler les divergences.

La première d'entre elle, "**Formation Professionnelle & Insertion Sociale**" (FPIS) a pour mission le déploiement d'une offre globale de services en direction de personnes qui connaissent des freins à la promotion sociale. Elle emploie 150 salariés répartis sur 16 structures. Nous avons été accueillis dans un établissement situé sur un territoire urbain, dédié à l'accompagnement des bénéficiaires du RSA. (BRSA)

La seconde, "**AccueilPourTous**" (APT) assure les missions d'accueil de jour et d'hébergement d'urgence pour un public de SDF. Située en territoire rural dans une petite commune de la Drôme, elle pallie au faible maillage territorial des structures du secteur social, en prenant en charge quelques missions complémentaires, l'accompagnement des BRSA, la domiciliation, la promotion de la santé. Elle emploie 5 salariés.

APT mobilise le dispositif Analyse des Pratiques Professionnelles alors que FPIS mobilise le dispositif Supervision.

## 1.2 L'observation "Sociologique".

Nous avons souhaité créer un ancrage dans notre terrain d'enquête pour, d'une part découvrir les institutions, les acteurs et la nature du travail qui s'y fait, d'autre part appréhender comment les séances de TRE y sont conduites. Pour ce faire, nous avons choisi la technique de l'observation non participante ouverte<sup>165</sup>. C'est un triple travail de perception, de mémorisation et de notation où le contresens est le principal risque. Croiser les observations avec des informations recueillies au cours d'entretiens informels permet de déjouer ce piège. Nous appellerons "observation sociologique"<sup>166</sup>, cette technique qui mixe observation et entretien.

Elle est adaptée à notre dessin et à la temporalité du déroulement des séances<sup>167</sup>. Les observations des séances de TRE qui se tenaient en matinée ont été complétées l'après-midi, par une observation, plus libre des travailleurs sociaux en situation de travail. Il s'agissait pour nous, de voir et comprendre la nature des tâches qui leur incombent et d'instaurer un climat de confiance. Nous avons souhaité également profiter de ces instants pour, au travers de discussions informelles, valider les observations de la matinée et obtenir des réponses aux questionnements issus de notre analyse réalisée dans l'intervalle de temps séparant deux séances.

---

<sup>165</sup> Technique directe d'investigation scientifique utilisée habituellement auprès d'un groupe et qui permet d'observer et de constater de façon non directive des faits particuliers et de faire un prélèvement qualitatif en vue de comprendre des attitudes et des comportements.

ANGES M, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, In DEPELTEAU F., (2013), La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats, 2<sup>ème</sup> édition, 3<sup>ème</sup> tirage, De Boeck Université, Bruxelles, 417 p

<sup>166</sup> BEAUD S. WEBER F., (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, 4<sup>ème</sup> édition augmentée, La découverte, Paris, p1215

<sup>167</sup> Séances mensuelles d'une durée de deux heures se tenant en matinée pour les deux institutions.



### 1.2.1 L'exigence de confidentialité

Nous avons présenté en préambule l'exigence de confidentialité qui nous a été faite. Les séances ne devaient pas faire l'objet d'un enregistrement ou d'une quelconque retranscription autre que celle, personnelle, uniquement destinée à notre analyse. Dans la suite de ce document, les éléments qui pourraient en être extraits le seraient de façon telle, qu'ils ne dévoilent pas la teneur des propos, ne trahissant pas la confidentialité à laquelle nous nous sommes engagés.

### 1.2.2 Les observations

Une grille d'observation<sup>168</sup> a été élaborée pour cadrer la prise de notes lors des séances. Elle se déploie dans trois dimensions, l'organisation et le déroulement de la séance, l'expression des difficultés dans l'activité, la dynamique de groupe. Le tableau ci-dessous présente la liste des séances d'observations sociologiques

Institution : APT Technique : APP			Institution : FPIS Technique : Supervision		
1	17/12/2015	Locaux de l'association	1	12/01/2016	Siège de l'association
2	21/01/2016	"	2	23/02/2016	"
3	22/02/2016	"	3	22/03/2016	"
4	21/04/2016	"	4	19/04/2016	"
5	19/05/2016	"	5	22/11/2016	Locaux de travail
6	23/06/2016	"	6	13/12/2016	"
7	15/12/2016	"			
8	19/01/2017	"			
9	16/02/2017	"			
10	16/03/2017	"			
11	18/04/2017	"			

Tableau 3 : Liste des observations sociologiques

Dans les deux institutions, comme c'est la règle en général, les responsables hiérarchiques ne participent pas aux séances qui sont des espaces réservés aux salariés.

L'ensemble des salariés, d'APT ont participé aux séances avec une bonne assiduité, alors que neuf salariés sur les onze de l'équipe FPIS ont participé aux séances de façon plus ou moins régulière.

<sup>168</sup> Cette grille d'observation est présentée en Annexe 2

### 1.3 Le dispositif d'enquête par entretiens

La subjectivité individuelle est au cœur des concepts que nous devons manipuler pour interroger les capacités des espaces de TRE à peser sur l'organisation du travail et contenir la souffrance psychique. Aussi avons-nous décidé de compléter nos observations par des entretiens, avec les différents acteurs concernés par les séances. Le but de ces entretiens de type semi-directif était de recueillir les représentations qu'ont les acteurs de leur travail, de leur organisation, de leurs éventuelles difficultés et souffrances et des impacts des séances. Nous avons élargi le corpus aux responsables hiérarchiques pour obtenir la perception institutionnelle des impacts ainsi qu'aux animateurs pour une vision "méta" des processus observés.

La construction d'une grille d'entretien permet d'identifier les indicateurs qui servent à vérifier les hypothèses de départ. Aussi compte tenu des profils de nos interlocuteurs, trois grilles d'entretien<sup>169</sup> ont été élaborées.

#### 1.3.1 Le corpus des entretiens

Le tableau ci-dessous présente le corpus de ces entretiens.

Institution : APT			Institution : FPIS		
Alias	Fonction	Profil	Alias	Fonction	Profil
Uma	Agent d'accueil	Professionnel	Alice	Secrétaire	Professionnel
Violette	Agent d'accueil	Professionnel	Berthold	Référent social	Professionnel
Witney	Chargé de projet	Professionnel	Camille	Référent social	Professionnel
Xavier	Chargé de projet	Professionnel	Desmond	Référent social	Professionnel
Ynes	Accompagnement social	Professionnel	Elvire	Référent social	Professionnel
Zarko	Directeur et Référent social	Responsable	Ophélie	Coordonnatrice	Responsable
Suzon	Animateur TRE	Animateur			

Tableau 4 : Corpus des entretiens

Tous les salariés APT ont répondu favorablement à notre sollicitation d'entretien, ce qui n'est pas le cas de ceux de FPIS. Les salariés ne participant pas aux séances n'ont pas souhaité être interviewés, comme d'autres qui portant participaient aux séances.

Nous n'avons pas pu interroger l'animateur intervenant pour FPIS, celui-ci ayant pris sa retraite fin 2016 et quitté la région. Les séances animées par un nouvel intervenant, n'ont

<sup>169</sup> Professionnel, Responsable hiérarchique et Animateur sont les trois profils retenus. Les grilles d'entretien sont présentées en annexe 3, 4 et 5

repris qu'en Avril 2017. Compte tenu du nombre limité de séances auxquelles nous aurions pu participer, nous avons décidé d'interrompre nos observations avec le départ de l'animateur précédent.

Les entretiens ont été réalisés sur les lieux de travail, pendant les heures de travail, avec l'accord de la hiérarchie. Ceci mérite d'être souligné, nous le prenons comme une marque d'intérêt et un soutien à nos travaux, tant de la part de tous ces acteurs, comme de celle des institutions et nous tenons à les en remercier chaleureusement.

Tous les entretiens ont fait l'objet, avec l'accord des intéressés, d'un enregistrement et d'une retranscription complète. Autorisation nous a été donnée de faire état de leur contenu<sup>170</sup>.

### 1.3.2 Les objectifs des entretiens

Le dessein de cette enquête est d'identifier les impacts des séances de TRE sur l'organisation du travail, et sur le vécu subjectif des individus en situation de travail.

Les objectifs des entretiens se déclinent en quelques points :

- Le travail : quel est-il? Identifier les attentes et les difficultés auxquelles les acteurs sont confrontés ainsi que les souffrances qu'elles peuvent provoquer.
- Le dispositif de TRE : quelles sont les attentes qui y sont attachées, quels impacts perçus par les acteurs, sur eux-mêmes, sur leur travail, sur le collectif et l'institution.
- L'individu : son identité au travers de ses parcours de formation et professionnel.
- Le travail du manager : sa perception des difficultés de ses subordonnés.
- Le travail de l'animateur : sa perception des impacts de ses interventions.

## 1.4 L'analyse des données

Pour les analyser, nous avons croisé les données extraites des entretiens avec celles issues de nos observations sociologiques. L'analyse vise à déterminer quels impacts les séances de TRE peuvent avoir sur l'organisation du travail et comment celles-ci peuvent s'inscrire dans la dynamique de la reconnaissance. Cela suppose d'avoir préalablement caractérisé, d'une part, ce qu'est le travail, quels engagements subjectifs il suscite, quelles en sont les difficultés, d'autre part quelles sont les marges d'autonomie qu'il offre, et comment le

---

<sup>170</sup> Une exception à ce tableau, Alice salariée FPIS a expressément demandé à ce qu'une partie de l'entretien bien délimitée, ne soit ni enregistrée, ni retranscrite, ni utilisée.

collectif est en mesure de construire et d'aménager cette autonomie. Ce n'est qu'une fois le contexte posé que pourront être étudiés les impacts des séances de TRE.

## 2 LE TRAVAIL

### 2.1 Un travail prescrit qui ne fait pas sens

Nous ne pouvions caractériser le travail des acteurs des deux institutions sans définir une typologie<sup>171</sup> de leurs activités. A ce stade de l'étude, nous nous sommes concentrés sur les acteurs qui participent aux séances de TRE<sup>172</sup>, pour faire le constat que la prescription est à minima très peu consistante, en tout état de cause peu à même d'être un étayage fort pour la pratique et somme toute éloignée de l'activité réelle. Dans les entretiens, le travail prescrit apparaît comme un ensemble de tâches peu motivantes et peu gratifiantes. Les acteurs les évoquent rapidement et sans enthousiasme. Elles sont décrites comme fortement administratives ou routinières et sans grande valeur ajoutée.

Les travailleurs sociaux<sup>173</sup> des deux associations sont assujettis à des tâches très administratives, contractualisation RSA, et montage de dossiers, pour faire en sorte que les usagers puissent accéder à leur droits. Bien qu'un accompagnement social des bénéficiaires du RSA soit adossé à leur contractualisation, la perception de qu'ils donnent de leur activité est très bureaucratique.

*"Je fais les contrats RSA, les dossiers d'aide... le support il est très administratif ici"*<sup>[Camille]</sup>.

*"Je monte des dossiers CMU, je téléphone au MSA, au CAF ... un côté très technique, administratif."*<sup>[Ynes]</sup>.

*"La rédaction des divers documents administratifs dont le CER fait partie, il y a aussi des courriers d'orientation, des courriers faits aux différentes administrations."*<sup>[Berthold]</sup>.

La prescription n'est pas opérationnelle. *"Mon travail consiste en la contractualisation des bénéficiaires du RSA et à réaliser un suivi social de leur situation pour faire en sorte que la situation de précarité s'améliore"*<sup>[Elvire]</sup>

<sup>171</sup> Voir Annexe 6 : profil des acteurs.

<sup>172</sup> Nous écartons ici les responsables hiérarchiques qui ne participent pas aux séances de TRE.

<sup>173</sup> Ici il faut entendre ceux qui font un travail d'accompagnement social.

Même perception pour Alice (FPIS), secrétaire de filaire pour qui le travail "*C'est du secrétariat, ce sont des tâches très administratives.*"

Quant à L'accueil (APT) c'est avant tout veiller à ce que les usagers puissent, s'ils le souhaitent, se restaurer, c'est également faire des statistiques sur la fréquentation de l'institution.

*"Il faut voir si les hébergements sont complets, pas complet et donner l'information au 115 [...] Il faut qu'il y ait toujours quelque chose à manger pour que cela soit accueillant [...] Il faut trier le courrier, le mettre dans les boîtes"*<sup>[Violette]</sup>.

*"Je passe mon temps à faire des statistiques, il y a ce côté administratif lourd et j'ai en gros trois heures<sup>174</sup> par semaine"*<sup>[Uma]</sup>.

La difficulté de la prescription du travail social tient à sa nature. C'est avant tout un rapport humain, que les prescripteurs ont tendance à occulter tant il leur paraît impossible d'objectiver et de quantifier ce versant immatériel du travail<sup>175</sup>. Ainsi tout un pan de l'activité échappe à la prescription et un flou vient entourer cette incomplétude. C'est là que vient se nicher la créativité des travailleurs sociaux. Mais cette créativité vient aussi se heurter à la rigidité des dispositifs qu'ils, ce qui laisse apparaître une première source de tension.

*"C'est de plus en plus compliqué pour pouvoir bénéficier d'accords d'aides financières de la part du conseil départemental ou même du service FSL"*<sup>[Desmond]</sup>.

*"Comme les CAF, les MSA, la sécu qui sont des organismes [...] qui peuvent être dévoyés dans leur pratique et parfois complètement persécuteur ce sont des espèces de grosse machine à broyer et j'en ai marre d'être confronté à ces grosses machines"*<sup>[Ynes]</sup>.

<sup>174</sup> Cela ne représente qu'un peu plus de 10% des 25 heures de travail hebdomadaire d'Uma.

<sup>175</sup> LE GAREC S. GUENETTE A.M., (2014) *Le travail peut-il être dangereux pour la santé?*, La question, Les éditions de l'hèbe, Charley, p69

## 2.2 Un travail réel porteur de sens, au cœur de ce travail la relation.

La description que nous font les acteurs de leur quotidien, nous laisse entrevoir un second volet beaucoup plus subjectif. Ils nous parlent de leurs missions telles qu'ils les vivent avec tout le sens qu'ils y attachent. Ce sens n'est manifestement pas donné par l'organisation du travail, il est produit par l'idée qu'ils se font de leur fonction, ils veulent surtout s'y réaliser et y satisfaire les aspirations qu'ils tirent de tous les autres domaines de vie.<sup>176</sup>

Il est ainsi remarquable qu'Uma, dont la mission principale est l'accueil des usagers, nous parle avant tout de l'atelier culturel qu'elle n'anime pourtant qu'une seule fois par mois. Uma est enseignante en arts plastique de formation. Elle nous décrit en premier lieu et longuement la part de l'activité qui lui procure le plus de satisfaction, celle qui mobilise des connaissances spécifiques qui par la même occasion, la distingue de sa collègue avec qui elle partage la fonction d'accueil du public.

*"Je m'occupe d'un atelier culturel et patrimoine, et en plus d'un atelier artistique où je donne des cours, où les personnes peuvent s'exprimer par l'art, et cela marche très bien. Donc ça c'est un cadeau que m'a fait le directeur"*<sup>[Uma]</sup>

A l'instar d'UMA, tous vont nous faire part de leur propre vision de leur fonction et au-delà de ce que la prescription leur commande, accueil des usagers, accompagnement social, travaux administratif, tous vont exprimer qu'au cœur de leur activité se trouve la relation avec l'utilisateur.

*"C'est surtout du relationnel avec le public, discuter, savoir s'ils vont bien"*<sup>[Violette]</sup>.

*"C'est du contact, plus que du concret, c'est du contact en tout cas"*<sup>[Witney]</sup>.

*"Le gros boulot il est dans la création du lien et dans l'accompagnement de la personne vers la sortie"*<sup>[Ynes]</sup>.

*"C'est surtout dans la relation qu'on est en fait... c'est la relation à l'autre, parce que l'aide qu'on va apporter finalement n'a pas tant d'aide que ça... l'échange, moi c'est ça ce qui m'importe ici."*<sup>[Camille]</sup>.

*"Le fil conducteur on va dire que c'est la relation avec les gens... c'est cet aspect-là qui fait que ce boulot continu à me plaire. S'il n'y avait pas cet aspect-là je ne serais plus là."*<sup>[Alice]</sup>.

<sup>176</sup> P. MALRIEU, (2003) *La construction du sens dans les dires autobiographique* cité par Y. CLOT (2013) opus cité p12

C'est cette relation qu'ils décrivent comme le quotidien, le réel de leur activité qui définit le travail, qui fait sens pour eux. Elle échappe à la prescription mais elle occupe pourtant une place importante. Ainsi par exemple Alice estime que cet aspect non prescrit de son travail occupe à peu près la moitié de son temps, et ce avec l'accord tacite d'Ophélie sa responsable hiérarchique, alors que sa fonction est définie comme purement administrative.

C'est la satisfaction qu'ils tirent de cette relation qui est le moteur de leur activité, de par la dynamique qu'elle met en mouvement dans une perspective de réitération<sup>177</sup>.

### 2.3 Des attentes diversifiées.

L'absence de prescription sur cette part essentielle de leur activité qu'est la création de lien, ouvre un large champ à la mobilisation subjective des acteurs à cette fin. Les attentes qu'ils nourrissent en retour sont diverses et fonctions du profil de chacun des acteurs. Cependant, nous pouvons les catégoriser en fonction de ces profils.

Les attentes des agents d'accueil concernent leur personnalité. Violette souhaite être reconnue pour qui elle est "*J'ai quand même un caractère assez pète-sec et ça je ne peux pas changer, ils le savent et quelquefois ils en rigolent. Voilà ils ont appris à connaître mon caractère*". Uma, elle, attend que ce soit son côté maternel qui le soit "*Je suis un peu la maman, je suis assez maternelle d'ailleurs, j'ose, je peux me permettre maintenant d'être plus tactile, d'être plus physique...*", pour satisfaire cette aspiration elle n'hésite pas à braver les interdictions de sa hiérarchie. "*J'ai été longtemps critiqué par mes responsables, que cela ne se faisait pas, qu'il fallait garder une distance.*"

Ces attentes qui concernent l'individu avant de concerner le praticien peuvent conduire ces agents d'accueil à adopter des postures qui mettent le professionnel en défaut.

Les travailleurs sociaux expriment quant à eux des attentes qui touchent plus à leur identité professionnelle. Elles témoignent d'un idéal éducatif qui est au fondement de leur métier parce qu'inséparable du mythe du progrès social. L'émancipation de la relation instaurée dans le travail social est toujours l'objectif final<sup>178</sup>.

---

<sup>177</sup> ROCHE P, (2010) *Droit au plaisir et critique des "risques psychosociaux"*, p83-97, in LHUILIER D., GIUST-DESPRAIRIES F., LITIM M., "*Risques psychosociaux une nouvelle catégorie sociale?*", La nouvelle revue de psychologie, ERES Paris p87

<sup>178</sup> Ion J. (2005) *Travail social et souffrance psychique*, Dunod, Paris p8

*"Pour moi le travail sur l'autonomie est hyper important"*<sup>[Elvire]</sup>.

*"C'est offrir la capacité d'être plus autonome dans certains domaines de sa vie"*<sup>[Ynes]</sup>.

*"L'idée étant de construire un projet [...] de proposer une projection et à la fois aussi de lever certains freins qui existent"*<sup>[Berthold]</sup>.

*"Il y en a beaucoup qui disent merci docteur... Voilà ils parlent vraiment d'eux jusqu'à l'intime."*<sup>[Camille]</sup>.

*"Il faut garder toujours à l'esprit l'autonomie de la personne et travailler sur le côté éducatif."*<sup>[Desmond]</sup>.

## 2.4 Derrière les attentes, la dynamique de l'identité.

Les attentes que ces acteurs nourrissent en retour de leur engagement, contribuent à l'édification de leur identité dans le champ social<sup>179</sup>.

L'identité n'est pas figée. Elle évolue par des processus d'identification, d'assimilation et de rejets sélectifs. Elle se façonne progressivement, se réorganise et se modifie sans cesse<sup>180</sup>. Elle s'articule autour de deux axes. Le premier, synchronique, marque le contexte d'action et l'identité "officielle" attribuée par autrui. Le second, diachronique, marque la trajectoire de l'individu et rend compte des identifications subjectives de ce dernier<sup>181</sup>. Il se dégage alors deux processus identitaires : le processus identitaire relationnel et le processus identitaire biographique, tous deux constitutifs de l'identité professionnelle<sup>182</sup>.

Aussi, pouvons-nous conclure qu'agent d'accueil et travailleurs sociaux inscrivent leurs attentes dans une dynamique de l'identité, les premiers dans une dynamique identitaire relationnelle, les seconds dans une dynamique identitaire biographique, en rapport avec l'idée qu'ils se font de leur fonction.

## 2.5 Une faible perception de la reconnaissance du travail

La reconnaissance n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de

<sup>179</sup> DEJOURS C. Opus cité p236

<sup>180</sup> MUCCHIELLI A., (2013), L'identité, 9ème édition, PUF, Paris, p28.

<sup>181</sup> DUBAR C., (2010) *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*", collection U, Armand Collin, 4<sup>ème</sup> édition Paris, p11

<sup>182</sup> DUBAR C., TRIPIER P., (1998) *Sociologie des professions*, Edition Armand Colin, Paris, p96



l'intelligence et de la personnalité dans le travail<sup>183</sup>. Elle est au cœur de la psychodynamique du travail.

### 2.5.1 La reconnaissance salariale

Le salaire est une reconnaissance institutionnalisée, qui a une forte dimension instrumentale tout comme une forte dimension symbolique, c'est un élément essentiel de la reconnaissance<sup>184</sup>, elle porte une partie du jugement d'utilité. Uma qui a le statut d'animatrice, souhaiterait que son diplôme d'enseignante et son ancienneté soient reconnus financièrement. Au-delà de l'aspect financier, c'est le regard de l'institution sur son statut qui est en jeu, c'est la reconnaissance institutionnelle

*"Quand je suis arrivé ici, on m'a demandé de faire un travail d'assistante. J'ai fait ça pendant huit ans et puis on m'a dit maintenant tu vas retourner sur un poste d'animation et du coup, ils ne tiennent pas compte de mon diplôme de prof, et mon salaire redevient un salaire d'animatrice, ça m'a un peu meurtri [...] La comptable a dit, poste d'animation, ça rentre dans le F2 [...] je ne demande pas des cents et des milles, c'est symbolique"<sup>[Uma]</sup>*

Berthold reconnaît que son travail "n'est pas assez payé", qu'il ne "cracherait pas sur une augmentation de salaire, mais ça s'arrête là", C'est Desmond qui traduit le mieux cette préoccupation. Après avoir énoncé le fait que la question salariale n'est pas la motivation initiale dans son choix de parcours professionnel "au niveau salarial, l'aspect financier, moi en début de carrière je ne pensais pas à ça", il précise qu'au fil du temps celle-ci s'impose avec en plus un effet miroir avec les bénéficiaires. "Au fil du temps, tu te dis que toi aussi tu peux te retrouver dans une certaine vulnérabilité [...] que finalement, à des degrés différents bien entendu, mais on parle d'une vulnérabilité qui peut être similaire, il y a beaucoup de similitudes entre les bénéficiaires du RSA et le référent social. On a tous une part de vulnérabilité au niveau financier". Ce dernier commentaire laisse entrevoir en filigrane un sentiment de peur du déclassement.

<sup>183</sup> DEJOURS C. (2009) *Souffrance en France, banalisation de l'injustice sociale*, Essais, Points, Paris, p40

<sup>184</sup> MEDA D. (2013) *Travail : La révolution nécessaire*, Les éditions de l'aube, La Tour d'Aigues, p33

D'une façon générale, malgré sa grande acuité<sup>185</sup>, le conflit inhérent à la question salariale, est devenu trop pauvre, tant il est éloigné du travail réel<sup>186</sup>. Il ne suscite plus de grandes revendications et nos deux institutions ne dérogent pas à ce constat, la question salariale est évitée.

*"On ne s'est jamais arrêté pour dire comment on bosse cette valorisation du salarié [...] c'est aussi difficile de dire à quelqu'un implique toi, mais tu n'auras pas de salaire surélevé dans l'année prochaine [...] c'est plus facile de tomber dans la culpabilité que se dire bon aller je me démène, je motive la personne, je la valorise"*<sup>[Ophélie]</sup>

### 2.5.2 La reconnaissance victime d'une absence de discussion sur le travail.

Les jugements de beauté et d'utilité ont en commun de porter sur le travail réel, ce qui suppose une mise en discussion de ce dernier. S'ils sont absents des deux institutions c'est pour des raisons dissemblables qui seront discutées au §2.7.2

Certains acteurs cherchent une reconnaissance auprès des usagers confondant ainsi gratitude et reconnaissance ce qui peut avoir un effet doublement pernicieux : conduire au surinvestissement de la relation aux usagers<sup>187</sup> et occulter le déficit de reconnaissance. N'ayant pour point de vue que son propre intérêt, l'utilisateur est mal placé pour délivrer le jugement de reconnaissance<sup>188</sup>.

*"C'est de voir que les personnes se sentent bien, donc le retour c'est Ah qu'est ce que c'était bien [...] c'est un métier qui nécessite un don de soi..."*<sup>[Uma]</sup>

## 2.6 Une qualité du travail qui ne se dit pas.

Nous ne pouvons caractériser un travail sans aborder la question de la qualité de ce dernier. Pour Yves Clot, la possibilité de faire un travail de qualité est un facteur de santé. Il s'est attaché à montrer qu'un empêchement de cette qualité est un dilemme psychiquement fort

<sup>185</sup> Le constat que nous portons, n'est pas limité aux salariés des deux institutions que nous avons observé, d'après l'ISSP, le salariés français se disent mécontents de leur salaire, seuls 15% estiment que leur salaire est élevé. (MEDA D Travail : la révolution nécessaire p39).

<sup>186</sup> CLOT Y. GOLLAC M. (2014) *Le travail peut-il devenir supportable?*, Armand Colin, Paris, p133

<sup>187</sup> Violette laisse les usagers venir la solliciter chez elle en dehors des horaires d'ouverture de l'association. (Propos rapporté par elle-même ainsi que par Xavier)

<sup>188</sup> MOLINIER P.,(2008) opus cité. P146

coûteux<sup>189</sup>.

Cependant, nous observons que les salariés des deux associations ont les plus grandes peines à évoquer la qualité de leur travail. Exception faite d'Elvire pour qui la qualité "*est une obligation de moyens*", les autres avouent leur impuissance à la définir. C'est le cas de Berthold "*Je ne sais pas ce que cela veut dire*", de Camille "*C'est complexe comme question*" et Desmond "*C'est très, très, très difficile de répondre à cette question*". D'autres encore la jaugent en termes très subjectifs et peu quantifiables. Ainsi pour Witney la qualité "*c'est être utile, c'est un travail qui porte ses fruits*" sans pour autant que les dits fruits n'aient été définis. Pour Violette "*c'est essayer de faire au mieux*", pour Alice "*ne pas laisser les usagers*" alors que Xavier affirme que c'est "*une volonté de prendre du plaisir dans mon travail et d'apporter un maximum aux usagers.*"

## 2.7 Un travail qui ne se pense pas

Cette incapacité à exprimer, voire penser la qualité du travail trouve son origine dans l'invisibilité de ce travail. L'activité est plus vaste que la conscience et la conscience est plus vaste que ce qu'exprime le langage. Pour pouvoir être exprimées dans le langage, pour pouvoir être discutées, les normes de l'activité doivent donc faire l'objet d'un travail d'élaboration<sup>190</sup>.

Ainsi cette difficulté est-elle révélatrice d'une déficience d'élaboration du travail, c'est-à-dire d'un manque de réflexion et de discussion autour de ses modalités. L'élaboration du travail suppose que le décalage entre le travail réel et le travail prescrit puisse constituer une base de discussion pour une transformation des pratiques<sup>191</sup>. Or cette discussion ne peut être tenue dans des espaces formels tels que les réunions d'équipe<sup>192</sup>. Elle devrait se déployer dans des espaces de discussion sur le travail.

### 2.7.1 La réunion d'équipe

Pour nos deux institutions, les réunions d'équipes ne sont pas les lieux d'une mise en discussion des modalités du travail.

---

<sup>189</sup> CLOT Y, opus cité p39.

<sup>190</sup> DAVEZIES P, 2012, *Souffrances psychiques et travail, Evolutions et perspectives*

<sup>191</sup> MOLINIER P, opus cité p117.

<sup>192</sup> Ibid

*"La réunion d'équipe c'est pour prévoir ce qu'on va faire dans la semaine, c'est technique"*<sup>[Violette]</sup>

*"La réunion d'équipe est institutionnalisée et il y a la présence de la responsable donc la chef de service qui joue son rôle c'est-à-dire qui nous sollicite, veut apporter quelque chose et qui nous apporte des éléments techniques et des informations d'ordre général aussi. Ponctuellement c'est plus des échanges hiérarchie-équipe."*  
[Berthold]

Les réunions d'équipe ne suscitent que peu d'intérêt de la part des salariés. *"On fait des comptes rendus des réunions d'équipe, je ne sais pas si on les lit. On passe à autre chose"*<sup>[Witney]</sup>.

Nous constatons même une véritable et ostensible résistance de la part des salariés de FPIS *"Pendant les réunions d'équipe on est très apathique, on n'est pas là, on est absent, on regarde dehors, on est au téléphone, la chef parle mais elle parle dans le vide [...] il y a beaucoup de résistance"*<sup>[Camille]</sup>. Ce qui n'échappe pas au management qui en a parfaitement conscience. *"Je suis vécue comme un cadre qui veut les obliger à faire, pas comme un professionnel qui pourrait réfléchir sur notre manière d'agir"*<sup>[Ophélie]</sup>

## 2.7.2 Les espaces de discussion

Les espaces de discussion ne s'ouvrent pas à APT, cela tient à la structure de l'association. Le nombre de salariés y est trop restreint et peu exercent la même fonction. L'institution est située en centre-ville. Les salariés rentrent chez eux le midi pour déjeuner. L'extrême exigüité des locaux est plus une source de tensions et de difficultés qu'un facteur de proximité propre à favoriser les échanges. Les espaces informels ne peuvent s'ouvrir dans ces conditions.

Pour ce qui est des espaces formels, le directeur, qui est conscient de la nécessité de la discussion, a institué des temps pour favoriser cet échange<sup>193</sup>. *"J'attends qu'ils travaillent plus ensemble et qu'ils se posent les questions ensemble et qu'ils prennent le temps de se rencontrer. Et j'ai mis des temps pour cela."*<sup>[Zarko]</sup>

<sup>193</sup> L'association est fermée au public les lundi et jeudi matin

Les salariés ne saisissent pas cette opportunité pour avoir une pratique réflexive sur leur travail. *"Ils ont du mal. On en parle régulièrement, ils ont du mal... ils vont partir chacun dans leur truc, ils ont du mal à se retrouver"*<sup>[Zarko]</sup>. Ceci entérine une absence de réflexion sur la pratique, que nous attribuons à leur manque de culture en la matière<sup>194</sup>. Nous verrons qu'ils délèguent cette fonction aux séances de TRE.

Les espaces de discussion ne s'ouvrent pas à FPIS non plus, en premier lieu parce qu'il n'y a pas, contrairement à APT, d'espaces dédiés à cela. Pourtant le besoin existe, il a été exprimé, Berthold et Camille ont déploré l'absence de réflexion collective sur leur travail<sup>195</sup> et Desmond n'a pas dit autre chose en affirmant que l'entretien que nous avons eu, avait été, pour lui comme pour la supervision, un temps de réflexion lui ayant permis de lever la tête du guidon.

En fait les travailleurs sociaux sont isolés, dans leur pratique.

*"On fait tous un travail individuel en fait... Au niveau des suivis que l'on a, ce sont quand même des suivis individuels. Il n'y a pas une espèce de référence collégiale"*<sup>[Desmond]</sup>

*"De par notre quotidien on est assez seuls puisqu'on est chacun dans notre bureau, et on est assez isolé"*<sup>[Berthold]</sup>

Les temps de pause et de convivialité qu'ils s'accordent servent principalement à récupérer. Ils ne sont pas mis à profit pour une discussion voire une réflexion<sup>196</sup>.

*"Cette part informelle de notre travail demande beaucoup d'énergie et derrière suite à un entretien, même si c'est d'aller fumer une clope, l'idée c'est de trouver le temps pour essayer de recharger les accus, pour prendre un autre rendez-vous"*<sup>[Berthold]</sup>

En fin de compte, comme pour APT, ce sont les séances de TRE qui vont pouvoir servir de support à une réflexion sur le travail.

---

<sup>194</sup> Les salariés d'APT ne sont pas formés au travail social, cela n'entre pas dans leur culture professionnelle. Voir annexe 6 : Profil des acteurs

<sup>195</sup> Nous avons recueillis ces propos lors de nos observations sociologiques

<sup>196</sup> Nous avons pu le constater lors de nos observations sociologiques.

## 2.8 Un travail qui confronte à de nombreux obstacles

Incapables de définir la qualité intrinsèque de leur travail, nos salariés montrent plus de facilité à décrire ce qui les empêche de réaliser un travail de qualité. Nous pouvons dire qu'ils montrent une conscience professionnelle, ce concept quotidien qui permet à beaucoup de travailleurs de marquer leur attachement au travail<sup>197</sup> et qui parle tout à la fois de ce qu'il y a de plus subjectif dans le travail et d'une histoire qui n'est pas seulement celle de chacun<sup>198</sup>. Tout obstacle à la réalisation d'un travail de qualité est de nature à enrayer la dynamique de la reconnaissance.

Nous classifions ces obstacles en fonction de leur origine, ceux qui sont liées à l'usager, ceux qui le sont à l'institution et ceux qui le sont aux dispositifs et aux politiques publiques.

### 2.8.1 La gestion d'un public difficile

Nous parlerons ici des difficultés qui placent le praticien en situation d'échec. Elles sont principalement évoquées par les salariés d'APT qui accueillent un public désocialisé présentant de nombreuses problématiques. Elles dévoilent une professionnalisation insuffisante.

*"Les comportements face aux addictions, j'étais incapable de faire quoi que ce soit avec une personne alcoolisée"*<sup>[Violette]</sup>

*"Tu peux être amené à gérer quelqu'un qui serait en situation d'ébriété ou de prise de produits"*<sup>[Witney]</sup>

*"C'est les problématiques psychiatriques que l'on rencontre de plus en plus. Et du coup, là les équipes sont beaucoup en difficulté."*<sup>[Zarko]</sup>

### 2.8.2 La sollicitation de l'économie psychique

Le champ de la psycho-traumatologie admet de plus en plus l'apparition de traumatismes psychologiques sans relation avec un traumatisme direct, mais consécutif au contact avec une personne traumatisée<sup>199</sup>. Certains utilisent à tort les vocables de transfert et contre-transfert qui relèvent du domaine de la cure psychanalytique. Nous leur préférons ceux

<sup>197</sup> CLOT Y. GOLLAC M. (2014) Le travail peut-il devenir supportable?, Armand Colin, Paris, p79

<sup>198</sup> Ibid

<sup>199</sup> Dr HORENSTEIN M., (2002) *Le traumatisme vicariant : Etude sur une population de chefs d'établissement*, p15

d'empathie, de résonance ou de projection. Mais quel que soit le vocable retenu il marque une forte charge psychique.

Être empathique, c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible et avec les composants émotionnels et les significations qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du "comme si"<sup>200</sup>. Ainsi la perception des difficultés d'autrui peut-elle, par "recopie", être coûteuse en termes d'économie psychique. Certains auteurs parlent également d'introjection d'autres encore d'usure de compassion ou de traumatisme vicariant. Ce phénomène par effet cumulatif, peut être pathogène, plus les contacts sont fréquents, plus les risques sont importants. La symptomatologie qui y est associée peut conduire à une prise de distance, voire un rejet des usagers, la maltraitance n'est alors pas bien loin. Le soutien social à un coût émotionnel<sup>201</sup>.

*"Ce qui peut être difficile à vivre c'est de devoir entendre certaines personnes qui sont toujours très centrées sur leur nombril et leurs difficultés. C'est aussi souffrant je trouve des fois de passer du temps avec des gens qui sont en souffrance"*<sup>[Witney]</sup>  
*"J'étais assez mal parce que... Il est venu, il voulait se foutre en l'air, il m'a parlé pendant une heure « J'en peux plus, je vais me foutre en l'air... j'ai le flingue à la maison... », il m'a raconté sa vie [...] je l'ai écouté"*<sup>[Alice]</sup>  
*"Cette souffrance, ils finissent par me la dire [...] il s'est confié, il me racontait un peu sa vie qui n'a pas été... qui a été très dure, très violente."*<sup>[Uma]</sup>

A l'inverse du mécanisme d'introjection celui de projection fait que le praticien prête à l'usager des idées, pensées ou désirs qui ne lui appartiennent pas. C'est l'opération par laquelle le sujet expulse de soi et localise dans l'autre, personne ou chose, des qualités, des sentiments, des désirs, voire des objets qu'il méconnaît ou refuse en lui.<sup>202</sup> La posture professionnelle du praticien est ainsi mise en défaut, puisque se retrouvent au cœur de

<sup>200</sup> Rogers (C), a way of being, Boston 1980, Houghton Mifflin, in Simon Edith, « Processus de conceptualisation d'« empathie » », Recherche en soins infirmiers, 2009/3 (N° 98), p. 28-31. DOI : 10.3917/rsi.098.0028. URL : <http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2009-3-page-28.htm>

<sup>201</sup> Ibid

<sup>202</sup> LAPLANCHE J., PONTALIS J-B, in Missonnier Sylvain, « Identifications, **projections** et identifications projectives dans les liens précoces. La partition prénatale », *Le Divan familial*, 2009/1 (N° 22), p. 15-31. DOI : 10.3917/difa.022.0642. URL : <http://www.cairn.info/revue-le-divan-familial-2009-1-page-15.htm>

l'action, non pas les préoccupations de l'utilisateur mais celles du praticien. Dès lors la rencontre ne peut répondre aux besoins de l'utilisateur, elle ne peut pas apporter les bonnes réponses, elle ne peut que conduire à l'échec.

*"Ils ont manqué d'une maman ou d'un papa et donc souvent, on est un petit peu leur maman d'adoption [...]*  
*Au début quand on a travaillé avec le gars qui s'occupe des addictions... je lui ai dit je ne vais pas pouvoir distribuer de kit, j'ai l'impression de leur refiler de la came quand je leur refile leur kit.*"<sup>[Violette]</sup>

Enfin la résonance, qui suppose qu'un individu en lien avec un autre individu semble instinctivement y répondre de la même façon, c'est-à-dire en adoptant ses formes de communication, ses mots et ses comportements<sup>203</sup>. Ainsi en portant attention à son expérience émotionnelle qui reflète celle de son partenaire, et en s'y référant, il peut par une approche réflexive appréhender les enjeux de la relation. En l'absence de réflexion, il ne reste que la réaction qui peut s'avérer inappropriée<sup>204</sup>.

*"Je pense que c'est la seule nana avec qui j'ai failli faire un petit transfert par rapport à ma famille, parce que j'avais une fille qui avait le même âge qu'elle à l'époque..."*<sup>[Violette]</sup>  
*"Il y a des situations qui sont bouleversantes aussi, qui font écho à des choses... il y a des résonances, c'est aussi un travail personnel que de travailler avec les autres"*<sup>[Ynes]</sup>  
*"Emotionnellement, la situation de cet enfant m'avait beaucoup marquée"*<sup>[Berthold]</sup>

### 2.8.3 Les dispositifs sources de conflits éthiques et d'usure.

Les dispositifs d'insertion sociale marquent une limite qui vient circonscrire l'action des travailleurs sociaux qui s'en plaignent. Compte tenu du profil des acteurs cette

<sup>203</sup> Bouley Jean-Clair, Chaltiel Patrick, Destal Didier et al., « Au-delà de l'homéostasie, vers la cohérence », dans La famille adolescente. Conversations thérapeutiques, sous la direction de Bouley Jean-Clair, Chaltiel Patrick, Destal Didier et al. Toulouse, ERES, « Relations », 2006, p. 189-205. URL : <http://www.cairn.info/la-famille-adolescente--9782749206554-page-189.htm>

<sup>204</sup> Ibid



récrimination est fortement marquée chez FPIS.

Registre d'expression des difficultés	Dispositifs	Collectif	Individu	Usager	Total
Sentiment de fatigue et d'usure	2		4	1	7
Sentiment d'impuissance	4		1		5
Colère	2			1	3
Injustice	2				2
Frustration (reconnaissance)	1		3		4
Posture professionnelle (Transfert, surinvestissement, manipulation, agressivité)				4	4
Qualité du travail			1		1
Relation interpersonnelles		2			2
Régulation de l'équipe		1			1
Conflit éthique		1			1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>30</b>

Tableau 5 : Observations FPIS.

#### Registres d'expression des difficultés

toucher individuellement. Les registres d'expression des difficultés sont nombreux, et relèvent de plusieurs sources.

Les entretiens marquent également cette caractéristique. Les cadres et procédures rigides viennent circonscrire leur autonomie et les moyens limités soulignent leur impuissance. Cela vient heurter de front leur vie mentale et plus précisément la sphère des aspirations, des motivations et des désirs<sup>206</sup>

*"Le conseil départemental, il n'est pas vécu dans un lieu accueil comme un partenaire soutenant plutôt comme celui qui nous empêche de bien bosser"*<sup>[Ophélie]</sup>

*"La grosse difficulté c'est le manque de moyen à notre disposition pour apporter une réponse aux difficultés des personnes, le manque de moyen génère en moi plus de colère et de révolte qu'une forme d'abattement ou de démission"*<sup>[Berthold]</sup>

*"J'ai appris à vivre avec la frustration de faire des choses qui n'aboutissent pas, ce n'est pas très confortable, je parle plus d'inconfort que de souffrance"*<sup>[Elvire]</sup>

*"Je pense à toute cette violence institutionnelle des grands organismes payeurs [...] l'écart entre l'idéal de ce qui peut être proposé et la peau de chagrin de la réalité. Ça c'est des vrais obstacles"*<sup>[Ynes]</sup>

<sup>205</sup> Celles qui ont été remontées en séances de supervision.

<sup>206</sup> DEJOURS C, opus cité p90

La rationalité pathique qui préside aux conduites visant la préservation de la santé mentale<sup>207</sup> entraîne ces acteurs, dans le but d'adoucir cette frustration, à enfreindre les règlements et contourner les prescriptions au prix d'un conflit éthique lui aussi coûteux en terme d'économie psychique. Ce que traduit parfaitement Elvire. *"En tant que professionnel je me heurte à ces murs là et je fais avec, je fais en sorte d'arranger la vérité très souvent [...] au début je trouvais ça petit peu perturbant [...] en tout cas chez moi les règles ont un sens, et les transgresser volontairement, au départ, quand j'étais jeune professionnelle, c'était quelque chose qui était assez insatisfaisant."* Et ce conflit éthique lui fait perdre un peu le sens des réalités lorsqu'elle évoque la flexibilité structurelle des règles. *"En travaillant avec de l'humain, à un moment donné le cadre il fait référence, il fait foi mais la règle, elle est aussi faite pour être dérogée à un moment donné. Si elle est là, c'est bien pour poser des limites, mais ça veut dire qu'on peut la déroger à un certain endroit aussi"*

Pour ne pas se résigner à l'impuissance vers laquelle les rigidités des dispositifs les conduisent, les travailleurs sociaux se livrent à de véritables bricolages.

*"Pour les aides financières je fais des gros, gros montages de fou, je gratte partout où je peux quand c'est utile. Par exemple s'il me faut de l'argent pour admettons réparer une voiture par exemple, il faudrait 400 € je ne peux pas les avoir... je vais demander à la personne de ne pas payer un mois de loyer. Avec l'argent qu'on n'a pas mis dans le loyer je vais pouvoir réparer la bagnole, le loyer je peux le faire passer par une aide financière de la CAF, FSL maintien et voilà tu vois je fais des montages comme ça." [Camille]*

#### 2.8.4 L'usure professionnelle et la charge psychique

Ces bricolages sont source d'une charge psychique pouvant conduire à l'usure. Ils mettent les travailleurs sociaux en porte à faux au regard de leur éthique ce qui est aussi une source d'usure<sup>208</sup>.

<sup>207</sup> MOLINIER P. opus cité p65

<sup>208</sup> FOUCHARD J.L. *De la motivation à l'usure professionnelle*, Les cahiers de l'actif – n° 296/297. pp 219-242

*"C'est un peu un ras-le-bol de trop d'écart entre l'idéal de ce qui existe et la pratique quotidienne qui peut exister"* [Ynes]

*"Donc souffrance dans le contexte institutionnel [...] je compare ça à une mini-dépression des fois"* [Berthold]

[A propos des injonctions paradoxales du système] *"ça au quotidien c'est usant, c'est fatigant. Des fois on s'en amuse parce que sinon tu t'énerves tout le temps [...] c'est tellement absurde que des fois tu ne sais plus comment faire... (rires) c'est des stratégies de survie professionnelle"* [Elvire]

*"Il y a de l'épuisement professionnel tout simplement"* [Zarko]

L'usure professionnelle touche des personnes fortement motivées et bien impliquées dans leur travail. Elle a quelque chose à voir avec l'excessif et la prise de risques hors normes, c'est-à-dire en dehors des règles. Elle s'exprime par un "j'ai trop donné" qui suggère un "j'ai pas assez reçu" en filigrane<sup>209</sup>.

Au regard de ce que nous avons pu présenter au fil des paragraphes précédents, nous pouvons dire qu'elle marque une faiblesse de la dynamique de la reconnaissance et une accumulation de la souffrance née d'un engagement fort dans un travail qui fait sens et souffre d'un déficit de reconnaissance.

## **2.9 L'institution et l'organisation du travail**

Paradoxalement c'est la grande absente du discours des salariés alors qu'elle occupe une place centrale dans l'organisation de l'activité.

### **2.9.1 APT, un cadre bienveillant, un cadre flottant**

A APT, la présence de l'institution en la personne de son directeur est particulièrement marquée. Cela est dû à l'exiguïté des locaux. Pour autant, cette proximité n'est pas suffisante pour garantir la tenue du cadre que suppose la fonction. Le contexte de l'association, toute petite sur un territoire rural où tout le monde se connaît et se côtoie, apparaît comme un obstacle dans sa mission. Il situe ses propres difficultés dans le registre de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>209</sup> Ibid

*"C'est surtout au niveau RH, sur des personnes qui sont en manque de compétences et en manque de connaissances et qui ont du mal à progresser et qui mettent en difficulté le reste de l'équipe et qui se mettent en danger elles-mêmes et qui maltraitent, avec des guillemets les usagers, sans le vouloir et sans s'en rendre compte. Et moi je dois mettre du cadre là-dedans. Mais en même temps c'est très dur pour un directeur qui est seul, qui travaille au milieu de cette équipe dans une promiscuité incroyable... il faut que je fasse très attention. Si c'était dans une autre institution plus grosse, plus impersonnelle, il y en a qui seraient licenciés depuis longtemps."* [Zarko]

Terrible aveu d'impuissance qui marque ses propres limites ainsi que les dilemmes auxquels il est confronté.

*"Je suis en difficulté du fait aussi du contexte et de la structuration ici. On parle de promiscuité, on se connaît tous personnellement donc c'est encore plus dur [...] on se croise tous les jours à la boulangerie, au marché, on est plus dans la compassion [...] et du coup il faut que j'arrive à trancher. Il faut que "l'asso", elle tourne et que l'on fasse notre boulot et en même temps ne pas foutre la personne dans la merde."* [Zarko]

Il reconnaît ne pas savoir, ne pas être outillé pour ces tâches-là, de fait il n'est pas formé au management et c'est son premier poste de directeur. Nous pouvons parler d'un défaut de posture professionnelle lorsque, par excès de compassion, il contourne les difficultés auxquelles sont confrontés ses salariés plutôt que de les analyser et chercher à les résoudre.

*"C'est de l'indécision, je ne sais pas comment on peut dire ça et ça je n'aime pas [...] j'ai toutes les données mais un moment je n'arrive pas à trancher, j'ai de la culpabilité à ... ou peut-être que je manque d'outils"* [Zarko]  
*"Ça lui portait même plutôt préjudice dans ses missions de management parce que nous entendre nous livrer nos difficultés... en fait il avait plutôt tendance à s'adapter à nos difficultés"* [Ynes]

En définitive à APT, le cadre institutionnel apparaît comme flottant, de par une grande

bienveillance de la part d'un directeur qui est isolé et démuné pour maintenir ce cadre. Il le fait en prenant sur lui, aux prix d'une forte charge psychologique. Les salariés n'en sont pas vraiment conscients, mis à part Ynes, la seule formée au métier du secteur social et Xavier qui vient d'être recruté. Pourtant si l'organisation du travail doit être critiquée, elle est aussi absolument nécessaire, la question de l'autorité est d'une grande importance aux yeux des salariés<sup>210</sup>. Malgré cela les autres salariés n'appréhendent que la seule bienveillance qui leur est manifestée, qui occulte leur propres manques et obère toute réflexivité sur la pratique professionnelle.

*"On a de la chance d'avoir un directeur comme ça [...] il a une bienveillance au niveau de son personnel"*<sup>[Violette]</sup>, *"C'est quelqu'un de très ouvert, qui fait confiance à son équipe [...] personnellement, il me donne carte blanche dans mon travail"*<sup>[Uma]</sup>

### 2.9.2 FPIS, un cadre défaillant

FPIS souffre également d'un manque de cadre. La coordonnatrice qui représente ce cadre n'est présente sur le site qu'à mi-temps. De plus, elle est submergée par une somme de tâches qui la détournent de ses fonctions managériales et qui la conduisent au bord de l'épuisement et de la rupture.

*"Il y a un volet veille à la sécurité des salariés et des personnes qui utilisent les locaux des services dont je suis responsable [...] Après il y a une deuxième partie qui est de la gestion financière. Pouvoir rendre compte tous les mois à ma direction. Cela signifie avoir fabriqué le budget, l'avoir présenté aux financeurs. Ensuite tout au long de l'année, veiller à être dans les clous du budget, faire une analyse du différentiel entre le réel et le budgété, amener les actions correctives. Donc cela suppose aussi une relation aux partenaires financeurs [...]Après il y a une relation et une gestion des salariés plus en termes de RH [...] Ensuite il y a la partie gestion de l'activité, la relation aux partenaires pour faire en sorte que la mission qui nous est confiée soit réalisée correctement [...]Après il y a du soutien aux collègues de manière plus individuelle [...]Et puis il y a toute la partie transversale, puisque qu'il faut assurer l'existant et se développer [...]Je suis pilote d'une action qui s'appelle faire en sorte que tous les salariés connaissent les gestes essentiels du développement durable dans une structure professionnelle"*<sup>[Ophélie]</sup>

<sup>210</sup> DAVEZIES P.,(1993) *Eléments de psychodynamique du travail.*

*"Soyons très clairs, les cadres sont particulièrement sollicités [...] il y a une à deux fois par an où je suis à la limite de la rupture [...] j'ai une semaine de congés la semaine prochain, jusqu'à hier, je ne savais pas si je la prendrais et c'est bien parce que je vois l'état dans lequel je suis qu'il faut que je prenne cette semaine de congés. Parce que à pousser au maximum, au bout d'un moment cela ne tient plus."* [Ophélie]

Mais ce qui est frappant c'est la différence de perception qui peut exister entre elle et ses subordonnés. Elle se pense présente et à leurs côtés, alors qu'eux-mêmes déplorent son absence. Ainsi affirme-t-elle *"Etre dans du management de proximité c'est 50% voire 60% de mon temps"* [Ophélie], ce qui tout compte fait ne représente que 30% de son temps dédié à l'équipe. Et Desmond de souligner en creux cette absence et l'insuffisance de cadre. *"Etre absent ou présent ce n'est pas ça le problème, si le cadre est suffisamment instauré pour que l'équipe tourne, là il n'y a pas besoin d'être présent [...] je pense que c'est mieux d'être présent, tout le temps présent."* [Desmond]

Ce point nous semble symptomatique de ce que Detchessahar et Grevin qualifient de "gestionnisme"<sup>211</sup>. Les cadres sont happés par des tâches de développement de projet et de gestion particulièrement chronophages qui les amènent à désertier le terrain. Ils ne sont plus en lien avec la réalité du travail et ses difficultés, la dynamique des équipes en pâtit. Cette absence finit par être interprétée comme un désintérêt, ce qui dans le cas de FPIS est renforcé par le fait que l'insertion sociale n'est pas le cœur de métier de l'institution<sup>212</sup>. Le management est de plus en plus lointain, il ne mesure plus l'engagement des salariés dans leur confrontation avec les contraintes inhérentes à l'activité. Il n'y a plus personne pour évaluer le travail et sa charge ni pour entendre les difficultés éprouvées par le personnel.<sup>213</sup> Ce que souligne Berthold *"Il y a un décalage énorme avec la hiérarchie et j'inclus ma responsable de service qui ne voient pas tout l'aspect de notre travail"* [Berthold]

Ce décalage se montre patent lorsqu'Ophélie nous livre une vision personnelle du travailleur social qui ne ressemble pas à celle que nous avons pu observer ni celle qui émerge de nos entretiens.

*"Je suis persuadée que le monde est anxiogène, et ça rajoute, ça alimente le côté*

<sup>211</sup> DETCHESSAHAR M, GREVIN A, (2009) "Un organisme de santé malade de 'gestionnisme' ", Gérer et Comprendre, n° 98, Décembre 2009. Pp-27-37

<sup>212</sup> FPIS est avant tout un organisme de formation professionnelle

<sup>213</sup> DETCHESSAHAR M, GREVIN A, (2009) opus cité

*anxiogène des équipes qui collectivement le sont [...] le travailleur social est là pour défendre ceux qui sont les laissés-pour-compte donc il est là en défense [...] ça veut dire, ancrer ses pieds dans le sol, se mettre en position du rugbyman qui va empêcher l'autre de passer et rester sur ses positions, tenir le plus longtemps possible sur ses positions. Ce n'est pas du tout avancer et créer, on n'est pas aventurier, on n'est pas inventeur, on n'est pas créateur, on n'est pas entrepreneur, on est résistant.*"<sup>[Ophélie]</sup>

Nous voyons dans ses propos beaucoup de projections de sa part. Elle n'est plus suffisamment en prise avec la réalité du terrain, parce que pas assez disponible pour son équipe. Elle exprime une vision qui est plus en rapport avec ses propres représentations. Notons au passage le glissement du "il" pronom personnel de la troisième personne du singulier désignant le "travailleur social" vers le pronom indéfini "on" qui peut se comprendre comme substitutif du pronom personnel de la première personne du pluriel suggérant qu'elle s'inclut elle-même dans son propos.

La confusion va plus loin encore, puisque si elle sent bien l'usure et la lassitude des membres de son équipe, elle n'engage pas de réflexion à ce sujet et se contente d'un parallèle avec son propre épuisement et son expérience personnelle.

*"En position de responsable d'équipe j'étais en posture de défendre les lignes et ça m'épuisait [...] J'en ai quelques-uns dans lesquels je me reconnais tout à fait, j'aimerais bien qu'ils fassent le chemin que j'ai fait [...] je maintiens qu'à titre personnel je me suis épuisée donc je crains qu'ils ne s'épuisent.*"<sup>[Ophélie]</sup>

En définitive elle nous brosse le portrait de salariés qui, s'ils sont investis dans leurs missions, ne cherchent pas à prendre d'initiatives ou se montrer créatif ou pour reprendre ses propres termes "*proactifs*". Or, nous avons pu observer des travailleurs sociaux effectivement très investis dans l'accompagnement de leur bénéficiaires cherchant par tous les moyens à remplir leur mission, telle qu'ils se la représentent fut-ce en contournant les règles et les codes aux prix de ce que nous qualifierons de souffrances éthiques<sup>214</sup>.

---

<sup>214</sup> Nous attirons l'attention du lecteur qu'il ne s'agit pas de la souffrance éthique telle que la définit C. Dejours pour qui la souffrance éthique désigne des situations où le zèle répond à une prescription qui implique de façon explicite et non de façon indirecte comme supra, d'effectuer des tâches immorales dont les conséquences sont clairement nocives pour Autrui. Dans l'acception que nous lui conférons la souffrance naît du choix du sujet d'enfreindre la règle pour que son travail garde son sens.

Nous découvrons des salariés qui se sentent, sinon abandonnés, tout du moins laissés pour compte. Ils ne sont plus au front des politiques publiques d'insertion qui privilégient l'insertion professionnelle plutôt que l'insertion sociale et le vivent comme un manque de reconnaissance de leur travail.

*"Avec l'instauration du RSA, nous ici on a été relégués [...] le suivi social qu'on fait avec les gens, est en décalage avec les objectifs du conseil général, du conseil départemental qui a mis la priorité sur l'emploi. [...] on n'est plus sur les grandes priorités du département [...] je n'ai pas le sentiment de faire du travail social, je fais du caritatif."*<sup>[Elvire]</sup>

L'insertion sociale ne représente pas le cœur de métier de l'institution qui est d'abord un organisme de formation et de ce fait ils ne se sentent pas au centre des enjeux stratégiques de l'association.

*"Le fait d'être détaché de la direction générale est à la fois salubre parce qu'on n'est pas pris dans les enjeux intra-institutionnels mais on est à part, on est isolé, donc c'est un peu paye ta débrouille. L'aspect négatif c'est que ça demande de l'énergie de gérer cette autonomie."*<sup>[berthold]</sup>

Le cadre institutionnel leur apparaît comme insuffisant, voire défaillant. *"Elle a des difficultés, notre chef de service, à rentrer en force, à décider, à se positionner, ça l'embête. Elle ne sait pas faire, elle n'aime pas faire [...] c'est une défaillance, donc ouais c'est problématique, c'est un vrai problème, il n'y a personne en haut pour nous rappeler à l'ordre ou pour nous motiver à faire autre chose et pour insuffler autre chose."*<sup>[Camille]</sup>

Nous faisons le constat d'une incompréhension entre la responsable hiérarchique et ses subordonnés. Elle entend bien leurs besoins, sans pour autant vouloir y répondre.

*"Je suis toujours très étonnée du nombre de fois où ils me remettent dans la posture du cadre alors que je n'ai pas l'impression que cela soit ça que je mette en avant d'abord, mais eux ont besoin d'avoir un cadre. Ils ne m'attendent pas sur de l'accompagnement au professionnalisme, ils m'attendent sur l'organisation du professionnalisme, donc je ne peux pas le faire ça."*<sup>[Ophélie]</sup>

Cette incompréhension est la marque d'un lien de participation organique distendu qui vient renforcer un sentiment d'abandon et d'isolement. C'est en soi une source de



souffrance qui revêt alors pour le professionnel, une caractéristique existentielle, un individu ne prenant conscience de lui-même qu'au travers des échanges qu'il établit avec des personnes elle-même engagée dans l'échange<sup>215</sup>.

A cette distension du lien, vient se surajouter une reconnaissance défaillante. (Voir §II.2.5) Serge Paugam définit chaque type de lien social au travers de deux dimensions : la reconnaissance et la protection<sup>216</sup>. La première renvoie à l'interaction sociale qui fournit à l'individu la preuve de son existence. Une faible reconnaissance est donc de nature à conforter cette souffrance existentielle et affecter l'identité professionnelle des salariés.

Cette distension du lien s'exprime aussi dans la dimension de la protection, qui trop faible peut engendrer de la peur.

Souffrance et défaillance de la dynamique de la reconnaissance sont aux sources d'un processus d'aliénation sociale. (Voyez schéma<sup>217</sup>) Ce processus peut être enrayer dès lors que d'autres types de lien peuvent délivrer la reconnaissance.

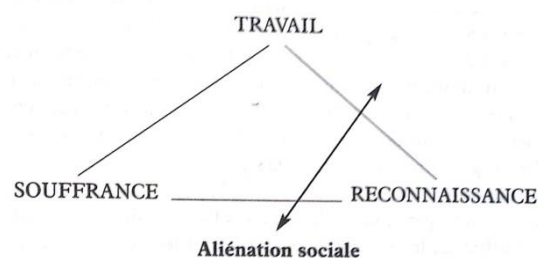


Figure 2 : le triangle de la PDT et l'aliénation sociale

Aliénation sociale et peur se cachent dans les propos de Desmond qui déclare ne pas parler de son travail et garder ce qu'il vit au travail, passer plus de temps avec ses collègues qu'avec sa famille et se sentir vulnérable à l'instar des bénéficiaires qu'il accompagne.

### 2.9.3 FPIS, une idéologie défensive.

Il a été mis au jour que les salariés PFIS étaient soumis à de nombreuses sources de souffrances, impuissance et absence d'emprise sur les rigidités des dispositifs qu'ils opèrent, aliénation sociale, peur.

Nos observations nous ont permis de repérer une stratégie de défense collective. Ces salariés ont instauré un système de prise de congés illégal. Pendant les absences de leur responsable hiérarchique, ils s'organisent pour, à tour de rôle, être absent sans que l'institution ne soit au courant. L'organisation de ce système a été poussée jusqu'à définir un planning de ces absences, elle suppose une gestion cohérente des prises de rendez-vous

<sup>215</sup> PAUGAM S. (2015) *Le lien social, troisième édition*, opus cité p62.

<sup>216</sup> Ibid

<sup>217</sup> Schéma extrait de DEJOURS C., (2000), opus cité. p254

avec les bénéficiaires<sup>218</sup> et une répartition équitable des absences illégales. Tous les salariés de l'équipe participent à ce système. Il s'agit là d'une régulation autonome, qui occupe l'espace laissé par une régulation de contrôle défaillante et qui nous paraît relever d'une idéologie défensive.

Les idéologies défensives deviennent des programmes d'action où le contact avec le réel est perdu. Elles n'ont plus pour but de lutter contre la souffrance mais elles deviennent un but en soi qui doit réparer une injustice. Ne comptent plus alors que les efforts pour maintenir ces systèmes de défense et vaincre ce qui pourrait les déstabiliser, au mépris de l'estime de soi et du sens de la justice. Leur caractère transgressif n'échappe pas aux acteurs qui les mettent en œuvre, les idéologies peuvent nettement s'inscrire dans un registre que le sens moral réproouve.<sup>219</sup>

De fait, les salariés FPIS ont perdu le contact avec la réalité. Ils ont un contrat de travail qui contingente leur présence et les heures d'ouverture du service. Pourtant, ils considèrent ces absences comme un dû, même si celles-ci peuvent avoir un impact sur l'accompagnement des bénéficiaires, ce qui peut paraître paradoxal au regard de l'engagement qu'ils mettent dans leur activité et la façon dont ils contournent les règles pour leur bénéficiaires.

Ils sont conscients du caractère immoral de leur attitude.

*"On n'a pas d'avantages dans cette boîte, donc ça on doit le garder comme avantage [...] Tu es payé 35 heures, tu ne fais pas tes 35 heures, ça ne devrait pas se passer et pourtant on le fait [...] Tu es sur un service un peu fantôme, des fois tu viens le mercredi il n'y a personnes. Les gens devraient être là et ne viennent pas. Ça c'est un gros problème."<sup>[Camille]</sup>*

Nous avons pour notre part assisté à une séance de supervision centrée sur ce sujet où certains trouvaient injuste de n'avoir pas bénéficié du système autant que d'autres. Tous y participent, tout est fait pour que le système perdure et que les nouveaux arrivants s'y soumettent. L'objectif n'est plus de penser comment rétablir de meilleures conditions de travail ou faire en sorte que l'encadrement réinvestisse le terrain. Il n'est pas de réorganiser

<sup>218</sup> Les bénéficiaires sont suivi en file active par un référent social unique

<sup>219</sup> MOLINIER P., opus cité p217

le travail pour lui donner plus de sens, mais de maintenir un intérêt personnel et ceci en dépit de l'éthique professionnelle.

*"Tu fais ce que tu veux en termes d'horaires, en termes de présence, en termes de tout. Quand je suis arrivé sur le service, ils sont venus me voir en me disant, « Ne t'inquiète pas, ici ça va bien se passer, tu fais ce que tu veux etc...». Au début tu luttas, tu dis non je ne vais pas, c'est mes horaires, je fais mes horaires... Tu luttas, tu luttas, jusqu'au jour où tu te dis c'est bon, tout le monde le fait, pourquoi je ne le ferais pas [...] je le fais quand même, comme tout le monde [...] Si tu essayes d'en faire un peu trop, au début on te fait bien comprendre que tu en fais trop, on va essayer de te dévier de ça, en te sollicitant pour le départ, pour aller à l'extérieur...."* <sup>[Camille]</sup>

Les stratégies de défense n'éliminent pas le risque objectif. Seule en est transformée la perception, il s'agit donc d'une maîtrise avant tout symbolique du risque encouru<sup>220</sup>. Nous l'avons déjà souligné, notre cas d'étude ne relève pas du risque physique, ce qui n'exclut pas la notion de risque et de peur. Quelle serait la sanction pour un tel manquement? La faute grave et le licenciement. Pourtant ce risque n'est pas pensé, nous avons pu nous le faire confirmer au cours d'échanges informels. Les salariés n'abordent pas ce sujet entre eux, ce risque fait l'objet d'un déni alors qu'il est pourtant bien réel.

Il nous a été révélé un incident survenu dans les locaux désertés et fermés par les salariés alors qu'ils étaient censés être ouverts au public. Cet incident qui a été rapporté à la responsable hiérarchique, n'a donné lieu à aucune sanction, il n'a même pas été discuté.

*"La chef nous appelle, elle a dit bon, je reprendrai ça à mon retour de congés, à son retour de congés, elle n'a rien dit. Le problème il est là aussi, elle sait ce qui se passe."* <sup>[Camille]</sup>

Les stratégies de défense sont connues des hiérarchies qui n'adressent ni reproche ni sanction<sup>221</sup>. Elles se repèrent par la disparition des espaces de délibération collective et génèrent des distorsions de la communication<sup>222</sup>. Nous avons déjà souligné l'absence d'espaces de discussion sur le travail, et le collectif malgré quelques échanges interpersonnels se montre défaillant.

<sup>220</sup> MOLINIER P, opus cité p195.

<sup>221</sup> Ibid

<sup>222</sup> Ibid

*"Les lieux accueil RSA, ils ont une autre particularité c'est que l'on n'a pas un travail collectif, on a un travail d'équipe, on n'a pas de travail collectif"*<sup>[Ophélie]</sup>

*"On fait tous un travail individuel en fait. Il n'y a pas une espèce de référence collégiale [...] c'est pour ça que quand tu es venu me voir j'ai dit oui cool ça me permettra d'échanger de discuter [...] c'est bien parce que ça fait un moment que je ne me suis pas posé toutes ces questions-là, parce que ça stimule de pouvoir parler du travail."*<sup>[Desmond]</sup>

*"Ce qui est important pour moi, c'est d'échanger parce que le danger dans notre métier c'est qu'on peut basculer dans la toute-puissance et de fait, être maltraitant."*<sup>[Berthold]</sup>

Nous avons pu constater que les salariés FPIS savent utiliser les séances de TRE comme des espaces de réflexion. Cependant, lors de la séance qui fut consacrée à ce sujet, malgré les incitations de l'animateur, le système en lui-même ne fut pas discuté, ni ses causes, ni ses conséquences, ni même ce qu'il faisait vivre à chacun des acteurs. Seule l'inégale répartition des bénéfices qu'il procure le fut, mettant au jour de nombreuses tensions interpersonnelles.

## 2.10 Conclusion

En définitive, nous constatons que dans les deux institutions le travail ne se pense pas, la prescription est très éloignée de la réalité de l'activité dans laquelle les salariés déposent une forte charge psycho-affective liée au sens qu'ils lui donnent. Pour les deux associations, le cadre apparaît comme insuffisamment contenant mais pour des raisons différentes. La reconnaissance y est également insuffisante.

APT, le personnel peu formé au métier du secteur social présente une posture professionnelle faiblement assise qui nécessiterait un cadre fort et contingent. La bienveillance de l'institution à l'égard de ce personnel estompe les frontières de ce cadre.

FPIS, le manque de cadre trouve ses sources dans une présence insuffisante de la hiérarchie pour organiser l'activité, celle-ci étant détournée de ses tâches de management par celles de gestion, et dans une divergence d'appréciation et une incompréhension entre

elle et ses subordonnées.

Les sources de souffrance sont nombreuses : impuissance, isolement, aliénation sociale, peur. Nous avons pu relever la mise en place de ce qui nous apparaît comme une idéologie de défense qui pousse les salariés à recréer un cadre clandestin pour s'octroyer des absences illicites.

### 3 LES TECHNIQUES DE REPRISE D'EXPERIENCES

#### 3.1 Des espaces normés

Nous avons observé que les séances, malgré l'imprédictibilité de ce qui va s'y jouer<sup>223</sup>, apparaissent comme des séances normées. Leurs modalités sont tout à fait conforme à ce qui a été présenté au §I.5. Au-delà de ces généralités, nous soulignerons les points suivants.

##### 3.1.1 L'animateur

La qualité perçue de l'animateur est un élément fondamental qui va conditionner le déroulement de ces séances. L'adhésion et la participation des acteurs sont indispensables, elles se cristallisent autour de l'animateur.

*"Ma motivation c'était Monsieur F., uniquement [...] comme j'aime bien ce mec, je trouve qu'il est très bon, ben j'y suis allé ne serait-ce que pour écouter ce qu'il a à dire."<sup>[Camille]</sup>*

*"Selon le superviseur tu adhères ou tu n'adhères pas, tu accroches ou tu n'accroches pas."<sup>[Alice]</sup>*

*"Il y a eu un déclic avec Monsieur F. ce qui fait que ça a généré un cadre bienveillant, qui a fait que la parole a été libérée et qu'elle a pu tourner."<sup>[Berthold]</sup>*

*"S'il n'y avait pas Suzon, je ne pourrais pas m'exprimer comme ça, c'est elle qui protège, qui sécurise."<sup>[Uma]</sup>*

*"Là franchement on a trouvé une perle."<sup>[Violette]</sup>*

Lorsque la rencontre ne se produit pas, cela peut être dommageable et destructeur pour l'équipe et les salariés.

<sup>223</sup> Les séances débutent toujours par l'exposition, par l'un des participants, d'un cas ou d'une situation que lui pose problème.

*"Il y a eu plusieurs expériences ... cela ne se passait pas très bien ... ils n'ont pas réussi à fonctionner, peut-être aussi du fait de l'intervenante ... l'équipe n'a jamais été très satisfaite."*<sup>[Zarko]</sup>

*"Il y a eu de la souffrance, énormément de souffrance et ça je peux le dire, je crois qu'on en a eu cinq [animateurs] ... la première était assez jeune ... il n'y avait pas de maîtrise [...] La troisième personne ça été très grave parce qu'elle référait à chaque APP, à notre responsable. Ça c'était terrible."*<sup>[Uma]</sup>

### 3.2 Derrière l'indispensabilité, les attentes

Excepté Camille qui dit ne pas en avoir besoin, tout en reconnaissant que c'est quand même une ressource personnelle, les séances de TRE sont présentées comme indispensables et nécessaires, ce qui confirme le constat initial réalisé lors de la phase exploratoire de notre étude.

*"Moi je pense que la supervision c'est un truc, c'est fondamental en fait [...] c'est un outil qui est essentiel"*<sup>[Desmond]</sup>,

*"C'est une espace de liberté, c'est une nécessité"*<sup>[Elvire]</sup>,

*"C'est notre espace... c'est important pour nous"*<sup>[Alice]</sup>,

*"C'est indispensable"*<sup>[Uma]</sup>,

*"C'est un outil qui est vraiment très précieux et qu'on a la chance d'avoir à disposition"*<sup>[Witney]</sup>

L'expression sans équivoque de cette exigence, marque les fortes attentes des acteurs au regard de ces dispositifs qui visent à la clarification des situations difficiles. En ce sens ils participent à la dynamique de la souffrance et lui donne bien souvent une issue gratifiante.

*"Moi ça me met à l'aise dans mon travail"*<sup>[Violette]</sup>, *"Je me sens toujours légère quand je ressors"*<sup>[Witney]</sup>, *"Le fait d'être un peu plus cool, c'est ça qui est intéressant à mes yeux"*<sup>[Alice]</sup>

Les TRE se situent à l'intersection de trois espaces, un espace singulier intrasubjectif, deux espaces intersubjectifs : celui de l'identité imaginaire professionnelle et celui de l'organisation du travail<sup>224</sup>. Les attentes exprimées par les acteurs reflètent tout à la fois

<sup>224</sup> BLONDEAU S.(200) *Dispositifs d'analyse clinique de la conduite professionnelle*, pp 73-104 in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *opus cité*.

leurs singularités propres comme les caractéristiques de leur environnement institutionnel. Si elles concernent les deux premiers espaces, curieusement, celui de l'organisation du travail n'est que peu mobilisé si ce n'est sous l'angle de la régulation au sens arbitral du terme.

### 3.2.1 L'intrasubjectif, et les attentes psychologiques

Dans cet espace s'expriment des attentes d'ordre psychologique, principalement dans le fait de pouvoir déposer ce qui fait souffrance.

*"On pense qu'on n'a pas bien fait, et on pense qu'on n'y arrivera pas où on souffre parfois et là, le fait de poser, d'expliquer une situation, c'est important"<sup>[Uma]</sup>.*

*"J'ai quelque chose à déposer et à dire [...] être entendue, que la parole soit entendue et accueillie"<sup>[Alice]</sup>.*

*"C'est un espace de parole qui permet de déposer des difficultés, et j'ai appris à m'en saisir"<sup>[Elvire]</sup>.*

Interroger les acteurs sur leur perception d'un dispositif professionnel dans un cadre professionnel ne les incite pas à évoquer comment ils peuvent s'en saisir à des fins personnelles. Cet espace intrasubjectif s'invite dans leur discours au moment d'évoquer l'impact des dispositifs. Nous verrons par la suite comment ils parlent volontiers de ces impacts en termes de réalisation de soi et de développement personnel parce que finalement, le professionnel ne peut être dissocié de l'individu. *"Les gens sont les mêmes au travail que chez eux. Ils ont les mêmes frontières, les même rigidités, les mêmes barrières les mêmes cognitions fondamentales."* <sup>[Suzon]</sup>

### 3.2.2 L'intersubjectif et la professionnalisation.

Les dispositifs de TRE sont des dispositifs de professionnalisation à l'articulation d'un travail de changement individuel et collectif<sup>225</sup>. Les attentes des acteurs s'expriment dans ces deux registres.

---

<sup>225</sup> GUIST-OLLIVIER A-C., OUALID F., (2015), opus cité p13

### 3.2.2.1 L'individuel

Il est frappant de constater que les acteurs qui placent leurs attentes dans le registre d'une professionnalisation n'expriment pas ces attentes de façon claire et directe. *"Ce que j'attends de l'analyse de pratique... ben tout"<sup>[Violette]</sup> "je le vois comme un bienfait que j'utilise quand je ne sais pas"<sup>[Witney]</sup>*

Ces attentes sont surtout celles des salariés d'APT qui sont le moins formés aux métiers du social et de la relation, soit parce que leur parcours de vie les y a conduit sans qu'ils n'y soient formés, soit parce qu'ils débutent leur carrière<sup>226</sup>. *"On ne peut pas dire que j'ai vraiment eu des formations dans le social"<sup>[Violette]</sup>, "Je n'étais absolument pas formée"<sup>[Witney]</sup>*

Le recours aux sessions de TRE fait partie de la culture professionnelle du travailleur social. *"Dans tout groupe professionnel où il y a des travailleurs sociaux, il y a une supervision"<sup>[Ophélie]</sup>*. Elle est basée sur une pratique réflexive ce qui suppose certaines compétences, une expérience dans la pratique ainsi que l'acquisition d'éléments conceptuels qui la sous-tendent<sup>227</sup>. La difficulté pour ces personnels à exprimer des attentes précises tient aussi à ces carences de compétences et d'habitude de pratique réflexive.

Ce manque de formation pour un travail relationnel est dommageable dans le contexte de l'institution APT qui s'occupe d'un public en grande précarité<sup>228</sup> présentant de nombreuses problématiques. Son accompagnement est difficile. Ceci s'explique par la nature des activités d'APT (hébergement d'urgence, permanence psychiatrique, permanence addictologie, distribution de kits visant à réduire les risques de contamination etc.) et par les caractéristiques du territoire (territoire rural, peu de possibilités d'emploi autre que saisonnier, peu de structures de soutien, problématique de transport).

*"La moitié sont des personnes en camion et en habitat très précaire. Ils fréquentent l'accueil de jour de manière aléatoire selon les périodes d'activités. Ils sont difficiles à capter et nous sollicitent souvent dans des cas d'urgence. Dans ces conditions,*

---

<sup>226</sup> Voir Annexe 6 : Profil des acteurs

<sup>227</sup> SOULA-DESROCHE M. (2014) L'identité professionnelle en travail. L'analyse de situation professionnelle dans la formation des praticiens. pp 255-267 in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, 286p

<sup>228</sup> APT : Rapport d'activité 2015. 40% des usagers qui sont en logements sont en situation de grande précarité, cette tendance met en avant le mal logement et la précarisation dans le milieu rural.



*l'accompagnement est plus difficile à mettre en œuvre et les ruptures plus fréquentes.*"<sup>229</sup>

A la conjonction de cet ensemble de facteurs se trouvent les principales sources de difficultés et de souffrance exprimées par les salariés.

*"Les comportements face aux addictions, j'étais incapable de faire quoi que ce soit avec une personne alcoolisée"* [Violette]

*"La difficulté de certains publics, tu peux être amené à gérer quelqu'un qui serait en situation d'ébriété ou de prise de produits"* [Witney]

*"Je peux recevoir des personnes qui sont ou fortement alcoolisées, ou pas bien, dépressives ou déprimées"* [Uma]

### 3.2.2.2 Le collectif

Le groupe est un élément indispensable. Il s'y développe la coopération qui est nécessaire à la coordination de l'activité. C'est au sein du collectif que s'élaborent les règles qui président à la conduite de l'activité, et qui servent de fondations à l'édification du jugement de beauté qui lui, participe de la dynamique de la reconnaissance.

Les attentes en termes de collectif sont fortement marquées par les salariés de FPIS. Ils attendent le dévoilement des uns par rapport aux autres. Dans un triple objectif : celui de découvrir la pratique de leur collègue, celui de présenter la leur avec l'espoir que celle-ci puisse être validée par le collectif, et celui de pouvoir la perfectionner.

*"Quand on est dans l'espace de supervision il se passe quelque chose... Parler de sa propre pratique professionnelle, ce n'est pas si facile que ça ... tu te livres quand même sur des choses qui sont finalement assez professionnelle et personnelle... tu en apprends autant en racontant toi qu'en écoutant les autres. Tu apprends sur ta pratique, sur celle des autres, il n'y a pas une manière de faire, ça permet de bien voir que l'on fonctionne tous de façon différente"* [Elvire]

*"La supervision ça t'aide à te mettre un petit peu à nu [...] la supervision ça permet de voir le collègue, pouvoir regarder un petit peu l'identité professionnelle du travailleur social, la manière dont il travaille, je pense qu'en supervision le fait de se*

<sup>229</sup> Source : APT, rapport d'activité 2015

*livrer, de se mettre à nu, ça permet aussi aux collègues d'avoir aussi une fenêtre sur le collègue*"<sup>[Desmond]</sup>

*"Mon intérêt c'est plus de voir ou j'en suis moi par rapport aux collègues, ou en sont mes collègues par rapport à moi [...] je donne quelque part de la légitimité au retour que me fait l'équipe et je l'utilise dans ce que je mets en place après par derrière [...] Ce qui est important pour moi c'est d'échanger"*<sup>[Berthold]</sup>

Il n'y a pas traces d'organisation du travail dans leur discours. L'espace de TRE n'est pas le lieu d'élaboration d'une régulation de contrôle ou conjointe, ce pourrait être celui d'une régulation autonome, pour autant les salariés, notamment les salariés FPIS qui sont bien formés, avec de l'expérience, rompus aux pratiques réflexives ne se saisissent pas de cet espace en ce sens.

Les attentes en termes de dévoilement, et cette absence d'élaboration commune marquent une faiblesse du collectif de travail, faiblesse renforcée par le caractère très individuel de leur activité. Cette faiblesse du collectif est pointée par l'un des acteurs *"On n'est pas une vraie équipe, une vraie équipe c'est des gens qui se retrouvent aux mêmes horaires qui travaillent ensemble [...] nous on n'est pas là, donc on n'amène rien à confronter [...] sur la réflexion, sur les projets, non ce n'est pas une vraie équipe [...] Il n'y a pas une vraie cohérence, il manque quelque chose"*.<sup>[Camille]</sup> Celui-ci reconnaît cependant l'existence d'une solidarité au sein de l'équipe. *"Tout le monde va s'aider quand même, les gens ont un problème, ils viennent te demander, un collègue n'est pas là on va recevoir ses rendez-vous."*<sup>[Camille]</sup>

Cette faiblesse du collectif de travail est perçue par la responsable hiérarchique qui se dit impuissante à remédier à ce manque

#### **Extrait de l'entretien d'Ophélie**

Tu parles donc ici d'un collectif inerte ? D'une forme d'inertie au niveau du collectif qui pourrait aller jusqu'à entraver les initiatives et les énergies individuelles ?

*"Oui ils ne sont pas aidants, une collègue qui veut créer un projet elle le monte toutes seule de A à Z et quand elle dit au fait, les collègues vous pouvez participer, vous pouvez venir voir... elle se retrouve avec un no man's land, il n'y a personne en*

*face, il n'y a personne pour aider, mais il n'y a aussi personnes pour dire tiens ça, c'est pas mal, des fois ce sont des petites choses mais de petites choses qui s'accumulent [...] Moi en tant que responsable d'équipe pourtant encore très proche d'eux, encore en capacité de recevoir toutes les demandes, je n'y parviens pas. Je n'y parviens pas parce que je pense qu'ils ne m'accordent pas cette fonction-là, un professionnel qui pourrait réfléchir sur notre manière d'agir"*

### 3.2.3 L'identité au cœur des attentes

Les attentes des acteurs relèvent d'une construction identitaire professionnelle, avec une particularité liée aux contextes des deux institutions, identité individuelle pour APT, identité groupale pour FPIS.

## 3.3 APT, la réponse des séances de TRE

### 3.3.1 La construction de l'identité professionnelle des salariés.

La commande de l'institution APT vise la professionnalisation des salariés.

*"Il [le directeur] avait une équipe en partie assez ancienne avec des profils pas forcément professionnels de l'activité et il cherchait à professionnaliser l'équipe."*

[Suzon]

*"Quand je suis arrivé, il y avait de grosses difficultés justement dans leur pratique du quotidien et c'est ça qui avait fait exploser un peu l'équipe [...] Il y avait des carences en termes de compétences"* [Zarko].

Les séances que nous avons pu observer, n'ont donné lieu qu'à l'étude d'un seul et unique cas, mais en détail et en profondeur, avec une forte implication de l'animateur qui donne force conseils et instructions. Son objectif est qu'à l'issue de la séance, les acteurs se retrouvent suffisamment "outillés"<sup>230</sup>, pour pouvoir mieux affronter la difficulté relationnelle présentée par la situation initiale, soit parce que travaillée sous forme de jeux de rôle par exemple, soit parce que fortement conseillés et guidés en ce sens. Ce besoin d'efficacité est important au regard de la rémanence potentielle de la difficulté liée à la fréquentation de l'association par l'usager. Ce n'est pas tant l'acquisition de savoirs qui est

<sup>230</sup> L'animateur explique aux participants qu'ils se construisent une boîte à outils "relationnelle"

prioritairement visée que l'évolution des attitudes des participants, pour se faire le recours à des méthodes actives paraît s'imposer<sup>231</sup>.

*"Je les aide à acquérir une légitimité professionnelle et définir leur contours professionnels"*<sup>[Suzon]</sup>

Nous constatons que cet objectif est atteint au travers des propos des acteurs qui en parlent en termes d'un accroissement de compétences individuelles ou groupales ou d'un développement de leur identité personnelle et professionnelle.

Penses-tu qu'au final l'analyse de pratiques permet d'acquérir des savoirs supplémentaires et d'augmenter ses compétences ?

*"Oui, pas à des compétences d'ordre technique, mais par contre oui en termes d'approche globale dans une démarche collective, dans un travail"*<sup>[Xavier]</sup>

*"Des compétences relationnelles ça c'est certain [...] des savoirs, je les vois dans le registre du champ psycho, avec tout ce qu'elle va pouvoir nous apporter en termes d'éclairage théorique [...] ça aide à façonner, ça aide à enrichir l'identité professionnelle."*<sup>[Ynes]</sup>

*"Oui, au niveau personnel tout simplement. Au niveau personnel que ce soit par rapport à moi, mon être par rapport à mes proches et puis au niveau professionnel"*<sup>[Uma]</sup>

*"Oui oui, ça oui. Ça oui."*<sup>[Witney]</sup>

Donc tu vois une montée en compétence globale de l'équipe ?

*"Oui et effectivement"*<sup>[Xavier]</sup>

En d'autres termes est-ce que ça participe à la construction d'une identité professionnelle ?

*"Identité professionnelle... identité tout court oui."*<sup>[Witney]</sup>

<sup>231</sup> FABLET D., (2006) *Les apports des pratiques d'orientation psychologique*, pp151-167 in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2006) opus cité.

### 3.3.2 La relation avec l'utilisateur

Pour neuf séances, le cas initial se rapportait à une relation conflictuelle avec un usager particulier, accompagnée de violence dans un tiers des cas. Nous avons pu noter que ces relations conflictuelles se traduisaient par la présence forte de sentiments de peur, d'impuissance et d'incompréhension.

Pour autant, l'expression de ces sentiments ne transparaissait pas de façon aussi forte dans les entretiens. Les réponses recueillies à l'évocation des

Registres d'expression des difficultés	Nombre
Peur	4
Impuissance	4
Incompréhension	3
Colère	2
Charge de travail	2
Culpabilité	1
Qualité du travail	1
Sens du travail	1
Inquiétudes pour un collègue	1

**Tableau 6 : APT Registres d'expression des difficultés relevés lors de nos observations**

souffrances et difficultés se rapprochent plus de leurs insatisfactions personnelles au regard de l'idéal de leur travail que de leurs difficultés relationnelles et de la violence qui va avec (voir encadré ci-dessous).

"Du jour au lendemain cette personne on ne la voit plus, pour moi c'est une souffrance"<sup>[Violette]</sup>

"Ce qui est souffrant aussi du coup, c'est la souffrance que l'autre te renvoie"<sup>[Witney]</sup>

"Moi j'ai une frustration, celle de ne pas pouvoir offrir plus de temps au niveau de ses ateliers"<sup>[Uma]</sup>

"C'est l'écart entre l'idéal de ce qui peut être proposé et la peau de chagrin de la réalité"<sup>[Ynes]</sup>.

Ce décalage entre nos observations et les propos des acteurs pose questions. Trois facteurs viennent peser sur cette réorientation de la parole. En premier lieu, les entretiens eux-mêmes, pour des raisons opératoires, ils se sont déroulés à la suite des séances de TRE, c'est-à-dire dans le sillage de leurs bénéfices immédiats<sup>232</sup>, obtenus par un processus de catharsis qui permet de purger la souffrance évitant ainsi un enkystement pathogène<sup>233</sup>.

En second lieu, le contenu de l'entretien, pas uniquement focalisé sur la souffrance, fait une large part à la description de leur activité. Ainsi, les acteurs nous font part de ce que le travail représente pour eux<sup>234</sup>, des attentes qu'ils y déposent et de ce en quoi elles peuvent

<sup>232</sup> Voir les propos rapportés aux niveaux des attentes exprimées.

<sup>233</sup> Suzon.

<sup>234</sup> Voir concept de centralité du travail §I.1.1

être déçues.

Enfin, une forme de scotomisation de la souffrance et de la violence vécue qui vient marquer l'impuissance des acteurs et obérer l'image du travail idéalisé qu'ils ont.

**Eléments de réflexion puisés dans les observations sociologiques.**

Les salariés ont été exposés à de graves problèmes de violence incitant l'animateur à alerter le directeur sur l'état de souffrance de son équipe. L'incarcération des acteurs récidivistes, condamnés à de lourdes peines de prison (intervention des forces de l'ordre dans un autre cadre que celui de l'association) a mis fin à cet état de fait.

Lors de la séance qui a suivi ces faits, le registre d'expression des salariés se situait dans celui de la culpabilité et de l'impuissance à n'avoir pu être suffisamment contenant malgré le diagnostic de l'animateur qui plaçait la problématique dans la sphère des troubles psychiques plutôt que le registre du soulagement.

Les sessions de TRE sont une articulation entre théorie et pratique<sup>235</sup>. La gestion d'un public dont les réactions peuvent être en dehors des normes de la vie de tous les jours<sup>236</sup> par un personnel peu qualifié amène l'animateur à donner une forte coloration didactique et pédagogique à la teneur des séances, combinant éclairages théoriques et conseils pratiques en favorisant ces derniers.

Thèmes travaillés	Nb	Thèmes travaillés	Nb
Posture professionnelle	8	Les représentations et les projections	2
Techniques d'entretien	4		
<b>Les conseils pratiques et guidances</b>	6	<b>Apports Théoriques</b>	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approche d'une situation complexe</li> <li>• La reconfiguration du collectif</li> <li>• Définir le travail réel</li> <li>• Les résistances, comment travailler tout en se préservant</li> <li>• Les échanges au sein de l'association</li> <li>• La gestion des sources de souffrances née du travail</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La maladie mentale</li> <li>• Le contre-transfert</li> <li>• La manipulation et les communications toxiques</li> <li>• L'interdépendance (système du Maître et de l'Esclave)</li> <li>• Le surinvestissement</li> <li>• La réaction en miroir</li> <li>• La répétition des scénarii de vie</li> </ul>	

Tableau 7 : APT, thèmes travaillés au cours des séances de TRE

<sup>235</sup> MOSCONI N.,(2006) *Que nous apprend l'analyse des pratiques sur les rapports de la théorie et de la pratique?*, pp 15-34 in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2006) opus cité.

<sup>236</sup> Suzon : "Ils n'ont pas de formation, ils se font exploser, parce qu'ils ne savent pas être avec un humain autrement que comme ils seraient avec quelqu'un qu'ils viennent de rencontrer dans leur rue, un voisin, sauf que là on parle de quelqu'un qui est polytoxico. Il manque des outils quoi."

Nous avons noté au cours de ces séances la prépondérance de la mise en situation par rapport à la pratique réflexive qui le plus souvent était dirigée et conduite par l'animateur. Celui-ci a privilégié la pédagogie à la réflexivité des acteurs pour s'adapter à l'équipe et à ses besoins les plus importants.

### 3.3.3 Un laboratoire relationnel

Cette suprématie de la pratique a transformé ces séances en petits laboratoires de la relation à l'autre. *"C'est de la vivance, c'est de l'expérimentation, c'est un laboratoire"*<sup>[Ynes]</sup>. Nous avons pu observer comment une situation difficile pouvait être "jouée" plusieurs fois pour que chacun des acteurs puisse essayer diverses attitudes ou postures jusqu'à ce qu'ils s'approprient les enjeux de la situation et se disent en mesure transposer cela dans leur pratique. Certains affirment que ce qui a été travaillé en séance continue à vivre et peut donner lieu à l'élaboration d'une stratégie d'action.

### 3.3.4 Un espace collectif

Dans cet espace de TRE se consolide le collectif de travail. Les acteurs ont clairement la perception d'un effet sur la dynamique de l'équipe qui se soude et renforce ses liens.

*"Je trouve ça vachement intéressant au niveau de l'équipe, déjà ça nous apprend à nous connaître parce qu'on ne voit pas forcément les personnes de la même façon que dans leur travail [...] ça nous permet de faire quelque chose harmonieux, de travailler harmonieusement."*<sup>[Violette]</sup>

*"Automatiquement je dirais que c'est une espace de cohésion, ça c'est sûr, cohésion d'équipe."*<sup>[Uma]</sup>

*"Ça m'apporte par rapport à mon travail en équipe, savoir écouter. C'est intéressant que toi tu vois autrement [...] et puis de se rendre compte que tu as ton avis et ton ressenti mais que ce ne sont pas les seuls."*<sup>[Witney]</sup>

*"Ça nous met dans une posture de ne plus être dans le jugement [...] ça nous permet aussi de prendre du recul et de voir comment les autres ils vivent leur pratique et d'être plus tolérant les uns envers les autres."*<sup>[Ynes]</sup>

Il se joue dans cet espace de TRE une forme de reconnaissance, pas forcément technique, il ne s'agit pas d'un jugement de beauté, nous avons vu que la réflexivité n'y était pas assez

prononcée. Il s'agit d'une reconnaissance humaine. L'animateur revendique être humaniste et juge les effets de son intervention en termes d'harmonisation de l'équipe et de bienveillance, ce qui participe de la dynamique de la reconnaissance pour un accroissement de l'identité sur sa composante individuelle.

### 3.3.5 Un espace de régulation autonome de l'activité

Le recours par l'animateur à des méthodes actives qui sont de nature à déclencher l'initiative et l'activité des participants<sup>237</sup>, offre à ces derniers la possibilité de s'en saisir pour élaborer des stratégies et des postures à tenir dans leur activité. Nous voyons là des micro-régulations et en ce sens nous pouvons parler de régulation autonome.

*"Il y a trois semaines, on avait parlé d'une personne et quand cette personne est revenue, on s'est tous regardé, sauf que le directeur n'était pas là [en séance TRE] et lui il a commencé à parler alors que nous nous avions décidés de faire complètement différemment. Et du coup en réunion d'équipe, le directeur a dit "je ne comprends pas pourquoi vous avez été comme ça avec lui." Nous lui avons expliqué qu'on s'était mis d'accord en analyse pratique. Quand le gars est parti, on en a reparlé, on s'est dit qu'on avait essayé de faire ce qu'elle [Suzon] nous avait dit et qu'on allait voir s'il y avait des bénéfiques maintenant pour lui et pour nous."*<sup>[Violette]</sup>

Les acteurs élargissent leurs palettes de réponses et leur pouvoir d'agir sur leur activité ce qui les conforte dans leurs tâches, les conduit à en tirer satisfaction. Ceci participe au processus de sublimation de la souffrance ainsi qu'à la construction de leur identité professionnelle.

*"A la fin des deux heures d'analyse pratique, on va avoir de quoi travailler. On va être rassuré sur notre pratique [...] ça me met à l'aise dans mon travail, ça m'apporte ma façon de travailler [...] pour moi c'est une formation continue"*<sup>[Violette]</sup>  
*"L'APP un vrai effet sur ma pratique, ça me permet de m'autoriser à faire différemment. Pour moi cela enrichit le savoir être du professionnel donc après ça a des conséquences sur le savoir-faire [...] ça aide à façonner et enrichir l'identité*

<sup>237</sup> FABLET D., (2006) *Les apports des pratiques d'orientation psychologique*, pp151-167 in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2006) opus cité.



*professionnelle*"<sup>[Ynes]</sup>.

### 3.3.6 L'ouverture d'espace de discussion

Les acteurs qui sont en charge de l'accueil des usagers, s'accordent pour affirmer que ce qui a été travaillé en TRE continue à vivre et alimenter les discussions. Il y a donc une ouverture d'espaces de discussion informels.

*"Ah oui, ça continue à vivre, parce que si cela s'arrêtait à la sortie cela serait un peu stérile."* <sup>[Uma]</sup>

*"De par les échanges qu'on a entre nous après, c'est toujours positif il y a toujours en plus. On utilise, on met en pratique les choses sur lesquelles on a travaillé, les choses sur lesquelles on a réfléchi chacune."* <sup>[Witney]</sup>

*"On en parle en dehors des séances"* <sup>[Violette]</sup>

De façon paradoxale, ces mêmes acteurs ne se saisissent pas des opportunités que l'institution leur propose pour ouvrir de tels espaces sans la tutelle ou l'impulsion donnée par l'animateur, (Voir §II.2.7.2) ils restent dépendant de celui-ci.

### 3.3.7 Une faible rémanence des effets

Si les effets de la dynamique de la sublimation perdurent, ceux de la professionnalisation sont plus volatiles. Ceci apparaît comme antinomique avec les deux points précédents. Régulation autonome et discussions devraient être de nature à constituer un capital d'expériences réutilisable et transférable. Ce capital est évanescent aux yeux de la hiérarchie qui attribue ce phénomène à un personnel en difficulté dans le processus d'apprentissage, alors que se surajoute un besoin de nouvelles compétences liées au développement de l'association.

*"Ce qui est difficile pour eux aujourd'hui, c'est que cela fonctionne bien dans le groupe mais ils ont du mal à l'appliquer. ... ils apprennent plein de trucs et je le vois, parce qu'il y a eu beaucoup de changements de pratiques de leur part, de montée en compétence effectivement [...] je vois les effets qui sont très courts parce qu'ils réfléchissent à leur pratique, du coup ils l'appliquent mais ils l'oublient très vite, ou*

*ils n'arrivent pas à l'appliquer sur le terrain. Il faut voir comment travailler à appliquer leur analyse la pratique [...] après il y en a qui ont plus de difficultés que d'autres et qui vont plus avoir du mal à gérer ce qu'ils apprennent ou ce qu'ils comprennent en tout cas. [...] il y a des personnes qui ont un certain âge et pour qui c'est dur d'acquérir de nouvelles compétences en termes d'envies et en termes de capacités tout simplement [...] et puis c'est vrai, l'association est montée en compétence globalement, en termes d'activité parce qu'au début il n'y avait pas d'accompagnement, l'hébergement c'est sur l'année, du coup on fait vraiment de l'éducatif ce n'est plus de la mise à l'abri, du coup pour tout ça il y a besoin de compétences, il y a besoin de connaissances, c'est venu assez vite en trois ans il y a beaucoup de choses qui ont changées et ça a été intense pour certains"<sup>[Zarko]</sup>*

Le fait que l'animateur privilégie la mise en situation à la réflexivité est également un facteur qui favorise cette volatilité. La mise en situation ne vaut que pour une relation conflictuelle, c'est la pratique réflexive qui permet d'accéder à la transférabilité. Les difficultés d'apprentissage de certains participants permettent d'éclairer le choix de l'animateur.

### 3.3.8 La perspective de la PTD

Parce qu'il est espace de régulation autonome, l'espace de TRE, produit des règles de métier qui outillent les acteurs, permettant ainsi la réduction de leur charge psychique et de leur souffrance, ce qui concourt à la protection de leur santé mentale. En outre, il est un lieu où le collectif se renforce et où s'exprime une reconnaissance qui consolide l'identité des acteurs, plutôt sur le volet individuel et personnel. Cette restriction est un des facteurs qui contribue à la persistance d'un besoin de professionnalisation de l'équipe. Des difficultés d'apprentissage en est un autre.

## 3.4 FPIS, la réponse des séances de TRE

La question de la mobilisation de TRE ne se pose pas dans la branche Insertion Sociale de l'institution, cela fait partie de la culture professionnelle au-delà même de l'institution, jusqu'au niveau du donneur d'ordre puisqu'il prend en charge le coût du dispositif.

Les TRE sont naturelles dans une double perspective, pour le conseil départemental, il s'agit de prévenir la maltraitance des travailleurs sociaux et par là même protéger les

usagers, pour FPIS il s'agit de rompre l'isolement de son personnel et de créer un collectif.

*"Dans tout groupe professionnel où il y a des travailleurs sociaux, il y a une supervision [...] cela fait partie du budget global du conseil départemental, il n'a jamais interrogé cette ligne budgétaires [...] Le plus gros risque en tant que manager c'est que l'équipe devienne malveillante, que les individus deviennent malveillants les uns avec les autres [...] on n'a pas de travail collectif [...] je peux très bien ne jamais interpellé personne sur ce qui se passe dans mon bureau et ne jamais être interpellé sur ce qui se passe dans mon bureau [...] je peux dire n'importe quoi dans le bureau, si je ne le dis pas en réunion, en supervision ou dans tout ce qui se passe en off personne ne le saura"<sup>[Ophélie]</sup>.*

#### 3.4.1 La question de l'identité

La question de l'identité ne se pose pas de façon directe chez les travailleurs sociaux FPIS. Ils ne font pas de liens entre l'espace de TRE et leur identité professionnelle. Seule Elvire évoque la création d'une identité collective. *"Il y a création d'une identité collective, de ce groupe là"* sans qu'elle ait bien conscience de ce que cela recouvre *"Il s'agit de créer un patrimoine commun, je ne sais pas comment dire, un patrimoine, je ne sais pas si c'est intellectuel, de pratiques ou quelque chose"*. En fait elle appréhende ce processus de façon différentielle avec l'autre groupe de travail institué qu'est la réunion d'équipe. *"En réunion d'équipe ça ne se passe pas du tout. Et pourtant c'est aussi une réunion où les personnes présentes sont quasiment les mêmes"*. Or nous avons évoqué au §II.2.7.1 la forte résistance vis-à-vis de ce dispositif. L'identité à laquelle fait référence Elvire ne relève pas d'un collectif de travail. L'espace de TRE n'est pas un espace de régulation, les acteurs n'évoquent pas de transformations de leur pratique autrement que dans une dimension personnelle, qui puisse être capitalisée. Ce qu'évoque Elvire c'est le contrat qui lie les participants à l'espace de TRE, l'engagement à la confidentialité et au non jugement.

L'identité représente un double mouvement de différenciation au sein d'un groupe et d'appartenance à ce groupe. La question de l'identité professionnelle ne se pose pas en termes de différenciation, parce que nous sommes confrontés à des professionnels bien formés, aguerris et habitués à travailler de façon isolée. Elle se pose plus en termes d'appartenance et nous verrons au §II.3.4.5 comment cette question qui s'exprime par un

besoin de dévoilement des acteurs les uns par rapport aux autres, reste sans réponse.

Cette absence d'impact au niveau de l'identité questionne sur la dynamique de la reconnaissance tout comme l'absence de transformation de la pratique questionne le niveau de charge psychique.

### 3.4.2 La violence institutionnelle

Les séances s'ouvrent par la présentation d'un cas ou d'une situation<sup>238</sup> qui pose problème à l'un des participants. Elles apparaissent comme des espaces de réflexion collective sur le cas initial. Il ne s'agit pas ici de trouver une solution technique pour un bénéficiaire, comme une aide financière par exemple, mais de regarder quels sont les ressorts qui sous-tendent cette difficulté pour évoquer en quoi cela peut-il être souffrant, et comme il s'agit ici d'un espace de supervision, comment cela peut-il résonner en chacun des participants, quels sentiments peuvent émerger.

Nous avons établi au §II.2.8 une typologie des difficultés rencontrées par les travailleurs sociaux. Pour FPIS elles renvoient principalement aux rigidités et incohérences des dispositifs d'insertion sociale. Les thèmes travaillés au cours de ces séances reflètent cette typologie. Les obstacles liés aux dispositifs ont été traités par une réflexion sur l'activité, sa réalité, la de-idéalisation du travail, le sens à lui donner. Ceux qui viennent heurter les sensibilités et subjectivités individuelles ont été observés au travers de prismes plus théoriques où les éclairages furent apportés par le superviseur. Certaines séances ont donné lieu à une autorégulation de l'équipe, enfin le sens de l'engagement professionnel a été repositionné dans une perspective sociétale et d'utilité sociale.

Thèmes travaillés	Nb	Thèmes travaillés	Nb
<b>Le travail</b>		<b>Le collectif, l'équipe</b>	
Sens du travail	4	La régulation et l'autorégulation	2
La réalité du travail	2	<b>La relation à l'utilisateur</b>	
La Reconnaissance	2	Transfert et contre-transfert	2
<b>La société et l'engagement professionnel</b>		Les projections	1
Les politiques sociales et les administrations	2	Les pathologies	2
Les stratégies de communication	1	L'éthique	1
Les injonctions sociétales	1		

Tableau 8 : FPIS, thèmes travaillés dans les séances de TRE

<sup>238</sup> Plusieurs situations sont examinées par séances (contrairement à APT)

### 3.4.3 Un espace personnel de développement

Pour les salariés FPIS, les séances de TRE n'ont que peu d'impact sur leur activité, "*Je prends la supervision comme un pansement sur une jambe de bois*"<sup>[Berthold]</sup>, ils les placent en premier lieu sur un plan personnel qui relève du psychologique. "[à propos des effets sur le travail] *je ne sais pas, sur le mental de l'équipe oui.*"<sup>[Camille]</sup>

Les bénéficiaires qu'ils en tirent s'expriment dans un registre individuel. Ils voient ce dispositif comme une ressource qu'ils peuvent mobiliser lorsqu'ils se trouvent face à une difficulté. La vision décalée des collègues qui ne sont pas impliqués émotionnellement, leur permet une prise de recul pour trouver les ressources pour surmonter la difficulté.

*"J'étais perdu dans cette situation [...] j'étais sceptique par rapport à des petits conseils qu'on pouvait me donner, par la suite je me suis aperçu que finalement ce que le psy m'a dit ou ce que les collègues m'ont dit ça m'a plus ou moins aidé par rapport à la situation."*<sup>[Desmond]</sup>

*"Prendre du recul ne pas être la tête dans le guidon. C'est le recul, la parole de l'animateur, la parole des collègues qui va peut-être de-cristalliser le souci [...] c'est un outil personnel, c'est une ressource personnelle"*<sup>[Camille]</sup>

L'exemple d'Elvire est significatif de cette appropriation, elle se dit être en difficulté face à la récurrence des problèmes de certaines personnes qu'elle suit. "*La répétition dans les actes, ou bien la répétition incessante dans les paroles et dans la demande, c'est quelque chose que j'ai du mal à gérer*", Elle nous parle d'une difficulté qui lui est propre "*Ça après, ça m'appartient, je sais d'où ça vient*", difficulté qu'elle a réussi à dépasser après avoir l'avoir travaillé en séance. "*Du coup cela m'a permis d'être bien attentive à ça et d'apprendre à réagir [...] de faire en sorte que ce problème ne devienne pas prégnant dans la relation que j'ai avec l'utilisateur.*"

Cette appropriation déborde largement l'espace professionnel pour venir nourrir l'espace privé.

*"C'est un espace de formation sur la partie gestion des émotions, pas tellement sur les pratiques [...] je transpose toujours tout ce qu'on fait là, je me dis c'est dans le travail, c'est dans la vie de tous les jours [...] oui il y a une porosité et ça me sert [...] ça nous a servi pour le professionnel mais aussi pour notre vie personnelle."*<sup>[Alice]</sup>

*"C'est le travail autour des émotions [...] ça débordait aussi sur le privé"*<sup>[Camille]</sup>

La façon dont les acteurs utilisent cet espace, va jusqu'à les conduire à colorer cet espace de reprise d'expériences en espace de développement personnel où s'est pratiqué techniques de méditation et de relaxation.

*"On a fait des trucs un peu comme ça, des techniques [...] rien que dans sa manière de parler, je pense qu'il amenait à rétablir notre rythme cardiaque, j'en suis persuadée [...] la méditation c'est être à l'écoute de ce qui se passe autour de toi pour pouvoir regarder ce qui se passe en toi et autour de toi. Et moi ça c'est quelque chose qui m'a beaucoup aidé, notamment pour les sentiments, pour la gestion de la colère."*<sup>[Elvire]</sup>

Cette posture de l'animateur peut questionner, sans avoir assisté nous même à de telles pratiques, nous avons pu noter que bien souvent il incitait les participants à "lâcher prise", à accueillir leurs sentiments, leurs émotions à les accepter pour ce qu'elles étaient. Et cela, toujours lorsque l'analyse débouchait sur une impasse, sur l'impuissance des acteurs à pouvoir peser sur ce qui les mettait en difficulté, généralement les incohérences et injonctions paradoxales des dispositifs d'insertion sur lesquels ils n'ont pas d'emprise.

*"Le superviseur nous a fait travailler sur la méditation de pleine conscience pour essayer d'être plus à même d'accepter ce qui se passait en nous, d'arriver à regarder, à trouver notre plage de tranquillité pour repartir sur quelque chose plus serein"*<sup>[Elvire]</sup>

*"Le côté un peu spirituel qu'il nous amenait, c'était ça qui était intéressant à mes yeux"*<sup>[Alice]</sup>

En définitive la façon dont se saisissent les acteurs de cet espace relèvent plus du psychologique que de la psychodynamique du travail.

#### 3.4.4 Un espace de solidarité

Cet espace est aussi le lieu d'une forme de réorganisation du travail, lorsqu'un des référents sociaux se trouve dans une situation difficile ou conflictuelle avec un usager, qu'il ne se sent pas en capacité de dépasser cette conflictualité, un autre référent se propose d'accompagner l'usager en question<sup>239</sup> qui est changé de file active.

*"Il y a une collègue qui avait de grosses difficultés avec un monsieur, ça se passait très*

---

<sup>239</sup> Nous avons-nous même pu observer une telle situation.

*mal, le fait qu'elle ait déversée ça en supervision a permis d'en reparler dans la semaine avec les collègues, et finalement de voir qu'il n'y avait vraiment aucune issue entre le référent et la personne et ça a permis du coup de faire en sorte que le référent change".* [Camille]

Pour autant, ce type de réorganisation nous semble plus relever de la solidarité entre collègues que d'une régulation, fût-elle autonome. Ce qui lie les acteurs relève plus du lien de participation élective que du lien de participation organique<sup>240</sup>. Les éventuels échanges d'après séance ne font pas l'objet d'une délibération collective, il se font de gré à gré en fonction des affinités, certains échangent d'autres pas.

*"Ce qui est en supervision reste en supervision"* [Desmond]

*"Ça parle plus affinité. On peut en reparler entre nous mais ça va être avec les personnes avec qui on s'entend le mieux."* [Alice]

*"Pour ma part ponctuellement oui, pas de façon collective plus avec un collègue à qui je demande avec qui je continue à faire vivre après."* [Berthold]

*"Moi je n'ai jamais reparlé sauf un peu avec Alice, parce que c'est mon amie, et qu'on a discuté en amies plutôt"* [Elvire]

La prise en charge d'un problème enkysté et sans issue qui met à mal l'un des référents, relève normalement d'une régulation conjointe; l'absence de la responsable hiérarchique dans ce processus pose question et marque à minima une déficience de la communication. Nous parlons là d'un problème enkysté, aussi il semble difficile d'imputer ce paradoxe à la faible présence de la coordonnatrice.

#### 3.4.5 Un espace collectif qui ne tient pas ses promesses

Le constat sur la déliquescence du lien de participation organique au regard du lien de participation élective est porté par Camille. *"On est une vraie équipe de personnes qui se connaissent, des copains très éloignés, mais une équipe de travail non"*

<sup>240</sup> PAUGAM S. (2015) opus cité p64.

Lien de participation élective (entre conjoints, amis, proches choisis) lien de participation organique (entre acteurs de la vie professionnelle)

Alias	Participation
Alice	6
Berthold	4
Camille	4
Desmond	3
Elvire	6
Félicité	5
Hannah	4
Ida	2
Julie	1
Katia	0
Léonie	0
Ophélie	Sans objet

**Tableau 9 : FPIS participation/acteur**

La participation fluctuante des acteurs malgré l'intérêt et la nécessité qu'ils expriment à l'égard du dispositif<sup>241</sup> en est, à nos yeux, un autre marqueur. Certains n'y participent pas, d'autres peu.

*"Personnellement moi je préférerais que ça soit un peu plus fréquent [...] une tous les 15 jours seraient tip top."* [Berthold (4/6)]

*"Si pendant une longue période tu ne participes pas à une supervision [...] je pense que ça peut avoir une incidence négative par rapport au travail."* [Desmond (3/6)]

Le dévoilement est une des attentes fortes des acteurs, ce qui révèle que les praticiens ne se connaissent pas et marque l'absence d'un collectif de travail. Le besoin de discussion est important tout comme celui d'être entendu.

*"C'est un espace où je peux déposer des paroles, et aussi entendre où en sont les autres, voilà un temps d'échanges plus que le professionnel qui nous apporte des éléments théoriques, mon intérêt c'est plus de voir où j'en suis moi par rapport aux collègues, où en sont mes collègues par rapport à moi."* [Berthold]

*"Le fait d'en parler ça permet, pas de briser la glace, mais de faire connaissance"* [Desmond]

*"Je pense qu'être entendu c'est très important, oui ! Oui ! Ce n'est pas la confession (rire) mais être entendu oui, être entendu par ses collègues je trouve que c'est important aussi. Je dirais même que pour moi c'est indispensable"* [Elvire]

### 3.4.6 Un espace de gestion des tensions

La discussion sur le travail est absente de cette équipe, il nous a été confié que le seul espace où il peut en être question est l'espace de TRE. Pour autant, pas de régulation autonome, pas d'élaboration commune. Nos observations nous ont permis de constater plutôt un échange de conseils sur le mode de l'entraide.

<sup>241</sup> Ceux qui ont accepté les entretiens. Aucun des salariés ne participant pas n'a souhaité être interviewé comme d'autres y participant.



En l'absence de ces productions constructives, l'espace de TRE est mobilisé par les acteurs comme un espace de régulation des tensions. Le récit de Desmond est très explicite à ce sujet.

*"Ca volait pas très haut quand même, on ne parlait pas de situations, on ne parlait pas uniquement d'usagers, on parlait des petits désagréments qui quand tu es un peu trop surmené par le quotidien prennent une ampleur et créent des tensions dans l'équipe. Il peut y avoir des tensions pour un rien, on passe beaucoup de temps [...] des fois on voit plus nos collègues de travail que nos familles, de là peuvent naître plein de petites tensions. En fait quand tu prends du recul tu te rends compte que franchement c'est des futilités, ce sont des choses qui ne sont pas trop importantes. On se voit tous les jours, et des fois on ne se dit pas bonjour [...] Ce n'est pas grave en fait... après ça dépend de la lecture de chacun de ça [...] Ces petits désagréments on en fait des montagnes et ça des fois les supervisions aussi ça sert à ça, à désamorcer les petits trucs comme ça"*

Tous les sujets de confrontation ne sont pas aussi futiles. Nous avons pu observer une séance particulièrement tendue, à propos de ce que nous avons identifié comme une idéologie de défense (voir §2.9.3) nous pouvons parler d'autorégulation.

Celle-ci ne se cantonne pas dans l'espace de TRE. En témoignent les propos rapportés par Berthold. *"On a réglé des tensions au sein de 2 clans de l'équipe, ce qui a impacté notre travail de réception du public parce que pendant un temps on n'a pas reçu le public, pendant 3 jours. On a eu un travail important pour que l'équipe n'explode pas, un travail de régulation en interne, en autonomie, sans l'animateur."*

En définitive, ces séquences de régulation marquent l'inconsistance du collectif de travail, l'idéologie de défense érigée par l'équipe en est un autre<sup>242</sup>.

### 3.4.7 La perspective de la PDT

En définitive l'espace de TRE chez FPIS, apparaît comme peu opérant dans le processus de

<sup>242</sup> MOLINIER P. (2008) opus cité p217

PDT. Il n'y a que peu d'impact sur les dynamiques de la sublimation de la souffrance ou celui de la reconnaissance.

Nous attribuons cet état de fait à l'inconsistance du collectif de travail. Plusieurs raisons à cela. Les travailleurs sociaux sont très isolés dans leur pratique. Leur activité vient se heurter à la rigidité et les incohérences des dispositifs sur lesquels ils n'ont aucune emprise ce qui les enferme dans une forme d'impuissance, tant individuelle que collective. La désertion du management de proximité en est une autre. Celui-ci happé par d'autres tâches laisse l'équipe seule face à des contraintes jamais discutées et cette situation génère une lassitude qui elle peut aussi être source de conflits<sup>243</sup>.

Il y a des entraves à l'émergence d'un collectif de travail, qui en l'occurrence apparaît comme très fragile. Or c'est un chaînon capital<sup>244</sup>, non seulement de la dynamique de la reconnaissance mais aussi de celle de la production d'un travail de qualité qui est une source de plaisir<sup>245</sup>.

En l'absence de collectif de travail, l'espace de TRE est mobilisé comme une ressource personnelle dans une dimension intrasubjective, qui n'est pas du ressort de la PDT.

Nous avons également constaté l'existence d'une idéologie de défense qui marque elle aussi une déliquescence du collectif<sup>246</sup> et sur laquelle les séances de TRE n'ont eu aucune emprise, révélant ainsi les limites du dispositif qui se trouve alors cantonné à un rôle de dispositif uniquement psychologique.

La faiblesse de ce collectif s'est avérée être un obstacle à la validation de nos hypothèses au sein de l'équipe FPIS.

---

<sup>243</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) "*Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*", *Négociations*, 2013/1 n° 19, p. 57-80. DOI : 10.3917/neg.019.0057

<sup>244</sup> DEJOURS C., (2000) opus cité p237

<sup>245</sup> Ibid

<sup>246</sup> MOLINIER P., (2008) opus cité p217

#### **4 RETOUR SUR LES HYPOTHESES ET PRECONISATION**

Nous faisons l'hypothèse que les espaces de TRE sont des espaces de régulation et de production de règles propres à peser sur l'organisation du travail.

Au regard de notre enquête cette hypothèse peut être validée. Il a été montré que les séances de TRE donnaient lieu à une recherche de solutions et d'élaboration de stratégies ensuite appliquées dans la pratique. Celles-ci concernent la gestion de la relation à l'usager qui psychologisation aidant, est difficilement prescriptible. Pour autant, l'ensemble des règles ainsi construites forment ce que Jean-Daniel Raynaud appelle une microculture d'atelier. Elles sont propres à l'équipe et lui donnent son identité d'acteur collectif<sup>247</sup>. Elles s'institutionnalisent par la constitution d'un "capital" détenu, tant par l'institution que par l'individu<sup>248</sup>. Le cas d'APT est un exemple de production de ce type de règles. L'absence de collectif de travail chez FPIS rend cette capacité moins lisible. Elle est pourtant verbalisée en filigrane sous forme d'attentes par Desmond qui souhaiterait un travail collégial. Dans ce contexte particulier, le lien de participation élective a pris le pas sur le lien de participation organique et nous avons mentionné des impacts sur la pratique relevant de ce type de lien.

Nous avons fait une seconde hypothèse : les espaces de TRE favorisent l'émergence des collectifs de travail. Cette hypothèse ne peut être que partiellement validée. Si c'est bien le cas pour APT, le propos doit être nuancé par les caractéristiques de cette institution, sa taille et sa territorialité. Les salariés sont peu nombreux, ils se connaissent et ont des relations extra-institutionnelles. Pour FPIS, nous avons déjà souligné l'absence du collectif. Pourtant il apparaît en creux dans le discours des salariés, sous forme d'attentes dès lors que l'on aborde le sujet de l'espace de TRE. En témoigne le fort besoin de dévoilement au sein du groupe attendu par tous. Pour autant, malgré cette aspiration forte, l'espace de TRE ne parvient pas à créer une dynamique de groupe. Nous ne sommes pas en mesure de statuer si cela est de nature à invalider notre hypothèse tant la situation de cette équipe est particulière. Auasiment livrée à elle-même elle est porteuse d'une idéologie défensive qui obère la discussion sur le travail et entrave l'émergence pourtant espérée d'un collectif de travail.

---

<sup>247</sup> RAYNAUD J-D. (2004) Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale, Sociologie U, Armand Colin, Paris, p80

<sup>248</sup> RAYNAUD J-D. (2004). Opus cité p95

Enfin, nous avons fait une troisième hypothèse : les espaces de TRE consolident et développent l'identité professionnelle des praticiens. Cette dernière hypothèse peut être validée tant dans sa dimension individuelle que groupale. Pour APT, l'espace de TRE a un impact clair sur l'identité des acteurs avec une prépondérance pour la dimension individuelle par rapport à la dimension professionnelle. Ce différentiel est dû au contexte de l'institution. Pour FPIS, il apparaît en filigrane dans les attentes que formulent les acteurs à l'encontre de ce dispositif, attentes peu satisfaites de par le blocage de la dynamique de groupe par une idéologie défensive.

Notre questionnement se déployait dans deux dimensions, marquées par le vocable "en quoi et comment", pour interroger la nature de ce que permettent les TRE et sous quelles conditions. La validation des hypothèses apporte une réponse pour le premier de ces items. Pour autant, celle-ci est nuancée par les caractéristiques des espaces étudiés, ce qui augmente la nécessité de répondre au second item.

Les TRE ne peuvent produire de tels résultats en dehors de l'engagement des acteurs dans une réflexion sur la pratique pour une meilleure adéquation avec le réel. C'est la responsabilité de l'animateur de veiller à ce que les débats s'orientent en ce sens, comme c'est la responsabilité des acteurs de s'y engager. Les effets sont multipliés si le produit de cette réflexion donne lieu à une publication pour une capitalisation des connaissances. Cela ressort de la responsabilité du management, qui bien qu'absent des séances, peut produire les conditions de cette thésaurisation. Encore faut-il que les acteurs s'en saisissent. Le cas d'APT est riche d'enseignements sur ces points. Si ces conditions ne sont pas réunies, les effets risquent d'être relégués dans une sphère individuelle et psychologique.

### **Préconisations**

La validation, même partielle, des trois hypothèses initiales nous amène à conclure que les dispositifs de TRE sont pertinents dans le secteur social, en tant qu'espace de discussion en capacité de transformer la pratique professionnelle. Ils permettent de créer une dynamique de groupe et de reconnaissance et d'asseoir et de consolider l'identité et la professionnalisation des acteurs.

Ils participent à la protection de la santé mentale de ces derniers, leur permettant de développer leur pouvoir d'agir pour un travail de meilleure qualité au service des usagers.

Nous avons fait mention des difficultés pour les institutions de maintenir le recours à de tels dispositifs. Celles-ci, souvent d'ordre budgétaire viennent peser sur la pérennité<sup>249</sup> de leur mobilisation, ce qui en atténue les impacts. Les bénéfiques que l'on peut attendre de tels outils s'expriment dans le temps, celui que requiert la nécessaire installation d'un climat de confiance pour l'engagement personnel des acteurs, et la création d'une microculture. Jean-Daniel Raynaud décrit ce processus comme un véritable investissement<sup>250</sup> dont les effets se mesurent dans la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Aussi pensons-nous qu'il serait souhaitable que les institutions essaient de systématiser et de pérenniser la mobilisation des outils de TRE.

Le cas de FPIS nous enseigne que pour être opérant, il faut que les salariés se saisissent pleinement des dispositifs de TRE. Il faut à minima que les objectifs qui y sont assignés répondent à leurs attentes, ce qui suppose que celles-ci soient claires et formulées. Nous avons souligné combien ces dispositifs pouvaient être mobilisés pour de multiples raisons. Ce constat pose la question de la commande. Elle est passée par l'institution, alors que le dispositif concerne les salariés. Celle-ci devrait faire l'objet d'une élaboration collective pour que les objectifs soient partagés par tous, institution, salariés et animateur. Ceci n'est en général pas le cas<sup>251</sup>. Pour notre part, nous avons pu observer qu'à l'occasion du changement d'animateur<sup>252</sup> intervenant à FPIS, la commande n'a fait l'objet d'aucune réflexion préalable. Les salariés n'ont eu à se prononcer que sur le choix du nouvel animateur. La méthodologie de la PDT insiste sur l'explicitation des attentes de la commande. Elle en fait un des clés d'accès à la compréhension de la souffrance des salariés<sup>253</sup>.

---

<sup>249</sup> Extrait de l'entretien de Suzon : *"Cet outil, c'est important de le diffuser de manière pérenne. Je travaille avec des institutions pour lesquelles la direction fait le pas de faire des contrats de quelques séances de travail pour ne pas trop dépasser un budget. Du coup les équipes ne savent jamais si ça va continuer avec moi, moi je ne sais jamais si ça va continuer avec elles"*

<sup>250</sup> RAYNAUD J-D. (2004). Opus cité p95

<sup>251</sup> Extrait de l'entretien de Suzon : *"La plupart des directeurs quand ils appellent, ils sont un peu contents de se débarrasser du problème APP [...] moi quand j'arrive devant le groupe je leur demande ou ils en sont de leur demande. Parce qu'il y a un vrai travail d'harmonisation de la demande à faire. Sinon Il y en a qui vous attendent comme un superviseur, d'autres comme un psy, d'autres comme un temps ou pendant ce temps-là ils ne répondent pas au téléphone parce qu'ils sont dans un travail de secrétariat et ça leur fait au moins deux heures de pose. C'est bête mais faut prendre le temps de savoir où en sont les gens qui sont là."*

<sup>252</sup> Celui que nous avons pu suivre a fait valoir ses droits à la retraite début 1017.

<sup>253</sup> DEJOURS C., (201) opus cité p244

Nous pensons qu'une réflexion associant institution et salariés pour l'élaboration des objectifs visés par les séances de TRE assurerait une meilleure utilisation de ces dispositifs. Cette enquête nous a permis de constater, bien que cela soit pour des raisons différentes dans les deux institutions, une défaillance du management de proximité qui entraîne des manques dans l'organisation du travail. Les conséquences sont une augmentation de la charge psychique et de la souffrance qui va avec. Ce n'est pas une spécificité de nos deux institutions. Mathieu Detchessahar pointe le fait que les organisations qui ont le plus de difficultés en matière de santé mentale sont celles où le management de première ligne est empêché et en retrait de la scène de travail réel<sup>254</sup>. Il faudrait qu'il puisse réinvestir l'espace de travail. Les dispositifs de TRE pourraient être mobilisés dans cette optique. En général, les managers ne bénéficient pas de telles pratiques.

A l'occasion de séances qui leur seraient réservées, ils pourraient prendre le temps de la réflexion sur leur pratique et se rapprocher de la réalité du terrain.

L'ouverture d'espaces de discussion institutionnalisés réunissant management et salariés, permettrait la rencontre du produit des réflexions conduites dans chacun des espaces de TRE salariés et managers. Cette confrontation est de nature à produire une régulation conjointe qui soit adaptée aux contraintes de l'institution comme aux réalités du terrain. En outre, elle présente l'avantage de réunir les conditions d'élaboration et de formulation du jugement d'utilité qui viendrait renforcer la dynamique de la reconnaissance dans une dimension institutionnelle.

---

<sup>254</sup> DETCHESSAHAR M., (2013) "*Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*", *Négociations*, 2013/1 n° 19, p. 57-80. DOI : 10.3917/neg.019.0057

## CONCLUSION

---

*"Les dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu'au sommet d'une montagne d'où la pierre retombait par son propre poids. Ils avaient pensé avec quelque raison qu'il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir."*

C'est par ces mots qu'Albert Camus débute le Mythe de Sisyphe. Il présente le travail comme une punition.

Pourtant c'est ainsi qu'il termine son essai.

*"Cet univers désormais sans maître ne lui paraît ni stérile ni futile. Chacun des grains de cette pierre, chaque éclat minéral de cette montagne pleine de nuit, à lui seul, forme un monde. La lutte elle-même vers les sommets suffit à remplir un cœur d'homme. Il faut imaginer Sisyphe heureux."*

Le travail qui maintenant fait sens pour Sisyphe, y est alors décrit comme une source de bonheur, la punition s'est muée en bien-être. L'écrivain pose la complexité de la notion de travail qui peut, selon le sens qu'on lui donne, être souffrance ou plaisir. Il nous amène à nous poser la question suivante. Comment accompagner le travail pour cheminer de la souffrance au plaisir?

Nous sommes partis du constat que les travailleurs sociaux présentaient les dispositifs de reprise d'expériences comme une partie de la réponse à cette question. Ceux-ci comme filiation des groupes Balint sont des outils de formation continue visant à développer la professionnalité des participants. Contenir ou prévenir la souffrance n'est, à priori, pas leur objet principal.

La souffrance des travailleurs sociaux est avant tout mentale, elle se caractérise par la notion de risques psychosociaux qui fabriquée dans l'urgence, apparaît comme un mot-valise regroupant les restes d'une classification instituée de risques et mêle de façon implicite psychisme individuel et sphère sociale<sup>255</sup>. Cependant, elle marque un problème de santé majeur, qui amène le législateur à exiger la protection de la santé mentale des salariés et la prévention des risques. De nombreuses recherches se sont saisies du concept et peu à peu l'idée de faire du travail un synonyme de souffrance laisse place à celle de penser le droit au plaisir au travail. Il apparaît alors comme la source incontournable de

---

<sup>255</sup> LHUILIER D. (2010) Les risques psychosociaux entre rémanence et méconnaissance. Risques psychosociaux une nouvelle catégorie sociale, La nouvelle revue de psychologie, Erès, p8.

l'émancipation et de l'accomplissement de soi<sup>256</sup>. Et de multiples facteurs participent à cette dynamique.

Pour les travailleurs sociaux, les espaces de TRE participent de ce cheminement qui éloigne de la souffrance. Il est alors important de comprendre ce qui s'y joue, comment ils peuvent peser sur l'organisation du travail, de quelle dynamique ils relèvent, afin que le service rendu aux usagers soit de meilleure qualité. Parce qu'en fait, l'enjeu est double, derrière la souffrance du travailleur social se trouve la qualité de son travail qui est adressé aux usagers qui en sont les bénéficiaires.

La psychodynamique du travail se donne pour objectif d'étudier ce cheminement de la souffrance vers le plaisir et c'est sous cet éclairage que nous avons pour cette étude observé les espaces de TRE.

Elle pense la souffrance consubstantielle de l'activité de travail, se mesurant en termes de charge psychique et marquant les efforts déployés par l'individu pour faire face aux exigences de sa tâche. Nous avons pu constater la prégnance de cette souffrance, qui ne se dit pas, tout du moins pas en entretien. Elle s'est manifestée à nous lors de nos observations des séances de TRE. Cela pose la question du déni de la souffrance et de son accès difficile pour le chercheur. La psychopathologie du travail énonce qu'elle se devine dans les systèmes défensifs qui sont érigés pour l'affronter. Mais alors, que faire en l'absence de tels systèmes, si ce n'est porter l'attention sur les processus qui vont conduire à la transformer en plaisir, à savoir l'appropriation du réel, la dynamique de la reconnaissance et la construction de l'identité professionnelle. L'enquête a montré que ceux-ci sont mis en œuvre dans les espaces de TRE sous la condition que le travail se trouve au centre d'un processus de réflexion conduit par un collectif de travail engagé dans cet objectif.

En définitive, espaces sont effectivement des opérateurs de santé qui pèsent sur l'organisation du travail pour une diminution de la charge psychique du travail. Ils participent aux dynamiques de la reconnaissance et de la construction identitaires qui sont, elles, de nature à transformer la souffrance en plaisir. Et nous avons pu suggérer quelques préconisations qui conduiraient à leur utilisation optimisée. Ces espaces apparaissent donc comme pertinents dans une perspective de professionnalisation et de prévention de la

---

<sup>256</sup> Commission de réflexion sur la souffrance au travail



souffrance psychique.

Cependant ils se montrent insuffisamment opérants face à une idéologie défensive érigée comme rempart à une souffrance enkystée qui de plus enraye la dynamique de groupe et la construction d'un collectif de travail. C'est sans doute là, une des limites de ces dispositifs, ils peuvent favoriser cette dynamique, sans pour autant la garantir.

L'autre limite constatée, tient à ce que l'étude a souligné le caractère pathogène d'un management de proximité défaillant, marquant ainsi sa place centrale dans les conditions de la gestion de la dynamique de souffrance. Par tradition, la hiérarchie n'est pas représentée dans ces dispositifs et il n'apparaît pas pensable de vouloir revenir sur cette "coutume". La question du lien entre les espaces de TRE et la ligne managériale reste posée.

Cette dernière considération nous amène à penser le recours à ces dispositifs comme partie intégrante d'une stratégie managériale se caractérisant par une forte implication de l'encadrement de proximité. Comme ce sont en premier lieu des dispositifs de formation, cette perspective nous conduit vers le concept "d'entreprise apprenante"<sup>257</sup>, c'est-à-dire une institution qui favorise les apprentissages collectifs par retour d'expérience au service d'une professionnalisation pour une capitalisation des savoir-faire et connaissances. Nous pouvons penser que cela est de nature à repousser les limites que nous avons pu identifier. Vérifier la teneur de cette supposition pourrait faire l'objet d'une étude qui viendrait approfondir nos travaux.

---

<sup>257</sup> Peter Senge (1991) *La cinquième discipline*, "une institution où les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble"

## BIBLIOGRAPHIE

---

### OUVRAGES

BALINT M., (1957) *Le médecin, son malade et la maladie*, Payot et Rivages (1988), Paris, 419p

BEAUD S. WEBER F., (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, 4<sup>ème</sup> édition augmentée, La découverte, Paris, 334 p

BILETTE DE VILLEMEUR M, 2006, "Analyse de pratique et résolution de situations à problèmes" in BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée*, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, p59-72

BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2000) *L'analyse des pratiques professionnelles, nouvelle édition revue et corrigée*, Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, 286p

BLANCHARD-LAVILLE C., FABLET D., (2006) "*Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*", Savoir et formation, L'Harmattan, Paris, 207p

CLOT Y., (2013) *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, Saint-Armand-Montrond 190p

CLOT Y. GOLLAC M. (2014) *Le travail peut-il devenir supportable?*, Armand Colin, Paris, 240p

DE GAULEJAC V., (2001) *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris, 334p

DEJOURS C., (2000) *Travail, usure mentale*, Nouvelle édition, Bayard, Paris, 299p

DEJOURS C. (2009) *Souffrance en France, banalisation de l'injustice sociale*, Essais, Points, Paris, 232p

DEPELTEAU F., (2013), *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats*, 2<sup>ème</sup> édition, 3<sup>ème</sup> tirage, De Boeck Université, Bruxelles, 417 p

DUBAR C., TRIPIER P., (1998) *Sociologie des professions*, Edition Armand Colin, Paris, 256p

DUBAR C., (2010), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 4<sup>ème</sup> édition, Collection U, Armand Colin, Paris, 251p

DUBET F. (2002) *Le déclin de l'institution*, L'épreuve des faits, Seuil, Paris, 421p

DUBOIS-POT J.P. (2011) *Le cadre institutionnel de l'action sociale*, ASH, Rueil-Malmaison, 169p

GUIST-OLLIVIER A-C., OUALID F., (2015) *Les groupes d'analyse des pratiques*, Erès, Paris, 314p

GUEGUEN H, MALOCHET G, (2014) "*Les théories de la reconnaissance*", Repères, La Découverte, Paris, 126p

GIUST-DESPRAIRIE F, 2015, "*Instaurer une démarche clinique d'analyse des pratiques aujourd'hui*" in GIUST-OLLIVIER, OUALID F, "Les groupes d'analyse des pratiques", Eres, Paris, p98-p125

ION J. et al. (2005) *Travail social et souffrance psychique*, Dunod, Paris, 208p

KHALIL C., (2011), *Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques : une analyse par la pratique*. Gestion et management. Télécom ParisTech, 240 p

LECOMTE C, 2015, "*Analyse des pratiques et processus de subjectivation en situation professionnelle*" in GIUST-OLLIVIER, OUALID F, "Les groupes d'analyse des pratiques", Eres, Paris, p77-p98

LE GAREC S. GUENETTE A.M., (2014) *Le travail peut-il être dangereux pour la santé?*, La question, Les édition de l'hèbe, Charley, 89p

LHUILIER D. (2010) *Les risques psychosociaux entre rémanence et méconnaissance. Risques psychosociaux une nouvelle catégorie sociale*, La nouvelle revue de psychologie, Erès, 255p

MARX K., (1990), *Écrits de jeunesse, Critique de l'économie politique*, Manuscrits de 1844, La République des lettres, Quai Voltaire, Paris, 525 p

MEDA D. (2013) *Travail : La révolution nécessaire*, Les édition de l'aube, La Tour d'Aigues, 94p

MOLINIER P. (2008) *Les enjeux psychiques du travail*, nouvelle édition, petite bibliothèque Payot, Paris, 335p

MUCCHIELLI A., (2013), *L'identité*, PUF, Paris, 128p

PAUGAM S. (2015) *Le lien social, troisième édition*, Que sais-je, Presse Universitaire de France, Paris, 127p

RAYNAUD J-D. (2004) *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Sociologie U, Armand Colin, Paris, 348p

ROCHE P, (2010) *Droit au plaisir et critique des "risques psychosociaux"*, p83-97, in LHUILIER D., GIUST-DESPRAIRIES F., LITIM M., "*Risques psychosociaux une nouvelle catégorie sociale?*", La nouvelle revue de psychologie, ERES Paris 255p

SAINSAULIEU R., (2014) "*L'identité au travail*", 4<sup>ème</sup> édition, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 604p

## ARTICLES

ABORD DE CHATILLON E, DEMARAIS C, (2016) Espaces de discussion, management et santé au travail.

<http://www.chaires-iae-grenoble.fr/commun/pdf/documents/EDDManagementEtSanteAuTravail181601.pdf>

AUTES M. (2008) "Au nom de quoi agir sur autrui ", Nouvelles revue de psychologie, 2008/2 n°6, p 11-25. DOI : 10.3917/nrp.006.0011

BAZAN A., DE GLEAS M, PARRENT M, "Les processus primaires et secondaires selon Freud : actualité et pertinence du concept et de sa mesure pour la clinique", URL <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2542360616300117>

BEAUR A., VILA S, "Pour ne plus confondre supervision, analyse des pratique et régulation d'équipe", Rebonds, Liens social n° 704, avril 2004, p14-16

BOULEY J.C, CHALTIEL P., DESTAL D. et al., « 7. Au-delà de l'homéostasie, vers la cohérence », dans La famille adolescente. Conversations thérapeutiques, sous la direction de BouleyJean-Clair, Chaltiel Patrick, Destal Didier et al. Toulouse, ERES, « Relations », 2006, p. 189-205. URL : <http://www.cairn.info/la-famille-adolescente--9782749206554-page-189.htm>

BOUTANQUOI M., (2001) "Pratiques de la relation d'aide", Connexions, 2001/2 no76, p157-156. DOI : 10,3917/cnx.076,0157

BRESSON M. La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux, Informations sociales 2012/1 (n° 169), p. 68-75

DAVEZIES P., (2012), Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14-2 | 2012, consulté le 19 mars 2017. URL : <http://pistes.revues.org/2566> ; DOI : 10.4000/pistes.2566

DEJOURS C., "Admettre la centralité du travail", Contact Santé hors-série n° 1 /Année 2007 "Souffrances au travail. Des principes, des significations, des usages", pp. 14-15

DETCHESSAHAR M., (2013) "Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion", Négociations, 2013/1 n° 19, p. 57-80. DOI : 10.3917/neg.019.0057

DETECHESSAHAR M, GREVIN A, (2019) Un organisme de santé malade de 'gestionnite', Gérer et Comprendre, n° 98, Décembre 2009. Pp-27-37

FABLET D, Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative, Connexions, 2004/2 (no82), p. 105-117. DOI : 10.3917/cnx.082.0105. URL : <http://www.cairn.info/revue-connexions-2004-2-page-105.htm>

FOUCHARD J.L. De la motivation à l'usure professionnelle, Les cahiers de l'actif – n° 296/297. pp 219-242

FLORES A. MOLILIER P., *Travail et santé mentale : approches cliniques*, Travail et Emploi n° 129, pp 51-65

CHABROL H, (2005) Les mécanismes de défense, Recherche en soins infirmiers, 2005/3 (N° 82), p. 31-42. DOI : 10.3917/rsi.082.0031. URL : <http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2005-3-page-31.htm>

KREMMER MARIETTI A. (2000) Les concepts de normal et de pathologique depuis Georges Canguilhem, Texte présenté lors de la 4ème semaine nationale Sciences Humaines et Sciences Sociales en Médecine, Lyon, 16 mars 1996, texte révisé le 24 août 2000.

MARTI P.,(2008), Identité et stratégies identitaires, EMPAN 2008/3, N° 71, p. 56-59  
[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=EMPA&ID\\_NUMPUBLIE=EMPA\\_071&ID\\_ARTICLE=EMPA\\_071\\_0056](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=EMPA&ID_NUMPUBLIE=EMPA_071&ID_ARTICLE=EMPA_071_0056)

MISSONNIER S., Identifications, projections et identifications projectives dans les liens précoces. La partition prénatale, Le Divan familial, 2009/1 (N° 22), p. 15-31. DOI : 10.3917/difa.022.0642. URL : <http://www.cairn.info/revue-le-divan-familial-2009-1-page-15.htm>

RICOEUR P. (1992) *La souffrance n'est pas la douleur*, Autrement, Souffrances, n° 142  
Février 1994

SIMON E, *Processus de conceptualisation d'« empathie »*, Recherche en soins infirmiers, 2009/3 (N° 98), p. 28-31. DOI : 10.3917/rsi.098.0028. URL : <http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2009-3-page-28.htm>

TOURMEN C., « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, 2007/hs (Vol. 19), p. 15-20. DOI : 10.3917/spub.070.0015. URL : <http://www.cairn.info/revue-sante-publique-2007-hs-page-15.htm>

TROUBE S., (2011), Penser l'être-malade. Canguilhem et la psychopathologie, Cahiers philosophiques, 2011/2 (n° 125), p. 64-79. DOI : 10.3917/caph.125.0064. URL : <http://www.cairn.info/revue-cahiers-philosophiques-2011-2-page-64.htm>

## **NOTES, RAPPORTS & LETTRES TECHNIQUES**

GOLLAC M, (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collègue d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.*

NASSE P. LEGERON P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Rapport remis à Xavier Bertrand Ministres du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.*

RICOEUR P, (1992) Communication faite au colloque organisée par l'Association Française de Psychiatrie à Brest les 25 et 26 janvier 1992. Titre du colloque: Le psychiatre devant la souffrance. Le texte de cette communication a été publié dans Psychiatrie française, numéro spécial, juin 1992; et dans la revue Autrement, Souffrances, n° 142, février 1994.

Management et bien-être au travail, Colloque du 22 Octobre 2014, Ctié du Design à Saint-Etienne. SARNIN P., DEBAR A., GHADU V., CLOT Y., DANIELOU F., DETCHESSAHAR M.

## **TEXTES DE LOI, ACCORDS, CONVENTIONS & COMMISSIONS**

Article L4121-1 du code du travail.

Accord national interprofessionnel : STRESS AU TRAVAIL. Accord du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail.

Accord national interprofessionnel : QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, Accord du 19 Juin 2013.

Circulaire DGEFP no 2006-35 du 14 novembre 2006 relative à l'action de formation et aux prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue

Commission de réflexion sur la souffrance au travail. Co-présidents : Jean-François COPE et Pierre MEHAIGNERIE, co-rapporteurs : Jean-Frédéric POISSON et Olivier JARDE. DERIOT G, (201à), rapport d'information, par la mission d'information sur le mal-être au travail.

Décret n° 756 du 7 Juin 2016 relatif à l'amélioration de la reconnaissance des pathologies psychiques comme maladies professionnelles et du fonctionnement des comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).

LACHMANN H., LAROSE,C PENICAUD M, (2010), Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.

LOI n° 2015-994 du 17 Août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question.  
Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.  
Bibliographie

### **SITES INTERNETS**

<http://www.cnrtl.fr>

<http://bible.catholique.org/livre-de-la-genese/3509-chapitre-3>

<http://www.souffrance-et-travail.com>

<http://www.universalis.fr/encyclopedie/aristote/8-la-philosophie-des-choses-humaines/>

<http://www.sante.gouv.fr/introduction.html>

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>

## **LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES**

---

Figure 1 : La dynamique de la souffrance au travail.	25
Figure 2 : le triangle de la PDT et l'aliénation sociale	70
Tableau 1 : Corpus des entretiens exploratoires	5
Tableau 2: Les dimensions des espaces de discussion	31
Tableau 3 : Liste des observations sociologiques	46
Tableau 4 : Corpus des entretiens	47
Tableau 5 : Observations FPIS.	62
Tableau 6 : APT Registres d'expression des difficultés relevés lors de nos observations	82
Tableau 7 : APT, thèmes travaillés au cours des séances de TRE	83
Tableau 8 : FPIS, thèmes travaillés dans les séances de TRE	89
Tableau 9 : FPIS participation/acteur	93



## TABLE DES MATIERES

---

### TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

#### PREAMBULE

#### INTRODUCTION 1

#### L'EMERGENCE DE LA NOTION DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE CADRE DE LA SANTE AU TRAVAIL 1

#### L'ENQUETE EXPLORATOIRE. 4

### PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTS 9

#### 1 LE TRAVAIL 10

1.1 La centralité du travail 10

1.2 Vers une définition du travail 11

1.3 Le travail subjectif, transgressif et rusé. 11

1.4 Le travail invisible 12

1.5 Le paradoxe de la nécessaire visibilité du travail invisible. 12

1.6 La confiance au cœur du travail, l'émergence du collectif 13

1.7 Le travail est un produit de régulations 13

1.8 La discussion est un processus normatif du travail. 14

#### 2 LE TRAVAIL SOCIAL 15

2.1 Une définition du travail social 15

2.2 De l'assistance à l'action sociale 16

2.3 L'exclusion. 16

2.4 La souffrance sociale 17

2.5 L'individualisation des politiques publique 17

2.6 La psychologisation du travail social 18

2.7 Conclusion : Un travail social déstabilisé, exposé à la souffrance psychique 19

#### 3 LA SOUFFRANCE DU TRAVAIL 20

3.1 Santé et maladie 20

3.2 La souffrance selon la psychodynamique du travail 22

3.2.1 L'insatisfaction 22

3.2.2 Quelles attentes pour quelles insatisfactions 23

3.2.3 La charge de travail psychique 24

3.2.4	La peur	24
3.3	La dynamique de la souffrance	24
3.4	Les stratégies de défense	26
3.5	De la souffrance au plaisir	27
3.5.1	Un levier, le pouvoir d'agir	27
3.5.2	Le rôle du collectif	28
3.5.3	Reconnaissance et identité	29
3.6	La dynamique de la reconnaissance	29
<b>4</b>	<b>LES ESPACES DE DISCUSSION</b>	<b>30</b>
4.1	Une définition	31
4.2	Des espaces de régulation qui produisent des règles	32
<b>5</b>	<b>LES TECHNIQUES DE REPRISE D'EXPERIENCES (TRE)</b>	<b>34</b>
5.1	A l'origine, les groupes Balint	34
5.2	Supervision versus Analyse de Pratiques Professionnelles	35
5.3	Les finalités	37
5.4	Un statut mal défini.	38
5.5	Les modalités et le déroulement d'une séance type	39
5.5.1	Les objectifs	39
5.5.2	L'objet de l'analyse	39
5.5.3	L'exposé de la situation et l'analyse du problème.	40
5.5.4	Le questionnement sur le système de références des acteurs	40
5.5.5	La clarification des attentes au regard de la situation	40
5.5.6	Le cadre de l'action	40
<b>6</b>	<b>PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES</b>	<b>41</b>
6.1	Formulation du questionnement	41
6.2	Formulation des hypothèses	43
	<b>PARTIE II : L'ENQUETE DE TERRAIN</b>	<b>44</b>
<b>1</b>	<b>LA METHODOLOGIE</b>	<b>44</b>
1.1	Le terrain d'enquête	44
1.2	L'observation "Sociologique".	45
1.2.1	L'exigence de confidentialité	46
1.2.2	Les observations	46
1.3	Le dispositif d'enquête par entretiens	47

1.3.1	Le corpus des entretiens	47
1.3.2	Les objectifs des entretiens	48
1.4	L'analyse des données	48
<b>2</b>	<b>LE TRAVAIL</b>	<b>49</b>
2.1	Un travail prescrit qui ne fait pas sens	49
2.2	Un travail réel porteur de sens, au cœur de ce travail la relation.	51
2.3	Des attentes diversifiées.	52
2.4	Derrière les attentes, la dynamique de l'identité.	53
2.5	Une faible perception de la reconnaissance du travail	53
2.5.1	La reconnaissance salariale	54
2.5.2	La reconnaissance victime d'une absence de discussion sur le travail.	55
2.6	Une qualité du travail qui ne se dit pas.	55
2.7	Un travail qui ne se pense pas	56
2.7.1	La réunion d'équipe	56
2.7.2	Les espaces de discussion	57
2.8	Un travail qui confronte à de nombreux obstacles	59
2.8.1	La gestion d'un public difficile	59
2.8.2	La sollicitation de l'économie psychique	59
2.8.3	Les dispositifs sources de conflits éthiques et d'usure.	61
2.8.4	L'usure professionnelle et la charge psychique	63
2.9	L'institution et l'organisation du travail	64
2.9.1	APT, un cadre bienveillant, un cadre flottant	64
2.9.2	FPIS, un cadre défaillant	66
2.9.3	FPIS, une idéologie défensive.	70
2.10	Conclusion	73
<b>3</b>	<b>LES TECHNIQUES DE REPRISE D'EXPERIENCES</b>	<b>74</b>
3.1	Des espaces normés	74
3.1.1	L'animateur	74
3.2	Derrière l'indispensabilité, les attentes	75
3.2.1	L'intrasubjectif, et les attentes psychologiques	76
3.2.2	L'intersubjectif et la professionnalisation.	76
3.2.2.1	L'individuel	77
3.2.2.2	Le collectif	78
3.2.3	L'identité au cœur des attentes	80

3.3	APT, la réponse des séances de TRE	80
3.3.1	La construction de l'identité professionnelle des salariés.	80
3.3.2	La relation avec l'utilisateur	82
3.3.3	Un laboratoire relationnel	84
3.3.4	Un espace collectif	84
3.3.5	Un espace de régulation autonome de l'activité	85
3.3.6	L'ouverture d'espace de discussion	86
3.3.7	Une faible rémanence des effets	86
3.3.8	La perspective de la PTD	87
3.4	FPIS, la réponse des séances de TRE	87
3.4.1	La question de l'identité	88
3.4.2	La violence institutionnelle	89
3.4.3	Un espace personnel de développement	90
3.4.4	Un espace de solidarité	91
3.4.5	Un espace collectif qui ne tient pas ses promesses	92
3.4.6	Un espace de gestion des tensions	93
3.4.7	La perspective de la PDT	94
<b>4</b>	<b>RETOUR SUR LES HYPOTHESES ET PRECONISATION</b>	<b>96</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>100</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>103</b>
	<b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</b>	<b>109</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>114</b>

## ANNEXES

---

### TABLE DES ANNEXES

- Annexe 1 Grille d'entretien exploratoire
- Annexe 2 Grille d'observation sociologique
- Annexe 3 Grille d'entretien Professionnel
- Annexe 4 Grille d'entretien Responsable Hiérarchique
- Annexe 5 Grille d'entretien animateur
- Annexe 6 Profil des acteurs
- Annexe 7 Entretien salarié : Bethrold (FPIS)
- Annexe 8 Entretien responsable hiérarchique : Ophélie (FPIS)
- Annexe 9 Entretien animateur : Suzon (APT)

## **ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE**

---

### **PRESENTATION PROFESSIONNELLE**

Parlez-moi de votre travail, où travaillez-vous ?

Employeur - Lieu - Secteur professionnel

Taille (nb salariés) - Poste occupé - Ancienneté

*Votre structure a-t-elle évolué, quelles ont été ses évolutions, quels en ont été les répercussions en termes d'organisation du travail?*

### **PARCOURS SYNTHETIQUE**

*Pouvez-vous me présenter votre parcours de façon succincte ?*

### **SOUFFRANCE AU TRAVAIL**

*On parle beaucoup de souffrance au travail, que cela représente-t-il pour vous?*

### **PREVENTION DES RPS**

*Il existe une obligation légale pour les employeurs de protéger la santé mentale de leurs salariés.*

*Comment-cela se traduit-il dans votre établissement?*

*Quels en sont les impacts et les effets?*

*Pourquoi cette question se pose-t-elle aujourd'hui?*

*Pensez-vous que cela soit une nécessité?*

### **LE ROLE DES IRPs**

*Y-a-t-il des IRPs dans votre établissement? Lesquels?*

*Quels sont leur rôle dans les actions de prévention?*

*Quelles sont les actions qu'ils ont menés?*

### **ESPACES DE DISCUSSION : SUPERVISION ET ANALYSE DES PRATIQUES**

*Avez-vous recours à des pratiques de reprise d'expériences, que représentent-elles pour vous ?*

### **BIEN ETRE AU TRAVAIL**

*On voit la notion de bien-être au travail émerger, qu'évoque-t-elle pour vous ?*

## **ANNEXE 2 : GRILLE D'OBSERVATION SOCIOLOGIQUE**

---

### **Axe 1 : Le déroulé de la séance**

- L'organisation de la séance
  - La disposition de la salle
  - Le positionnement des acteurs
  
- L'animation de la séance par le superviseur
  - L'ouverture de la séance
  - La distribution de la parole
  - La gestion des éventuels conflits et des tensions
  - Les apports théoriques, à quels moments, pourquoi et comment
  - La gestion de la fin de séance
  - Le suivi dans le temps au fil des séances
  - La gestion des pauses

### **Axe 2 : La souffrance**

- Comment est-elle exprimée
  - Verbal
    - Le sujet, le cas qui est proposé. Peut-il se rattacher à un concept RPS.
    - Les mots employés, le vocabulaire
    - Les intonations
    - Les silences
  - Non Verbal
    - Les attitudes corporelles
    - Les regards
    - Les postures des participants
  
- Comment cette expression est-elle accueillie
  - Par le superviseur
    - Que propose-t-il en réponse
    - Quelle analyse fait-il
    - Quels sont les apports théoriques et explications qu'il peut fournir
    - Quels sont les outils qu'il propose
  - Par le groupe
    - Comment réagit-il

### **Axe 3 : La dynamique du groupe**

- Les attitudes individuelles
  - Positionnement dans l'espace
  - Attention et présence lors des séances
  - Tenues vestimentaires
  - Participation aux débats
  - Nombre de prise de parole
- Les attitudes dans les échanges
  - Prise de parole
  - Leadership
  - Regards échangés
  - Réactions
  - Teneur des propos



## **ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

---

### **1) Le profil du professionnel**

Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

⇒ Caractéristiques sociodémographiques

Quel est votre parcours ?

⇒ De formation

⇒ Professionnel, expériences antérieures

### **2) Le travail du salarié et la perception qu'il en a**

➤ Parlez-moi de votre travail ? Que faites-vous exactement ? Quelle est votre fonction ?

⇒ Le travail du salarié au quotidien

➤ Avez-vous le sentiment de faire du travail de qualité ?

⇒ La perception de la qualité du travail.

➤ Quels sont les problèmes que vous rencontrez au quotidien qui vous empêchent de faire un travail de qualité ?

➤ Diriez-vous que votre travail peut être source de souffrance et de difficultés ?

⇒ Demander des exemples

➤ Ces difficultés vous touchent-elle à un niveau personnel ? En quoi et comment ?

⇒ Effets sur l'individu

➤ Sont-elles liées à l'équipe ? à l'institution ? à un manque de moyens ?

➤ Pensez-vous que votre travail est apprécié à sa juste mesure ?

⇒ Reconnaissance

### **3) Les rapports de l'individu et de l'APP**

➤ Quelles sont vos motivations pour participer aux séances d'APP, qu'en attendez-vous ?

➤ Avez-vous eu d'autres expériences de ce type dans d'autres institutions ou avec d'autres superviseurs. Quelles sont les différences que vous avez pu noter ?

⇒ Différences techniques / Approches

➤ Comment qualifieriez-vous cet espace. Espace de paroles, de discussion, de régulation, de formation, de cohésion etc...

➤ Quelles différences faites-vous entre supervision et APP.

#### 4) Les effets des séances

- Ces séances répondent-elles à vos attentes ?
- Que vous apportent ces séances dans votre travail au quotidien ? Dans celui de l'équipe ?
  - ⇒ Demander des exemples (solidarité, mode de fonctionnement, gestion des conflits)
- Diriez-vous que cet espace offre la possibilité d'être entendu par vos collègues ? Par le superviseur ? En quoi et comment ? Quel effet pour vous d'être entendu ?
  - ⇒ Reconnaissance
- Diriez-vous que cela vous permet d'acquérir des compétences et savoirs supplémentaires ? Quels sont-ils ?
  - ⇒ Perception des effets sur l'identité professionnelle individuelle et de groupe
- Pensez-vous que votre travail et celui de l'équipe se soit améliorés depuis la mise en place de ces techniques. En quoi et comment ?
  - ⇒ Perception de des effets sur la qualité du travail ?
- Est-ce que vous discutez par la suite de ce que les séances ont mis au jour ? Comment et dans quelles conditions ?
- Le management est absent, pensez-vous que ce soit une bonne chose ou au contraire que sa présence pourrait apporter autre chose ?
  - ⇒ Régulation ?
- Pensez-vous que le regard et l'attitude du management sur vous-même et l'équipe ait changé suite à la mise en œuvre de cette pratique ? En quoi et comment ?
- Pour quelles raisons ne faites-vous pas de compte rendu des séances ? Par volonté ? Par manque de temps ?

#### 5) Prospectives

- Si vous pouviez changer quelque chose dans cette pratique, que changeriez-vous ?
- En discutez-vous avec vos collègues.

## **ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN RESPONSABLE HIERARCHIQUE**

---

### **1) Le profil du manager**

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
  - ⇒ Caractéristiques sociodémographiques
- Quel est votre parcours ?
  - ⇒ De formation
  - ⇒ Professionnel, expériences antérieures
- Parlez-moi de votre travail ? Que faites-vous exactement ?
  - ⇒ Le travail du manager au quotidien

### **2) Rapport du manager avec les séances d'APP ou de supervision**

- Quand vous avez pris le poste, y avait-il déjà des séances d'APP ? Depuis quand ? Qui les avait mises en place ? Que savez-vous des raisons qui ont poussé à la mise en place de ces séances ?
  - ⇒ L'histoire de l'APP au sein de l'institution
- (Si ce n'est pas le cas) Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à mettre en place cette technique ?
  - ⇒ Demande de la direction
  - ⇒ Demande des salariés
  - ⇒ Expérience professionnelle
- Qu'attendez-vous de ces séances ?
  - ⇒ Sur les salariés individuellement, ➔ donnez-moi un exemple
  - ⇒ Sur l'équipe, ➔ donnez-moi un exemple
  - ⇒ Sur l'institution, ➔ donnez-moi un exemple
  - ⇒ Sur le public, ➔ donnez-moi un exemple
- Pensez-vous que le format retenu soit adapté ?
  - ⇒ Durée et fréquence
- Comment qualifieriez-vous cet espace, un espace de paroles, de discussion, de régulation, de formation de cohésion etc...
- Ces séances ont un coût, quels sont les financements

### **3) Les effets selon la perspective managériale**

- Est-ce que de façon directe ou indirecte ces séances ont des effets sur votre propre travail ? Comment se manifestent-ils ?
- Donnent-elles lieu à d'autres discussions ?

⇒ Régulation formelle / informelle

- Vous ne participez-pas à ces séances, pourquoi ? Est-ce selon vous préférable ou pensez-vous que cela pourrait être profitable que vous y participiez ?
- Pour quelles raisons n'y a-t-il pas de compte rendu de ces séances ? Est-ce une volonté ou par manque de temps ?

#### **4) Le rapport du manager avec la souffrance au travail et ses obligations en la matière.**

- Pensez-vous que vos subordonnés rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs fonctions ?
  - ⇒ Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Pensez-vous de cela puisse être pour une source de souffrance pour eux? En quoi et pourquoi ?
- Y-at-il des mesures de prévention et de prise en charge qui sont associé à ces éventualités ?
- Quelles sont vos obligations en matière de protection de vos subordonnés. Pensez-vous être suffisamment outillé pour les assumer ?
- Quelles sont les directives et consignes émises par l'institution en matière de protection des salariés ?

#### **5) Prospectives**

- Revenons-en aux séances d'APP, s'il fallait changer quelque chose ? Que changeriez-vous ?
- Les salariés vous font-ils des demandes sur ce point précis ?

## ANNEXE 5 : GRILLE D'ENTRETIEN ANIMATEUR

---

### 1) Le profil de l'animateur

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
  - ⇒ Caractéristiques sociodémographiques
- Quel est votre parcours ?
  - ⇒ De formation
  - ⇒ Professionnel, expériences antérieures
- Parlez-moi de votre travail ici ? Que faites-vous exactement ?

### 2) Typologie des missions

- Quelle différence faites-vous entre supervision et APP ? Pour quel type de mission êtes-vous le plus souvent sollicité ? Et selon vous qu'est-ce qui explique ce choix ?
  - ⇒ Différence technique vue des praticiens
- De quel type sont les institutions qui vous sollicitent le plus ? Dans quels secteurs ?
- Pour quelles fréquences et quelles durées ? Pensez-vous que ce format soit bien adapté ?
- Quels sont les objectifs de vos missions qui vous sont généralement fixés, Comment sont définis ?
  - ⇒ Quelles finalités pour les missions
- Quelles sont les obligations contractuelles que vous avez avec les institutions ? Quelles sont les obligations personnelles que vous ajoutez ?
  - ⇒ Les limites et les contraintes
- Quel bilan tirez-vous de cette année avec l'équipe FPIS

### 3) La technique

- Qu'est-ce qui remonte le plus souvent dans le travail des travailleurs sociaux en séance ?
- Qu'est ce qui selon vous est compliqué dans le travail quotidien des travailleurs sociaux ?
- Quels sont selon vous les moyens d'y faire face ?
- En quoi et comment l'APP permet-elle de prévenir la souffrance des travailleurs sociaux ?
- Quels sont les ressorts qui sont mis en jeu et pour quelle finalité ?

**Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question.**

**Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.**

**Annexe 7**

- Quels effets peut-on attendre pour un individu ? Pour l'équipe, pour l'institution ?
- Le management ne participe pas aux séances, qu'en pensez-vous ?
- Qu'est-ce que dans ces séances vous ne pouvez pas changer et que pourtant vous souhaiteriez changer.

## ANNEXE 6 : PROFIL DES ACTEURS

Alias	Formation	Fonction	Expérience	Ancienneté institution	%TT	Fonction Type	Nb TRE
<b>FPIS</b>							<b>6</b>
Alice	Licence Histoire	Secrétaire	15 ans	14 ans	91%	Administratif	6
Berthold	DE ES	Référent social RSA	16 ans	5 ans	100%	Travailleur social	4
Camille	DE ES	Référent social RSA	14 ans	5 ans	100%	Travailleur social	4
Desmond	DE ES	Référent social RSA	10 ans	2 ans	100%	Travailleur social	3
Elvire	CAFERUIS / DE CESF	Référent social RSA	18 ans	14 ans	100%	Travailleur social	6
Félicité	DE ES	Référent social RSA	10 ans	6 ans	100%	Travailleur social	5
Hannah		Agent d'accueil	5 ans	CDI 1 an	100%	Agent d'accueil	4
Ida		Agent d'accueil	6 ans	3 ans	100%	Agent d'accueil	2
Julie	DE ASS Licence droit	Référent social RSA	5 ans	5 ans	100%		1
Katia	BTS secrétariat	Agent d'accueil	15 ans	15 ans	80%	Agent d'accueil	0
Léonie	DE ES	Référent social RSA	17 ans	7 ans	100%		0
Marjorie	BTS Assistante de direction	Agent d'accueil	9 ans	9 ans	80%	Agent d'accueil	0 <sup>258</sup>
Ophélie	DE ES DESS APST Master ESS	Responsable de territoire Coordinatrice	22 ans	5 ans	50% <sup>259</sup>	Manager	0 <sup>260</sup>
<b>APT</b>							<b>11</b>
Uma	Enseignante Arts Plastiques	Agent d'accueil	17 ans		71%	Agent d'accueil	10
Violette	Eleveuse de chèvres	Agent d'accueil	9 ans		88%	Agent d'accueil	9
Witney	Secrétaire	Chargé de projet	4 ans		100% Puis 50% <sup>261</sup>	Agent d'accueil	10
Xavier	CISP	Chargé de projet	2 mois		50%	Agent d'accueil	1
Ynes	Moniteur Educateur	Accompagnateur social	3 ans	2 ans	100%	Travailleur social	9
Zarko	Logistique et Transport	Directeur Référent social	10 ans	3 ans	100%	Manager	0 <sup>262</sup>

<sup>258</sup> Marjorie était en congés maternité pendant la période d'observation, elle nous a confié son souhait de participer aux séances à venir

<sup>259</sup> Ophélie coordonne deux équipes à hauteur de 50% de son temps de travail chacune

<sup>260</sup> Ophélie en tant que responsable hiérarchique n'a pas accès aux séances

<sup>261</sup> Xavier a été recruté suite à une demande de Witney de voir son temps de travail réduit à 50%

<sup>262</sup> Zarko en tant que directeur n'a pas accès aux séances de TRE

## **ANNEXE 7 : ENTRETIEN SALARIE : BERTHOLD (FPIS)**

---

### **Est-ce que tu peux te présenter brièvement ?**

Je m'appelle Berthold, je suis éducateur spécialisé à la base, je suis référent social à FPIS depuis cinq ans maintenant.

### **Ton parcours de formation initial ?**

A la base j'ai obtenu une licence d'histoire, après j'ai arrêté mes études en FAC parce que je n'en voyais plus trop le sens, j'ai fait quelques petits boulots, j'ai une expérience en tant que gérant de commerce et après le parcours de vie a fait que je suis rentré dans le social sans diplôme. J'ai eu deux belles expériences qui m'ont poussé à faire la formation d'éduc spé, que j'ai passée entre 2002 et 2005 à l'IMF. Pendant la formation j'ai découvert d'autres champs parce qu'à la base j'étais dans le champ du handicap, j'ai découvert le champ de la protection de l'enfance et l'insertion par le biais de CHRS et par la suite j'ai intégré un premier lieu d'accueil sur Gardanne et enfin un deuxième lieu d'accueil ici pour les bénéficiaires du RSA.

### **Tes deux premières expériences sans diplôme avant ta formation c'était quoi ?**

J'étais vacataire dans un premier temps, j'ai travaillé en tant que moniteur éducateur avec des personnes atteintes d'ICM, d'infirmité motrices cérébrales, donc on avait des personnes en fauteuil, polyhandicapées. Donc il y avait un travail au quotidien, de l'accompagnement sur l'extérieur, sur aussi les soins que pour les activités culturelles, voir professionnelles pour certains.

Et la deuxième expérience, c'était les enfants autistes et psychotiques accueillis en IME. Je faisais le même travail c'est-à-dire l'apprentissage du quotidien, le coucher, le repas, les accompagnements aux ateliers, pour certains à l'école en CLIS et en extérieur on avait des séjours d'une semaine, de deux trois jours à la campagne, à la mer etc....

J'étais vacataire, j'étais salarié, au foyer de vie c'était l'association ARI et le deuxième, les enfants psychotiques et autistes c'était au CPS de Rousset pour l'association Saint-Michel.

J'ai été directement salarié mais sur des courtes missions renouvelées de façon permanente.

### **Qu'est ce qui t'a poussé à passer le diplôme d'éduc ?**

A la base j'ai un gros manque de confiance en moi, donc ce qui m'a amené dans ce milieu c'est vraiment une rencontre. J'ai vu que je m'y plaisais mais je ne savais pas si j'avais les capacités à passer un diplôme quel qu'il soit dans ce secteur-là. Du coup j'ai fait, en fait sur la durée et le moyen terme... les échanges que j'ai pu avoir entre autres avec le directeur adjoint du foyer de vie de Belcodène qui m'a poussé dans le sens où... qui me faisait exercer quelque chose qui me plaisait. Je voyais qu'il y avait un manque d'apports théoriques, de connaissances, d'apports quoi, tout simplement et qui m'a soutenu en me disant que si j'avais eu une licence, je pouvais très bien obtenir un diplôme et en l'occurrence comme mon parcours antérieur me donnait accès à la formation d'éduc spé, donc heu... Dans un premier temps j'ai passé les deux concours, c'est à dire assistante sociale et éduc spé. La première année je me suis vautré royalement à l'oral, parce qu'à l'écrit ça c'est super bien passé. Et la deuxième année j'ai réussi les deux, c'est-à-dire AS, j'étais pris en AS à l'IRTS et éduc à l'IMF.

Et en fait il a fallu que je choisisse et en fait ce qui m'a amené plus sur l'éduc que sur AS c'était heu, une représentation stupide, il y avait moins de papier quand on est éduc que quand on est AS. A la base c'est ça.

### **Tu trouves que c'est stupide par ce qu'il y en a autant ?**

Ben oui c'est juste une représentation à la base.

### **Peux-tu me parler de ton travail ? Que fais-tu au quotidien ? Que fais-tu exactement ? Quelle est ta fonction au sein du lieu d'accueil ?**

Je reçois des allocataires du RSA, qui nous sont orientés par la CAF ou le conseil général, on établit à la base le CER qui est le socle pour que les personnes puissent avoir leur droit RSA.

### **C'est toi qui établit le contrat, ce n'est pas le prescripteur ?**

J'établis avec eux, dans le sens où je rédige, mais la rédaction du CER se fait après échange avec les personnes. Et je ne marque jamais quelque chose auquel les personnes n'adhèrent pas. L'idée étant de construire un projet qui est plus ou moins affiné, qui est plus ou moins sur du long terme, ou pas et l'idée étant de proposer une projection et à la fois aussi de lever certains freins qui existent présentement ....sur l'aspect financier, logement etc... Concrètement, il a cette rédaction-là, du CER, plus des dossiers logement, d'aides fi etc etc, d'orientation aussi vers des associations. Mais in fine, il y a des objectifs cachés parce que les personnes n'en ont pas obligatoirement conscience, parce qu'elles ne peuvent pas y avoir accès



pour certaines, effectivement ça m'arrive de recevoir régulièrement des personnes où tout est à jour en terme administratif, mais le fait de les recevoir me permet d'évaluer quel est leur parcours, leur état de soin, par exemple, les personnes que je reçois 10 fois par semaines, mon objectif c'est de m'assurer qu'elles prennent bien leur cachets.

### **Dix fois par semaine ?**

Dix fois non, certaines fois, je pense à une en particulier, c'est 5 fois par semaines. L'entretien est super court, des fois c'est 5 minutes, des fois c'est 45 minutes, très souvent ce sont des rendez-vous ponctuels très courts, où je ne réponds pas à une demande mais je suis juste en train d'évaluer si effectivement la personne a pris son traitement et si elle ne l'a pas pris, pourquoi elle ne l'a pas pris, et est-ce qu'il faut que je rentre en contact avec le praticien pour lui signaler... enfin voilà.

### **C'est toi qui estime que tu dois faire cela ? On te demande de faire cela ?**

Non c'est moi qui l'évalue, et c'est moi qui met en place... peut être c'est du à mon parcours d'éduc spé, où effectivement avec des supports par exemple avec les personnes handicapées ou avec les enfants on avait un support ludique, le sport, le foot où l'objectif était d'utiliser le support pour amener une règle. Par exemple, le respect de la loi et du cadre. Un gamin qui va respecter que l'arbitre siffle un coup franc va être amené à saisir plus facilement le Maintenant tu arrêtes de jouer, on va passer à table.

### **Là au sein du lieu d'accueil, tu es en train de me décrire une mission d'éducateur ?**

C'est pas de l'éducateur dans le sens acquisition de normes et de règles, c'est par contre effectivement respecter...ouï tu as raison, respecter certaines règles. De par le parcours de vie.  
Oui c'est peut-être quelque chose de l'éducateur finalement.

### **Ca tu le fais parce que c'est ta sensibilité, ta formation, ton parcours antérieur, c'est au-delà de ce qu'on te demande ici**

Oui pas demande institutionnalisée, qu'elle vienne de l'association ou du conseil général ou de la CAF, on est bien d'accord. Après c'est ma sensibilité qui fait ça. On est d'accord.

### **Le travail au quotidien ?**

Donc l'accueil du public, la rédaction des divers documents administratifs dont le CER fait partie, il y a aussi des courriers d'orientation, des courriers faits aux différentes administrations parce que les personnes ont des difficultés pour écrire, ponctuellement des demandes de rédaction de CV, des courriers parfois pour la famille ça m'est arrivé.

### **Tout cela nécessite une connaissance et une proximité avec les bénéficiaires ?**

La construction se fait dans le temps, mais c'est pas linéaire, c'est pas au bout de X temps, que ce travail là ce met en place, ça prend plus ou moins de temps avec les personnes. Après il y a ce lien de confiance qui doit être tissé qui soit déclenché... Heuuu... par des fois je réponds à une demande qui des fois est simple... Que je reçois la personne sans rendez-vous ou que je donne un coup de fil. Voilà c'est impromptu, imprévu. Il y a toujours cette étape là où il y a un phénomène de déclic qui s'opère et des fois qui ne s'opère pas aussi. Il y a toujours une étape, ou il y a ce phénomène de déclic qui s'opère et où effectivement, je considère que je rentre dans le cœur du métier quoi va au-delà de la réception pour établir des contrats etc...

Voilà cette période-là, elle se fait très souvent sur du moyen terme voire du long terme et heu...

Toi vois ça m'arrive encore de recevoir des personnes qui ne sont plus du tout dans le dispositif RSA et qui me sollicitent parce que il y a un défaut de prise en charge dans leur nouvelle situation ou qui n'ont pas confiance ... ou qui ont des problèmes pour avoir des rendez-vous avec des institutions dans lesquelles ils sont pris en charge actuellement. Comme ils savent que je suis assez souple sur les prises de rendez-vous... Je n'interfère pas dans le travail qui est mis en place, par contre je donne des éléments de compréhension de la situation.

### **Ils ne sont plus dans le dispositif du RSA ?**

Ils n'ont plus d'allocation RSA propre, alors certains travaillent d'autres ont des parcours...qui rentrent en prison, d'autres ont pris l'AH, bref des personnes qui sont aujourd'hui pris en charge dans le cadre du droit commun, dont les MDS. Effectivement comme il y a un problème de saturation ou d'incompréhension aussi ça arrive parce qu'elles ont un rythme de travail soutenu, effectivement ça m'arrive de recevoir ces personnes... avec qui ce déclic a eu lieu.

Parce que j'ai eu une relation avec eux, parce qu'il y a une reconnaissance de leur part vis-à-vis de ce que j'ai pu proposer et que effectivement, ils me connaissent, savent comment je fonctionne et que c'est plus souple parfois pour lever ce premier frein qu'il peut y avoir quand il y a une rencontre. Et ça m'arrive souvent, mon

objectif quand je les reçois c'est d'expliquer la situation, de donner deux trois pistes et mon idée c'est de faciliter le travail sur le moyen terme de la passation vers l'autre institution de prise en charge. Et ça m'arrive ponctuellement de donner des coups de fils qui à la MDS qui au SPIP où effectivement je donne une formation qui permet au professionnel de comprendre la situation du gars ou de la nana.

### **Est-ce que tu as le sentiment de faire un travail de qualité ?**

Je ne sais pas ce que cela veut dire.

Le problème dans notre fonction c'est qu'en termes d'évaluation, on s'autoévalue. De par notre quotidien on est assez seuls puisqu'on est chacun dans notre bureau, et on est assez isolé et l'évaluation se fait... C'est de l'autoévaluation même si ponctuellement on a des tas d'échanges avec les collègues entre deux portes, après pour moi ce n'est pas assez efficace, efficient, ce que je propose parce qu'il y a un cadre qui ne correspond pas et qui est assez rigide et qui pour moi n'est pas adapté aux personnes qu'on reçoit. Dans l'absolu j'aimerais avoir une baguette magique pour pouvoir faire plus. Mais c'est moi qui ne suis pas assez disponible parce que ben les contraintes...

Disons que je ne suis pas satisfait de ce que je propose, j'allais dire ce que je produis c'est rigolo, mais disons que ça me convient dans le contexte dans lequel on évolue.

### **Tu as fait la distinction entre efficacité et efficience. Quelles différences pour toi ?**

Ben efficace c'est on va en droite ligne, avec très peu de moyens on réussit à atteindre nos objectifs, et être efficace c'est utiliser au mieux ce dont dispose pour tendre vers l'objectif. C'est on fait du mieux qu'on peut avec ce qu'on a.

### **L'objectif c'est quoi pour toi ? C'est toi qui te le fixe ?**

Ben il y a l'objectif institutionnel c'est la prise en charge de la personne, de l'accompagner pour la sortir du dispositif RSA, quelle que soit la sortie, on a la chance de ne pas encore parler de sortie positive mais la personne tends vers un mieux-être matériel, financier ça c'est autre chose, mais ça c'est l'objectif institutionnel.

Moi mon objectif c'est que la personne ne vienne plus me voir, parce que là où elle va arriver à sortir du dispositif, elle soit assez en capacité, à avoir assez confiance en elle-même pour avoir confiance en ... le professionnel avec qui elle va travailler par exemple.

Concrètement, si une personne... ça m'est arrivé d'obtenir l'AH, pour des personnes orientées en ESAT, ça m'est arrivé que les personnes reviennent me voir pour les problèmes administratifs, alors que dans l'établissement il y a une prise en charge par l'assistante sociale de l'ESAT. In fine l'idée c'est que la personne qui est en ESAT est prise en charge par cette institution ne vienne plus me revoir. Pas parce que le lien a été coupé mais parce que qu'il s'est distendu parce qu'elle a pris confiance en elle, qu'elle n'hésite pas à aller vers d'autres.

### **Quels sont les problèmes que tu rencontres au quotidien et qui selon toi t'empêchent de faire un travail de qualité ?**

Concrètement c'est le manque de temps, c'est particulier c'est par rapport à cette part informelle de notre travail qui demande beaucoup d'énergie et derrière suite à un entretien, même si c'est d'aller fumer une clope, de sortir 2 blagues comme ça, l'idée c'est de trouver le temps de Fouuu, pour poser pour essayer de recharger les accus, pour prendre un autre rendez-vous

### **Tu me parles d'un temps pour toi ?**

Oui C'est pour ça que je précisais sur la part formelle du travail. Après concrètement au quotidiennement c'est les difficultés que je pense tout le monde rencontre, c'est-à-dire les problèmes techniques, des fois que le téléphone ou l'ordinateur ne marchent pas, après ben les problèmes d'agenda, contacter un partenaire qui ne travaille pas le mardi, donc on téléphone mercredi donc ça nous décale au mardi d'après, heuu il y a les commandes institutionnelles aussi où l'on est amené à recevoir des personnes... à la base au point accueil on reçoit des personnes isolés, allocataires du RSA, alors qu'on reçoit des personnes... des familles.

A la base on ne devrait pas recevoir des personnes de plus de 60 ans alors qu'on a des orientations jusqu'à 62 ans qu'on va accueillir et qu'on va accompagner parce que par exemple le CCAS est débordé. Et après tout dépend encore une fois du lien que l'on a avec la personne, le contact.

Et Après la part rébarbative du travail qui est les dossiers ? L'importance dans le cadre d'un parcours logement tu faire le numéro du conseil départemental, d'une mairie, de DALO, les orientations vers les foyers, enfin une multiplication... Il y a une part administrative importante effectivement.

Pour demander une aide financière tu vas demander une aide au FSL, c'est un dossier épais, une orientation ver l'abbé-pierre il y a une partie important sur l'ordinateur d'accord mais c'est administratif, tu rentres des chiffres etc... tout ça... les ressources le dépense. Il y a cette part la qui est importante parce qu'elle fait

partie d'une prise en charge globale mais que moi je trouve contraignante dans le sens pas intéressante quoi.  
Si tu veux c'est nécessaire mais ce n'est pas là où mon intérêt professionnel se trouve.

**Tu le range dans les difficultés quotidiennes parce que cela prend du temps.**

Oui c'est chronophage.

C'est paradoxal, parce qu'on a du temps, je veux dire qu'on a des journées de 8 heures, enfin c'est un peu moins. Mais en fonction des situations, il y a des temps où un rendez-vous par matinée qui va durer 45 minutes comptablement cela nous fait 3 heures et quart de disponibilité suite à un rendez-vous de 45 minutes sur 4 heures de travail effectives le matin. Sauf que ces 45 minutes la peuvent, ont été tellement intenses que la matinée suffit à peine pour recharger les accus. Si tu veux c'est le distingo entre l'objectivité et le ressenti de ce qu'on livre ou pas lors de l'échange avec l'autre. C'est dans ce sens-là que le manque de temps, ce n'est pas une donnée comptable, c'est une perception par rapport à un ressenti de ce qu'on apporte ou pas à l'autre dans l'échange.

**Est-ce que tu peux dire que ton travail il peut être source de difficultés voire de souffrance ?**

De difficultés oui. Quand tu travailles avec l'autre, l'idée c'est de ne pas être dans la toute maîtrise, la toute-puissance, forcément ça demande une capacité d'adaptation à l'autre que je peux illustrer par.... Quand j'accueille une personne Tchétchène qui a des difficultés à parler français, qui est orienté vers une action d'alphabétisation mais que tu vas mettre 50 minute pour remplir un dossier, une demande d'aide EDF *où tu parles comme ça*<sup>263</sup>

**Sur cet exemple la, en quoi c'est difficile pour toi ?**

C'est difficile dans le sens où j'essaye de m'assurer que l'autre ait bien compris et ça me demande une adaptation, ce temps là, demande une attention soutenue, à la fois dans l'attention aux propos et vocabulaire que j'utilise et le fait de m'assurer que l'autre ait bien tout saisi. Il y a une reformulation, je laisse l'autre parler avec ses mots j'essaye de bien comprendre donc ce temps là pour moi est lourd.

Après mise en danger, je ne me suis jamais senti en danger dans le cadre de travail.

**Qu'est-ce que tu entends par mise en danger ?**

C'était la deuxième partie de la question.

**Non moi je parlais de souffrance**

Souffrance. Je ne sais pas ce que l'on met derrière souffrance.

**Qu'est ce que toi tu mets derrière ?**

Est-ce que c'est du plein épanouissement, bien sûr que non, parce que il y a le contexte institutionnel qui est particulier au lieu d'accueil RSA, donc le dispositif étant lourd, enfin voilà.

FPIS, le fait d'être détaché de la direction générale est à la fois salulaire parce qu'on est pas pris dans les enjeux intra-institutionnels mais on est à part, on est isolé donc un peu paye ta débrouille. Puisqu'on a l'autonomie, l'aspect négatif c'est que ça demande de l'énergie de gérer cette autonomie. Le cadre aussi est pesant puisqu'on est sollicité .... D'une fonction de lien paix social, ça nous arrive beaucoup de faire de la médiation.

**C'est-à-dire ?**

On apaise des tensions des fois entre 2 personnes ou d'apaiser les tensions d'une personne qui voudrait aller casser la gueule au 3<sup>ème</sup> étage qui passe chez nous, on essaye de l'apaiser avant que la personne sorte et parte casser la gueule au 3<sup>ème</sup>. On est un peu entre les 2 on est reconnu comme une institution administrative mais en même temps on a une souplesse qui fait que l'on n'est pas que dépositaire de....

Donc souffrance dans le contexte institutionnel, ce n'est pas une souffrance, c'est pesant, on va dire que c'est pesant. C'est comme si ça formait une sorte de chape de plomb si tu veux. Ou quand tu as mal dormi la veille, tu as des problèmes perso, tout ce que tu veux. C'est plus une façon de subir cette chape de plomb qui fait que tu es moins disponible pour l'autre donc du fait cette pesanteur ... ce n'est pas de la souffrance, c'est... je compare ça à une mini-dépression des fois.

**Est-ce que tu penses que toute cette pesanteur, cette lourdeur, tu parles même de mini-dépression te touche à un niveau personnel ?**

Ca a des effets sur le perso. Censément quand on quitte le travail on est sensé refermer la porte et laisser tous les problèmes qu'on laisse qu'on a pardon au travail. Ça c'est magnifique, c'est la théorie voilà. Sauf qu'on

---

<sup>263</sup> Rythme très très ralenti, en forçant sur chaque syllabe.

n'est pas schiso, on emporte ça des fois avec nous à la maison.

Je vais de citer un exemple très concret. Il y a quelques temps j'ai reçu une famille, un très jeune couple ils devaient avoir style 18, 20 ans avec un bébé de 1 mois, avec 2 sacs de course, plein d'affaires, de vêtements. Ce qui m'avait marqué c'était les couches et les lingettes pour le bébé. Et ben la famille était à la rue. Le bébé d'un mois m'a tué. Donc pendant 3 jours ça a été très compliqué parce qu'il n'y avait aucune solution. Bref au bout de 3 jours on a pu trouver un lieu d'accueil pour la famille et le bébé. Après ils sont partis.

C'est la situation du bébé de 1 mois qui m'a énormément marquée. Pour moi un bébé de 1 mois qui dors en plein hiver dans une voiture avec ses parents, ça me touche énormément. Ça fait pas écho en moi à une vie antérieure donc tranquille, en termes de droits, de dignité de respect de beaucoup de choses ça me touche énormément et donc ces 2 nuits où je n'avais pas de solution à leur situation et ben je suis rentré chez moi et il y avait une forme de distance avec ma famille, j'ai super mal dormi la nuit parce que j'essayais de voir ou c'est que j'avais manqué, j'essayais de refaire le parcours voir ce que j'avais raté ce à quoi je n'avais pas pensé. J'ai sollicité les collègues, mon réseau perso qui est quand même très connoté social, j'ai beaucoup questionné, j'ai appelé, j'ai envoyé des mails pour avoir des pistes. Parce qu'émotionnellement, la situation de cet enfant m'avait beaucoup marqué a fait que j'ai amené mon travail dans ma vie privée et à la fois moi personnellement je n'étais plus... il y avait comme un fond de distance avec mes proches et ma famille.

Après c'est ma sensibilité où je suis touché par certains adultes mais ce qui touche à l'enfance d'autant plus un gamin de 1 mois, ça m'a .... C'est vrai que émotionnellement je mets la barre très haut et ça me bouffe.

Je trouve aberrant que soit disant en France aujourd'hui, un gamin de 1 mois, dorme dans la voiture.

### **Ces difficultés en général sont-elles plutôt liées à l'équipe, à l'institution, au manque de moyen ?**

Ce n'est pas le dispositif, ce n'est pas l'institution FPIS ce n'est pas l'équipe parce que dans ces cas là je suis capable d'envoyer le cadre voler. Concrètement j'ai reçu des personnes à 8 heures moins le quart le matin alors qu'on ouvre à 8 heures et demi pour qu'ils boivent le café au chaud, pour que le pépère boive le biberon au chaud, je les ai reçus à midi. Voilà. Dans cette situation là, la grosse difficulté c'est le manque de moyen à notre disposition pour apporter une réponse aux difficultés des personnes. Là dans cette situation c'était il n'y avait pas de place dans les institutions qui accueillent les familles avec enfants en bas âge. Donc il a fallu jouer du téléphone, du réseau. De façon globale les difficultés c'est que, nous ici à l'FPIS on est sensés accueillir les personnes, faire un diagnostic, proposer une orientation où un partenaire va prendre le relais pour apporter une réponse concrète. La difficulté c'est que les institutions manquent de place de moyens, donc de fait ici ça peut être un goulot d'étranglement pendant 3 jours.

### **Il y a une forme d'impuissance ?**

Non ce n'est pas l'impuissance qui me touche, l'impuissance m'agace et me révolte. Ce qui m'a touché c'est le fait que cet enfant là, au-delà de toutes les représentations qu'on peut avoir, dorme en plein hiver dans le froid dans une voiture pourrie. Mais l'impuissance, le manque de moyen génèrent en moi plus de colère et de révolte qu'une forme d'abattement ou de démission. Et c'est pour ça que je tiens encore dans le social parce qu'il y a ce sentiment de révolte. Le jour où je perds ce sentiment là, je comprendrais qu'il est temps de quitter le social pour aller ailleurs.

### **Ta capacité de révolte c'est un de tes moteurs ?**

Oui c'est un moteur.

### **Là on parle du sens que tu accordes à ton travail**

Le sens de mon travail c'est d'essayer d'apporter un soutien au parcours des personnes. Le sens de mon travail c'est qu'ils arrivent à avoir une autonomie qu'ils ne viennent plus me voir. Parce que une étape a été passée et que l'idée ce n'est pas de leur apporter tout sur un plateau. L'idée n'est pas de faire à leur place.

Cela demande du temps, de la pédagogie, de l'empathie, du cadre, une capacité d'adaptation. Le sens de mon travail il est là.

Le fait de se retrouver un sentiment d'impuissance génère en moi une révolte. De par ma formation d'historien, un peu de philo au milieu, il y a des valeurs que je porte qui sont en moi qui font que le rapport à l'autre à la situation, à la dignité de l'être humain font que ça passe par l'autonomie, par un minimum de bien-être matériel et que quand on ne peut pas y arriver... Quand je ne peux pas y arriver parce que j'ai commis une erreur, je suis en colère contre moi. Par contre quand je sais que j'ai fait ce qu'il y avait à faire, le maximum, et qu'il n'y a pas de réponses, effectivement cela soulève en moi de la colère et de la révolte.

La révolte est une échelle d'évaluation pour savoir si je suis toujours apte à ce travail ou pas.

### **Est-ce que tu penses que ton travail est apprécié à sa juste mesure ?**

Non, il n'est pas assez payé (rires)

Non parce que c'est, on vit dans une société qui dénigre l'aide, le rapport à l'autre, c'est comme si le fait

d'aider quelqu'un voulait dire tu es incapable je vais le faire à ta place ou je vais t'aider à faire parce que tu es incapable.

Alors que l'idée elle n'est pas là, sauf que c'est perçu comme cela dans la société. L'assistantat, TF1, les médias etc... tout cela fait que personnellement moi j'ai arrêté de parler de mon travail à ma famille par exemple, il n'est pas valorisé socialement notre travail. Ça c'est le premier aspect.

Par FPIS on est pas du tout reconnu, cash, parce qu'il y a l'aspect financier, mais surtout parce qu'il y a l'aspect statutaire où, on a l'impression qu'il y a un décalage énorme entre la hiérarchie et j'inclus ma responsable de service qui ne voient pas tout l'aspect de notre travail. Qui effectivement va pointer, c'est sa fonction, des dysfonctionnements et qui a tout a fait raison, mais en même temps elle ne voit pas pourquoi tous ces dysfonctionnements sont présents. Parce qu'effectivement elle n'est pas sur place, parce qu'il y a une forme de barrière verbale, qu'on ne dit pas. De fait il y a une part d'ombre à notre travail. Une part caché de notre travail qui fait que les personnes ne voient pas tout ce qu'on peut mettre en place ou prendre en charge. Concrètement, il y a quelques années, avec une professionnelles qui aujourd'hui est partie, on a réglé des tensions au sein de 2 clans de l'équipe, ce qui a impacté notre travail de réception du public parce que pendant un temps on n'a pas reçu le public, pendant 3 jours. Et la responsable elle a pointé qu'est ce que vous avez fait pendant 3 jours. On ne lui a pas dit. On a eu un travail important pour que l'équipe n'explose pas. Un travail de régulation en interne, en autonomie, sans F. Voilà il y a cette part là qui n'est pas visible, qui n'est pas dite non plus, de notre part aussi. In fine non notre travail n'est pas valorisé, n'est pas reconnu.

Moi personnellement cela ne me gêne pas.

Certes je ne cracherais pas sur une augmentation de salaire. Mais ça s'arrête là.

### **Quelles sont tes motivations pour participer à la supervision, quelles sont tes attentes ?**

Je prends la supervision comme un pansement sur une jambe de bois. C'est-à-dire c'est un échange avec les collègues de l'équipe, c'est un échange qu'on n'a pas au quotidien dans notre pratique parce que les bureaux, parce qu'éventuellement on a échangé avec un collègue sur une situation entre 2 portes. Mais on n'a pas de temps institutionnalisés où l'on peut poser, recevoir etc... Donc moi ce que j'en attends, c'est un espace où je peux déposer des paroles, et aussi entendre ou en sont les autres, voilà un temps d'échanges plus que le professionnel qui nous apporte des éléments théorique, ce que faisait F. Ca je l'entends, je l'accepte mais c'est pas tant ça le cœur de mon intérêt. Mon intérêt c'est plus de voir ou j'en suis moi par rapport aux collègues, ou en sont mes collègues par rapport à moi.

### **Quelle est la différence entre la réunion d'équipe et la supervision ?**

La réunion d'équipe est institutionnalisée et il y a la présence de la responsable donc la chef de service qui joue son rôle c'est-à-dire qui nous sollicite, veut apporter quelque chose et qui nous apporte des éléments techniques et des informations d'ordre général aussi. Ponctuellement c'est plus des échanges hiérarchie équipe.

La supervision l'intérêt que moi j'y trouve l'intérêt c'est que c'est en off c'est-à-dire qu'on est autonome totalement autonome. Ce qui se dit là reste là. Il y a ce lien de confiance qu'on a avec l'équipe qui même si on s'entend pas tous super bien ensemble il y a ce lien de confiance qui fait que ce qu'on dit en supervision reste en supervision. Et qu'on peut lâcher beaucoup de choses entre autres cette part cachée de notre travail. Est-ce que si ce temps-là est institutionnalisé moi je dirais presque pourquoi pas à partir du moment où l'on n'est pas encadré par la responsable que l'on est ce temps d'autonomie et de liberté.

### **Est-ce que la présence de la hiérarchie dans ce type de réunion ne serait pas justement l'occasion de mettre au jour cette part de travail qui n'est pas visible ?**

Non, le problème que moi je décèle, en tant que travailleurs sociaux on n'a pas les indicateurs pour évaluer cette part de travail. Concrètement FPIS reçoit un financement par le biais du conseil départemental pour accompagner X personnes, l'idée étant d'accueillir la personne, de contractualiser la personne et d'orienter la personne dans le cadre du parcours d'insertion vers l'association qui est elle-même conventionnée par le conseil général. C'est quantifié, c'est réglé dans le temps, s'est monnayé parce qu'effectivement FPIS reçoit des subventions et nous sommes rétribués. Sauf que cette part invisible de notre travail, elle n'est pas linéaire elle n'est pas quantifiable, dans le temps elle n'est pas normée et si on devait l'officialiser je ne sais toujours pas comment lui donner des valeurs comptables. Ce n'est pas vendable dans la société dans laquelle on vit aujourd'hui.

### **En quoi est-ce gênant ?**

C'est gênant si on cherche institutionnaliser cette part de travail, pour moi forcément la structure va demander à ce qu'on quantifie à ce qu'on la norme à ce qu'on la règle bref que l'institution puisse la monnayer auprès du CG. Moi mon objectif n'est pas la du tout parce que comme je t'ai dit ça imposera un cadre qui dénaturerait le travail, le lien que l'on peut avoir avec le bénéficiaire.

**L'institution aurait alors un regard gestionnaire qui n'est pas forcément compatible avec le métier qu'il y a derrière ?**

C'est même antinomique parce que cet aspect comptable est quelque part rationnel alors que la rencontre avec les personnes ne l'est pas du tout.

**Qu'est-ce qui te permet de dire que justement l'institution aurait un regard rationnel gestionnaire ?**

Parce que justement c'est son rôle, l'institution est la vente sinon on n'existerait pas et nous, quelque part, c'est ce qui base le cœur de notre métier, c'est que là on est capable d'être dans le cadre mais à la fois on a cette capacité d'aller un peu au-delà du cadre justement dans cette rencontre à l'autre pour pouvoir amener les personnes qui sont très loin d'un parcours vers quelque chose de l'ordre d'un parcours.

**La supervision c'est quoi un espace de discussion de parole de formation de cohérence de régulation comment le qualifierais-tu en quelques mots ?**

Quasiment ce que tu as dit moi je dirais plutôt d'échanges de régulation ouais, mais régulation interne entre nous pour faire le lien avec notre pratique avec cette capacité qu'on n'a d'aller plus ou moins loin du cadre.

**C'est-à-dire qu'en interne ça vous permet de réguler de vous accorder de définir jusqu'où vous pouvez aller en dehors du cadre ?**

Les termes que tu as utilisés résumés bien parce que un collègue qui met en avant une situation on va être présent pour lui dire oui non là tu es allé trop loin là pas assez là fait attention à toi, là tu peux y aller un peu plus voilà. Et après ça permet aussi d'avoir des éléments ça reste quand même dans le cadre professionnel puisque ce n'est que... on parle du support de base qui est de ce qu'est la profession, mais il y a une forme d'intimité qu'on dévoile parce que notre travail a des impacts sur nous, donc du coup ça peut proposer un plan de travail avec nos collègues, tout en apportant des billes pour que ça impacte moins, humainement. Il y a une sorte de bienveillance... ou même des fois il y a des paroles de colère qui peuvent être livrées mais ça sera bien pris car ça peut libérer la personne d'énergie négative.

**Est-ce que ces séances répondent à tes attentes ?**

Non parce que personnellement moi je préférerais que ça soit un peu plus fréquent, pas hebdomadaire parce qu'il n'y a pas assez de matière mais perso je pense que... j'ai travaillé dans des institutions où c'était hebdomadaire parce qu'il y avait un quotidien de six heures du matin à 23 heures mais je mais je crois que pour une structure comme la nôtre une toutes les 15 jours seraient tip top.

**Est-ce que tu fais la différence entre supervision et analyse de pratiques professionnelles ?**

Oui et non. Oui parce qu'effectivement les thématiques sont les mêmes mais en même temps ces particularités qu'il y a à FPIS, ce temps qu'on a englobe les deux c'est-à-dire qu'il y a des sessions où l'on va être sur une thématique sur l'analyse et pratique et d'autres où ça va être zappé et on sera plus sur l'interaction qu'il va y avoir au sein de l'équipe.

**As-tu fait de l'analyse de pratiques professionnelles plus formalisées dans d'autres institutions ?**

Oui.

**Du coup as-tu une approche que tu préfères par rapport à l'autre ?**

Ce que j'ai pu constater c'est que dans les institutions où il y avait de l'analyse pratique pure et dure il y a toujours un temps où un moment sa déviait vers de la supervision c'est-à-dire vers de la régulation des échanges personnels il y a toujours cette phase où l'analyse pratique amène vers quelque chose. Et je trouve qu'à FPIS c'est bien parce que dans ce temps-là bien précis on a une marge de manœuvre. La qualité du superviseur qui acceptait ce qu'on amenait ce pouvait être de l'analyse pratique comme de la supervision. Si j'avais une critique à faire par rapport à FPIS je pointerais un manque, c'est que ça serait bien tous les 15 jours plutôt que tous les mois.

**Tu as dit que c'était un lieu d'échange pouvait déposer ta parole, c'est important pour toi de pouvoir déposer ta parole est d'être entendu ?**

Ce qui est important pour moi c'est d'échanger parce que le danger dans notre métier c'est qu'on peut basculer dans la toute-puissance et de fait être maltraitant. Le vecteur le plus simple pour communiquer c'est la parole c'est le plus rapide qu'on peut avoir à mobiliser. Ça c'est le premier. Après le fait de verbaliser les difficultés les émotions au sens large permet mine de rien de se soulager et comme tu échanges, l'autre vas te renvoyer des éléments qui vont aider à avancer à construire quelque chose qui d'avancer qui devront moduler. Il y a le retour qui fait qu'on ne se retrouve pas seul dans la toute-puissance et qu'on évite les dégâts

au maximum pour la personne qu'on accompagne ou pour des fois les collègues aussi. Parce qu'on peut être sous-tension on connaît aussi.

**Pourrais-tu dire que ça te permet d'acquérir de nouvelles compétences ?**

Des nouvelles connaissances techniques oui. Des compétences j'irai moins jusque-là. Ça n'apporte pas tellement quelque chose de la connaissance, ça apporte plus un garde-fou. Je ne sais pas comment le nommer c'est quelque part une forme de hiérarchie que j'accepte hiérarchie dans le sens où l'équipe peut me contenir et peut m'aider mais avec cette notion de bienveillance qui n'existe pas obligatoirement dans le cadre institutionnalisé. Je donne quelque part de la légitimité au retour que me fait l'équipe et je l'utilise dans ce que je mets en place après par derrière. C'est-à-dire concrètement ça m'est arrivé que l'équipe me dise là tu peux merder, j'entends que je ne suis pas la personne adéquate pour le parcours de l'individu et je propose collègues de reprendre le dossier. L'idéal est là.

**Ça fait combien de temps qu'il était la F. ?**

Moi je n'ai connu que lui.

**Ça fait combien de temps que tu es la ?**

Moi je suis arrivé en avril 2012 mais les supervisions j'ai commencé en 2013.

**Penses-tu que la mise en place de la supervision a permis d'améliorer globalement le fonctionnement de l'équipe ?**

On va dire que ça à éviter que ça aille de pire en pire, parce qu'il y a aussi un élément important c'est que en cinq ans il y en a qui sont partis et d'autres arrivées. Donc je pense que ça à éviter que l'équipe aille plus mal voilà.

**Est-ce que vous rediscutez entre vous de ce qui a émergé au cours des séances ? Est-ce que ce que vous déposez dans les séances continuent à vivre jusqu'à la prochaine séance ?**

Pour ma part ponctuellement oui, pas de façon collective plus avec un collègue à qui je demande avec qui je continue à faire vivre après. D'une façon collective non parce qu'après on retourne à notre individualité mais ponctuellement oui avec quelque chose qui m'a fait tilt.

**Que perçois-tu du regard du management sur ces séances ?**

La chef, elle me paraît OK avec ça. Je pense qu'elle a saisi qu'on en a besoin que l'équipe en a besoin. Voilà.

**Penses-tu qu'elle est convaincue avec ça ou que c'est plus parce que ça se pratique d'habitude ?**

Je pense que la chef a l'intelligence de jouer une forme de temps à part, je ne parle pas de FPIS mais d'autres institutions que j'ai traversées, où effectivement c'était très attaqué très questionné.

Ça questionnait dans le sens où financièrement ça a un coût. Et ça questionnait parce que effectivement cette forme d'autonomie qu'il y a gênait certaines personnes de la hiérarchie. C'était attaqué à ces deux niveaux. Mais à FPIS non. Je ne sais pas comment ça se passe exactement avec la directrice mais la chef elle entend très bien que nous ayons besoin et ça n'est pas remis en question.

**Tu sais comment c'est financé ? Sur fonds propres ?**

Non je ne sais pas. Je crois que c'est sur fonds propres mais je ne jouerai pas mon salaire dessus.

**Il n'y a pas de comptes-rendus de séance ? Penses-tu que ce soit une bonne chose ?**

Oui.

**Si tu pouvais changer quelque chose en dehors de la périodicité, est-ce qu'il y a autre chose que tu souhaiterais changer ?**

Non, outre la périodicité j'essayerai de maintenir un minimum la qualité il y a, et je pense que les professionnels qui n'ont connu que FPIS ne saisissent pas obligatoirement la qualité qu'il y a là-dedans. Je ne suis pas assez outillé pour savoir quelle est la part de l'équipe, quelle est la part du superviseur dans cette qualité. Mais je voudrais que cette qualité-là se perpétue et surtout que l'on reste sur le qui veut vient parce que j'ai connu des structures où on était obligé d'y aller, et quant à les personnes qui ne sont pas présentes volontairement ça se ressent bien et ça parasite l'échange qu'il y a. Alors que ici mine de rien les participants sont volontaires, qui met des enjeux ou pas. Il y a cette forme de liberté au sens large du terme et d'échange et que mine de rien je maintiens qu'il y a une qualité d'échange dans ce cadre-là qui n'existe pas ailleurs ça pourrait être mieux aussi.

Ça nous renvoie aussi à ce conseil au quotidien il y a eu un déclic avec F. y qui a fait que ça a généré un

**Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question.  
Discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.  
Annexe 7**

cadre bien-traitant qui a fait que la parole a été libérée et qu'elle a pu tourner.

**Et là vous êtes en train de changer et de choisir un nouveau superviseur ?**

Oui c'est ça on n'en reçoit un jeudi et la semaine prochaine aussi.

**C'est important pour vous de pouvoir le valider ?**

Oui. Après je crois que ça va demander des échanges entre nous, déjà parce qu'on ne va pas tous être d'accord. Je pense que cela de temps entre le départ de F., l'arrivée de X ou Y on va perpétuer ce temps d'échange entre nous qui sera de l'ordre de l'échange justement après on verra. Mais effectivement il faudra qu'on le valide nous.



## **ANNEXE 8 : ENTRETIEN RESPONSABLE HIERARCHIQUE : OPHELIE (FPIS)**

---

**Est-ce que tu peux te présenter brièvement ? Ton parcours ? Ta formation ? Tes expériences antérieures ?**

Ophélie, je suis éducatrice spécialisée de première formation et comme éducatrice spécialisée j'ai travaillé en maison d'enfants avec des ados, des jeunes adultes et puis des petits après. Après je suis allé travailler en hôpital de jour avec des adolescents psychotiques et après j'ai commencé un travail dans un syndicat de transport, syndicat mixte de transport de l'étang de Berre où j'ai pris... j'ai remplacé la responsable du service prévention du transport en commun des huit communes, de Berre à Marignane...

Sur cette fonction là, comme je la remplaçais j'ai été responsable du service de prévention et en même temps parce que ça se lançait au moment où elle est partie en congé maternité, responsable de la mise en place de la première version, du premiers dispositif d'insertion professionnelle. Donc le service c'était cinq ou six personnes ce que l'on appelait à l'époque des emplois jeunes qui faisaient de la médiation et de la prévention de la délinquance dans les transports en commun avec une relation avec les centres sociaux, les collèges. Le dispositif d'insertion qui était intégrée à ce service, c'était six personnes en contrat aidé à l'époque CES et CEC. Ils faisaient un premier temps sur site dans les bus, ils faisaient également de la formation à l'activité, savoir ce que c'était qu'un agent de prévention, Ils faisaient une deuxième formation de remise à niveau scolaire et une troisième formation pour être conducteur de voyageurs. Le dispositif était assez bien foutu puisque à la fin des 18 mois avec le syndicat mixte des transports, était intégré dans le dispositif, un an de contrat avec une des trois entreprises de transport partenaires. Donc ils étaient conducteurs de voyageurs.

J'ai fait ça pendant sept ans, mais la dernière année je suis partie à la fac de lettres à Aix pour faire un DESS analyse pluridisciplinaire de situations de travail APST qui était intégré au département d'ergologie.

J'ai donc été diplômée et ensuite, je suis allée travailler avec une scop, qui faisait de la formation et du conseil de formation auprès des structures essentiellement de l'économie sociale et solidaire. J'ai appris mon métier de formatrice consultante où j'intervenais sur les questions du management, de l'organisation du travail, de la communication. Et j'ai fait cela pendant... je ai fait uniquement ça pendant 5 ans.

Et au bout de cinq ans, je suis partie sur Marseille pour travailler dans une association qui s'appelle ESF service où j'ai pris la coordination du lieu accueil RSA. Je coordonnais également un dispositif d'accompagnement des publics RSA à la gestion de leur dossier administratif et je coordonnais également une action financée essentiellement par la fondation Abbé Pierre sur des copropriétés fragilisées pour accompagner les habitants en difficulté financière. J'ai été également chargé de mettre en œuvre pendant trois ans le forum du logement des jeunes sur Marseille où j'ai pu rencontrer les partenaires de l'hébergement d'urgence, de l'hébergement temporaire, du logement pérenne etc....

Mais comme cela ne payait pas super bien, je continuais à être formatrice avec la scop qui était mon précédent employeur. Et au bout de quatre ans j'étais très fatiguée de ne pas avoir de congés, puisque mes formations je les dispensais sur mes jours de congés et ne trouvant pas un endroit qui pouvait me payer suffisamment pour faire seul boulot, je me suis donc rendu compte que mon DESS APST, c'était bien sympa mais que ce n'était pas reconnu vraiment dans le milieu de l'éducation spécialisée ou du social plus largement, je suis donc allé faire une deuxième formation, là c'était la fac de gestion de Marseille et c'était un Master 2 de la gestion des structures de l'économie sociale et solidaire.

Et comme les choses n'arrivent jamais seules, j'avais arrêté de dispenser mes formations, je poursuivais mon activité dans la structure qui m'employait... et j'étais en formation à la fac. J'ai démarré la formation en septembre, et en décembre le coordo des lieux accueil de FPIS partait, démissionnait. Et comme j'avais déjà pas mal d'expérience dans ce domaine, je me suis positionné et j'ai été recruté le 14 février. Donc j'ai démarré à FPIS en coordonnant les deux lieux d'accueil RSA et en poursuivant et finissant mon Master.

Donc depuis 2012 je suis embauché à FPIS, j'ai démarré la coordination des lieux d'accueil RSA, une année plus tard m'a été donnée également la coordination du service ASELL accompagnement social éducatif lié au logement.

Et en plus de ces trois services, j'ai pu intervenir sur certaines missions. Certaines qui m'ont pris plus de temps que d'autres. Entre autres j'ai participé à essayer de créer, de faire en sorte qu'un restaurant d'une association partenaire dans laquelle FPIS était impliquée, devienne restaurants d'insertion. Projet qui n'a pas vu le jour mais pour lequel j'ai monté les dossiers, et je suis allé voir les partenaires. Donc ça c'est dans le domaine de l'IAE.

Ensuite j'ai été aussi impliqué dans les projets liés au logement de FPIS puisqu'on a une résidence sociale. Donc l'année dernière j'ai monté le projet et humainement je le coordonne, d'action sociale collective ou un travailleur social accompagne les résidents de la résidence sociale à aller vers le logement pérenne.

Tout dernièrement j'ai répondu à un appel d'offres d'une action d'insertion qui s'appelait ACTIS et qui va s'appeler AGIR.

Donc depuis maintenant, c'est à dire que c'est officiel depuis trois semaines mais que je n'ai pas encore signé mon avenant à mon contrat... mais je deviens responsable de territoire en plus des activités que je viens d'expliquer la, je vais donc gérer de service, un sur Nîmes et un sur Beaucaire. Et ces services par contre sont essentiellement de la formation pour des publics comme le public de FPIS, niveau V, V bis, peu qualifiés, éloignés de l'emploi... donc pour assurer cette activité en plus, va se mettre en place, un transfert d'activité sur les lieux accueil puisque deux collègues vont devenir référents coordo et vont être plus en proximité de leurs collègues et moi un peu plus éloigné.

### **Parles-moi de ton travail au quotidien, qu'est-ce que c'est ton travail ?**

Mon travail c'est... faire en sorte que les autres puissent travailler. C'est-à-dire... c'est-à-dire, il y a un volet veille à la sécurité des salariés et des personnes qui utilisent les locaux des services dont je suis responsable. Donc ça va être... remplir le document unique, être en lien avec les structures qui veillent à ce que nous soyons correctement adaptés en termes d'électricité, risques... toute cette partie-là. Ça c'est une première partie.

Après il y a une deuxième partie qui est de la gestion financière. Pouvoir rendre compte tous les mois à ma direction de tout ce qui est rentré comme argent dans les services dont j'ai la responsabilité et tout ce qui en est sorti. Cela signifie de faire en amont avoir fabriqué le budget, l'avoir présenté aux financeurs. Ensuite tout au long de l'année veillez à être dans les clous du budget, faire une analyse du différentiel entre le réel et le budgéter, amener les actions correctives quand c'est nécessaire et programmé, projeté pour l'année d'après ce qui peut être... plus engrangé comme sous et moins en sortie...(rires) Donc cela suppose aussi une relation aux partenaires financeurs etc... Nîmes Beaucaire c'est encore un peu neuf pour moi mais ça va être également être en relation avec les structures qui sont porteuses d'actions parce qu'on répond à des appels d'offres mais nous sommes co-traitant ou inversement quand on est porteur.

Après il y a une relation et une gestion des salariés plus en termes de RH, cela va signifier faire les appels à candidature, réaliser les entretiens de recrutement, donner les documents qui permettent de faire les contrats et d'être là aussi dans les clous pour respecter les lois, gérer les absences pour congés, arrêt maladie etc. Veiller à ce qu'il n'y est pas trop de turnover et pas trop d'absentéisme. Donner à ma direction des informations quand une personne veut partir, est-ce que effectivement on peut adapter ce départ, est-ce qu'on peut négocier un départ... ce n'est pas moi qui décide mais en général je suis suivi puisque je donne des informations de manière à ce que les services tournent mais que chaque salarié puisse aussi avoir... ce qu'il souhaite. Dans ce cadre-là du coup il y a également la gestion, la conduite des entretiens annuels d'activité et la conduite biannuel des entretiens professionnels. Puisque c'est la loi 2014, met en œuvre 2016. Voilà

Ensuite il y a la partie gestion de l'activité, donc la relation aux partenaires pour faire en sorte que la mission qui nous est confiée soit par convention, soit par appel d'offres puisse être mise... tenu à bien, réaliser correctement. Donc là c'est... faire les suivis d'activités individuels et collectifs, rendre compte aux partenaires de ce qui peut être mis en œuvre dans le mois qui vient pour que tout soit fluidifié. Voilà. Faire en sorte au sein des équipes que chacun puisse réaliser son activité sans empiéter sur celle de l'autre, en soutenant celle de l'autre. Voilà.

Après il y a du soutien aux collègues de manière plus individuelle lorsqu'un stagiaire ou un bénéficiaire pose question et qu'il faut que le cadre, recadre donc je vais convenir avec mes collègues en réunion qu'il faut que le cadre reçoit cette personne et du coup je reçois la personne pour dire ça ça c'est, ça ça c'est pas etc. et apaiser les tensions pour les quelques fois où un bénéficiaire du RSA, ou un stagiaire éventuel mais ça ne s'est pas produit jusqu'alors ne respecterait pas... mettez en difficulté un référent.

Et puis il y a toute la partie transversale, puisque que à FPIS nous sommes 14 et bientôt 13 cadres et qu'il faut assurer l'existant et développer puisque si on ne développe pas au fur et à mesure, on va perdre des marchés ou perdre des conventions par ce que nos financeurs habituels réduisent la voilure et que pour éviter de se retrouver avec trop peu d'argent pour faire tourner la boutique, il faut bien développer. Donc en termes transversales il y a la veille des appels d'offres des conventions etc. c'est pour ça que j'ai répondu à AGIR etc... faire en sorte de diversifier aussi nos financeurs ou nos activités. Et après en transversal il y a plus la question de comment faire vivre la structure FPIS donc gérer une fois par an des actions de communication vers et pour les salariés ce que l'on appelle **les groupes de personnel stratégiques GPS**, donc on met en œuvre le plan stratégique qui est tous les trois ans revisité et on le met en œuvre grâce à des réunions avec des salariés. Au départ on le créait grâce à des réunions avec des salariés, on le met en œuvre avec d'autres salariés selon certains axes de progrès qu'on a déterminé.

Donc on a un plan stratégique pris annuel ou on a déterminé...

### **Qui le détermine ce plan stratégique ?**

Je suis arrivé il y en avait un, j'ai contribué à fabriquer un deuxième et on va réfléchir au troisième.

Donc le premier ben je ne sais pas, on avait de fait quelque chose d'existant, donc on a sollicité les salariés, tous les salariés ont participé par groupes de 20 à ces fameux GPS où les salariés se rencontraient... c'étaient

interservices, c'était par ordre alphabétique donc les gens pouvaient être référents, accompagnateurs à l'emploi, formateur, secrétaire, travailler sur Toulon, Nîmes, Beaucaire, Toulon, Marseille... voilà par groupes de 20. Et ils réfléchissaient à qu'est-ce qu'on avait fait jusqu'alors, qu'est-ce qui pouvait être amélioré qu'est-ce qu'il fallait laisser tomber qu'est-ce qu'on n'avait pas fait mais qu'il fallait absolument faire...

Sur ces propositions-là, on a déterminé cinq axes. Aller à la rencontre des entreprises privées pour diversifier nos financeurs. Communiquer mieux en interne et en externe. Mettre en œuvre ce que l'on appelle notre offre globale de services et faire en sorte qu'elle puisse être connue par tous. L'idée c'était qu'à chaque fois qu'on a une relation en interne ou en externe, on n'oublie pas qu'on a tout ce panel à disposition. Comment travailler à faire en sorte que ce soit dans la tête de tout le monde, toutes ces activités. Il y en a deux que j'oublie... bon voilà... donc en fait on a créé ce plan d'action, mais ce plan d'action cela suppose des actions et il faut les mettre en œuvre. Donc certaines c'étaient pratico-pratiques donc un cadre étaient en charge de piloter un groupe de travail pour le mener à bien. De toute manière les pilotes sont toujours des cadres. Donc on était trois animateurs des GPS, c'était trois cadres, je faisais partie de ces trois-là. Et ensuite on a travaillé sur des groupes en particulier. Donc ça peut être le développement durable. Moi par exemple je suis pilote d'une action qui s'appelle "faire en sorte que tous les salariés connaissent les gestes essentiels du développement durable dans une structure professionnelle". Donc j'ai fabriqué un document que nous allons valider prochainement pour que l'ensemble des services puisse avoir voir ce document.

Voilà.

**Il y a beaucoup de choses, si tu devais... si tu devais faire une répartition de toutes ses activités en termes de charge qu'est-ce que cela représenterait, quelle serait la répartition de cette charge ?**

Je vais répondre à la louche mais avec une vision peut particulière du moment c'est que la moi je suis en train de tuiler un peu et de changer de poste. Donc j'ai commencé la fonction de responsable territoire surnommé Beaucaire mais je n'ai encore pas délégué une partie de la fonction de responsable promotion sociaux professionnelles, c'est comme ça que les cadres s'appellent lorsqu'ils ne sont pas en responsabilité de territoire c'est-à-dire lorsqu'ils ont un service sur Marseille. Marseille est un territoire en son entier donc tous les cadres qui interviennent que sur Marseille sont responsables de la promotion socio-professionnelle. Et après sur l'extérieur en Marseille Toulon Nîmes Beaucaire... ça suppose un certain nombre de cadres qui eux ont responsabilité de l'ensemble du territoire. Comme effectivement je fais un peu les deux ans sont c'est un peu compliqué.

**Parle-moi plutôt de ce que tu fais ici.**

En répartition... jusqu'alors je dirais que faire en sorte que l'activité se réalise donc être dans du management de proximité c'était 50 % voire 60 % de mon temps, avec la relation partenaires dans ce cadre-là etc...

La gestion financière, parce que cela fait maintenant cinq ans que je gère le truc et que je vais beaucoup plus vite qu'avant on va dire que c'est lissé sur l'année 5 %, ce qui ne va pas être sur le cas sur Nîmes Beaucaire, ça va être beaucoup plus important. D'abord parce que c'est un territoire dans son entier, mais aussi parce que c'est une activité qui est de la formation et où c'est beaucoup moins facile que sur le lieu accueil RSA ou le lieu accueil RSA, une fois qu'on a convenue de la convention en début d'année, il n'y a plus qu'à faire du suivi d'activité et donc c'est assez simple.

Sur la répartition toujours, je mettrai quand même... là aussi il y a des pics mais si je lisse sur l'année, j'ai 20 % sur du développement, parce que j'ai quand même été sollicité sur beaucoup de projets qui en gros ne rentrent pas dans ma... dans ma fiche de poste classique hormis la ligne développement mais ce n'est pas explicite. Sur l'entreprise d'insertion j'ai eu 20 % de mon temps dégagé, AGIR ça a été un mois où je n'ai fait quasiment que ça, en bossant même le week-end... sur l'année c'est quand même 20 %

**Même si on-t-a dégagé du temps ça a induit une surcharge de travail ?**

Ah oui, oui oui... soyons très clairs, je pense que ça n'est pas qu'à FPIS mais à FPIS particulièrement puisque je la connais bien, les 14 cadres sont particulièrement... sollicités. Et cela ne va pas aller en s'arrangeant puisqu'on a perdu un gros marché, enfin FPIS n'a rien perdu, le financeur décide de ne plus financer les ETAPS en l'occurrence et pour FPIS, c'est 900 000 €, c'est un certain nombre de salariés et que dans les mois à venir il faut travailler à compenser ça. Donc dans le même temps on ne va pas embaucher le directeur adjoint tout de suite qui était prévue pour remplacer le secrétaire général et que donc toute cette activité en plus et répartis sur les 13 cadres. Donc oui c'est beaucoup de travail, en nombre d'heures... bon là c'est tout particulier parce qu'il y a ce tuilage, il y a cette modification d'activité mais... actuellement je suis au travail à huit heures, j'en pars entre 18 et 19 et c'est du lundi au vendredi et... et j'ai un projet que je ne peux pas refuser qui va me tomber le mois prochain où il faut fabriquer un projet pour créer un service d'accueil et d'orientation des réfugiés... et ça comme cela ne va pas pouvoir entrer dans la semaine ce sera aussi le week-end. Je ne vois mal comment je peux faire autrement.

### **Comment tu le vis tout ça ?**

C'est super intéressant donc je ne peux pas dire que je le vis mal parce que j'apprends énormément, je suis constamment en train d'essayer de comprendre comment ça marche, de rencontrer des nouvelles personnes et moi ce qui me botte le plus en tout ça c'est comment faire en sorte que les salariés s'éclatent au travail. Donc il y a je comprends mais ce n'est pas très égoïste... de manière que comme je comprends alors je peux bien le traduire et je peux bien organiser. Et c'est un challenge à chaque fois qui me... tous les matins je suis motivée par tout ce que j'ai à faire dans la journée.

Après, il faut être clair, j'ai une semaine de congés la semaine prochaine... jusqu'à hier je ne savais pas si je la prendrais et c'est bien parce que je vois l'état dans lequel je suis qu'il faut que je prenne cette semaine de congés. Parce que à pousser au maximum, au bout d'un moment cela ne tient plus.

### **Tu me parles d'épuisement ?**

Oui oui... oui tout à fait. Mais ça arrive... alors maintenant j'ai un peu de recul puisque cela fait cinq ans. Et si je m'arrête deux minutes pour réfléchir à tout ça, il y a une à deux fois par an où je suis à la limite de la rupture. Et je m'en souviens par ce que j'ai des copains qui me disent tu sais ce que c'est que l'épuisement au boulot, tu sais ce que c'est que la déprime, tu sais ce que c'est que le burnout... la quand on est samedi, qu'on vient de faire du sport, qu'on boit un café qu'il fait beau, qu'on est tranquille, que tu me parles de ton boulot et que t'as les larmes aux yeux... c'est que quelque part il y a un problème.

La plupart des cadres sont dans cet état là. Je le vois bien, on en discute et on prend sur nous et on prend sur nous et on continue à prendre sur nous. Alors après, une fois qu'on a dit ça, cela ne suffit pas c'est-à-dire que moi je continue à travailler comme ça parce que franchement ça me botte, je me régale au boulot.

Mais aussi parce que je pense que la plupart des cadres comme moi, et je t'avouerai même que la directrice a mon sens, c'est un jugement, mais je pense qu'elle a la même problématique. On a du mal à déléguer et ce n'est pas parce que on se croit tout-puissant, ce n'est pas parce que l'on n'a pas confiance dans nos salariés... à mon avis on a deux problèmes, le premier c'est un problème de compétences des cadres, déléguer cela suppose des compétences cela suppose de savoir le faire, bien le faire, d'accompagner la personne à qui j'ai délégué, la théorie je la connais mais cela suppose quand même de la mise en œuvre de compétences de cette délégation.

Et puis il y a un deuxième problème dont on parle à mon avis pas assez, c'est la culpabilité. C'est-à-dire qu'on est mieux payé que les autres, c'est-à-dire qu'on a en face de nous des salariés qui sont bien campés sur leurs chaises de salariés en nous disant je ne suis pas assez payé pour faire le boulot que je fais donc je n'ai pas envie d'en faire plus et cela veut dire qu'en plus de déléguer il faut aussi motiver. Et ça, c'est un travail qui est épuisant. Et quand tu es déjà débordé tu n'as plus l'énergie, tu n'as plus... à partir du moment où tu es fatigué en fait, c'est plus facile de tomber dans la culpabilité de "*je vais demander quelque chose à quelqu'un qui n'en veut pas et qui me donne comme excuse ou comme justification je ne suis pas assez payé pour*" c'est plus facile de tomber dans cette culpabilité la que se dire bon aller je me démène, je motive la personne, je la valorise et voilà. Donc des personnes qui se montrent déjà entreprenantes on va facilement leur déléguer des choses, celles qui ne sont pas entreprenantes à la rigueur au plus ça va, au moins ça va puisque on va leur demander de moins en moins.

Et aujourd'hui les cadres à mon sens, sont débordés aussi parce qu'on n'a pas travaillé en amont, mais parce qu'en fait depuis que je suis là, on est débordé, on ne s'est jamais arrêté pour dire comment on bosse cette délégation-là, comment on bosse cette valorisation du salarié mais bon concrètement cela fait déjà deux ans qu'on perd des sous à FPIS donc c'est aussi difficile de dire à quelqu'un implique toi, mais tu n'auras pas de salaire surélevé dans l'année prochaine. Donc il faut travailler sur la motivation des autres.

### **Et c'est difficile ça ?**

Oui c'est difficile, c'est difficile parce que c'est coûteux en énergie, c'est très coûteux en énergie puisque la gestion d'une équipe comme son nom l'indique, tu gères de l'individu et tu gères du collectif. Individuellement quelqu'un qui est motivé ou quelqu'un qui un peu proactif tu attrapes le petit bout qu'il te donne et puis tu montes facilement si tu te donnes un petit peu du mal, mais c'est facile tu as déjà l'énergie donc en fait tu vas facilement lui trouver quelque chose où il va pouvoir développer ce qu'il a envie de développer. Mais quand individuellement il n'y a pas d'énergie, ce manque d'énergie s'associe au manque d'énergie du collectif. Et on est dans un monde, cet environnement global impact ensuite les équipes et les services. On est dans un monde où on est plutôt pessimiste, où la vie c'est dur où l'on ne va pas vers le mieux, où il va falloir se restreindre enfin voilà... que cela soit le matin quand j'allume ma lumière j'ai toujours un petit truc attention aux ours, que ce soit le soir quand je vais faire mes courses c'est attention à mon porte-monnaie... aujourd'hui on est dans un monde par rapport aux 50 ans passés ou on est plus là en train de fabriquer, de consommer, de développer on est dans un monde où l'on est en restriction.

### **Tu me dis que l'on est dans un monde anxieux ?**

Oui ah oui moi je suis persuadé que le monde est anxiogène, et ça rajoute, ça alimente le côté anxiogène des équipes qui collectivement le sont et du coup aujourd'hui un individu qui a envie d'être proactif, il a lui-même à bouger, mais il a ceux qui l'entourent à bouger ou au moins à faire en sorte que ceux qui l'entourent ne le plombent pas. Aujourd'hui j'ai des collègues qui ont voulu être en développement d'activités, en développement de projets, développement de mission... c'était hallucinant de voir comment l'ensemble de l'équipe essayait de ramener cette personne juste à sa place qu'elle occupait jusqu'alors... alors il y a un peu de jalousie, il y a un peu de ... il y a plein de choses qui se mélangent là-dedans, c'est la peur du changement, c'est tout ça... quelqu'un qui veut être un peu proactif aujourd'hui il a intérêt à avoir énormément d'énergie.

**Tu parles donc ici d'un collectif inerte ? D'une forme d'inertie au niveau du collectif qui pourrait même être... qui pourrait aller jusqu'à entraver les initiatives et les énergies individuelles ?**

Oui sur le 14 peut-être un peu moins mais par contre ils ne sont pas aidant... une collègue qui veut créer un projet elle le monte toute seule de A à Z et quand elle dit au fait, les collègues vous pouvez participer, vous pouvez venir, vous pouvez rien voir... elle se retrouve avec un no man's land, il n'y a personne en face, il n'y a personne pour aider mais il n'y a aussi des personnes pour dire tiens ça pas de pas mal, des fois ce sont des petites choses mais de petites choses qui s'accumulent.

Aujourd'hui je présente en réunion une action, elle est financée par le conseil départemental peut être... on part déjà avec du lourd parce que en gros le conseil départemental il n'est pas vécu dans un lieu accueil comme un partenaire soutenant plutôt comme celui qui nous empêche de bien bosser donc... mais même quand il propose quelque chose qui à mon sens n'est pas entravant, n'est pas problématique voir même pourquoi pas pourrait être quelque chose d'intéressant, en face de moi j'ai quand même la moitié de l'équipe qui me dit ouais ça va servir à rien, encore n'importe quoi... la première réaction c'est encore n'importe quoi.

**Il n'y a quand même pas que le caractère anxiogène du monde qui peut expliquer ça pourquoi tout ça selon toi ?**

Bah il y a une particularité sur les lieux accueil, donc je parlerai des lieux accueil, non pas pour dire ils sont différents des autres c'est juste parce que je les connais bien. Sur les lieux accueil il y a une particularité, ce sont des travailleurs sociaux. Tu ne deviens pas travailleur social si tu penses que la société est formidable. Tu deviens travailleur social si tu penses que la société c'est une grosse merde et qu'il faut quand même contribuer à éviter qu'il faut qu'elle fasse trop de mal à certaines personnes qui déjà n'ont pas toutes les chances au départ.

Donc ça parle déjà de ce qui constitue la mission, la personne qui choisit ce métier.

Donc justement c'est plutôt vocationnel, on n'y va avec envie, donc c'est envie là, elle contrecarre ce côté anxiogène, elle va contre ce côté anxiogène.

Le travailleur social, à mon sens, il n'est pas là pour changer le monde, il est là pour défendre ceux qui sont les laissés-pour-compte, voire même les malheureux du monde, ceux à qui ont fait du mal. Donc en fait il est là en défense. Il défend. Il a une personne derrière son dos et il a un monde face à lui et il est là pour défendre.

**C'est motivant cela ?**

Mais ils sont supers motivés, ils bossent super bien, dans l'individuel avec chacun des bénéficiaires, sur leur mission propre, ils bossent super bien. Par contre ils ont choisi ce métier et cette fonction ici sur un lieu accueil puisque quand on est éducateur ou assistant social on peut faire plein de métiers différents... donc ici c'est particulier. Ils ne se sont pas trompés quoi ils accompagnent chaque personne se dépatouiller dans ce monde de brutes, individuellement.

**J'ai du mal alors à comprendre cette forme d'inertie ou de résistance dont tu parles, je ne comprends pas pourquoi.**

Parce que justement c'est de la résistance. Résister qu'est-ce que ça veut dire, c'est ancrer ses pieds dans le sol d'accord, se mettre en position du rugbyman qui va empêcher l'autre de passer et rester sur ses positions, tenir le plus longtemps possible sur ses positions. Ce n'est pas du tout avancer et créer, on n'est pas aventurier, il y a d'autres métiers qui fabriquent. On n'est pas inventeur, on n'est pas créateur, on n'est pas entrepreneur... on est résistant. Résister c'est déjà supposer qu'il y a quelque chose qu'il faut, qui nécessite qu'on résiste. Donc on a des adversaires. Et résister c'est tenir les lignes ce n'est pas avancer à fabriquer autre chose. Je pense qu'il y a quelque chose de l'ordre, et je le dis d'autant plus facilement et ce n'est pas du tout une critique parce que d'abord cela donne des professionnels qui sont hyper bienveillants avec les bénéficiaires. Il ne faut pas se tromper quoi ils sont payés pour être des référents avec des bénéficiaires et ça ils le font ultra bien. Après là où ils vont se retrouver un peu en conflit, en difficulté, en conflit interne c'est que l'on est dans une association, et que l'association il faut qu'elle soit proactive, il faut qu'elle soit en développement parce que sinon elle, elle a de moins en moins... à tenir les lignes elle perd du terrain. Donc la fonction pour le coup de

cadre, c'est ça c'est de faire en sorte que eux ils puissent tenir les lignes sur leur activité et en même temps développer pour que on puisse avoir d'autres champs d'action. Mais du coup c'est difficile de demander à des salariés qui ont une mission particulière d'être dans une démarche de développement, d'où le fait que 13 cadres s'y collent. Mais je ne le dis pas de manière négative parce que je suis éducatrice spécialisée, parce que quand j'ai été coordinatrice de lieu accueil RSA ou d'autres services d'insertion, je me suis positionné pendant des années, là c'est tout récent... j'ai changé de siège on va dire, j'ai changé de posture, je me suis mis dans une situation de développer des projets, mais c'était il y a trois ans que j'ai démarré ça. Jusqu'alors, même en position de responsable d'équipe j'étais en posture de défendre les lignes et ça m'épuisait. Moi je me suis épuisé là-dessus. J'étais en colère face aux financeurs parce qu'ils ne comprenaient pas ce que j'étais en train de lui expliquer, j'étais en colère face aux partenaires parce qu'on n'arrivait pas à travailler ensemble et parfois j'étais en colère contre les équipes parce qu'elle n'arrivait pas à se mobiliser.

**Des trois facettes de ton profil professionnel qui sont travailleurs sociaux, ergonomie et management et une troisième facette financière de gestionnaire, tu as d'abord mis le profil de travailleur social en avant tout du moins jusque récemment.**

Exactement, exactement et c'est d'ailleurs ce qui je pense m'a fatigué vraiment. Parce que à être dans la résistance moi j'étais en colère, et être en colère je ne voyais que toutes les fois où je perdais du terrain. Être en colère c'est épuisant et en plus c'est démoralisant parce que je perds à chaque fois puisque tu ne proposes pas de fait tu ne peux que perdre plus ou moins tard... et donc j'étais éreinté quoi.

**Est-ce que tu penses que tes équipes sont en colère ?**

Oui, pour beaucoup d'entre eux ils sont en colère.

**Pour les mêmes raisons, le même style de raison ?**

Oui en partie, en tout cas sur l'équipe du 14<sup>e</sup> oui en partie j'en ai quelques-uns dans lesquelles je me reconnais bien tout à fait. Et des fois c'est difficile à vivre parce que j'aimerais bien qu'ils fassent le chemin que j'ai fait, non pas pour être responsable de territoire, on s'en fout ce n'est pas leur délire, ils ne le feront pas s'ils ne veulent pas mais... mais je trouve que c'est dommage, c'est dommage pour l'être humain et le professionnel. C'est dommage pour l'être humain parce que je maintiens qu'à titre personnel je me suis épuisée et dans mes lectures j'ai bien vu que c'était épuisant donc j'ai fait juste comme tout le monde... donc je crains qu'ils ne s'épuisent. C'est dommage à titre professionnel et ça c'est... c'est pas plus mais c'est tout à fait aussi ennuyeux, je pense qu'on ne peut pas bien accompagner un bénéficiaire du RSA qui est déjà en difficulté si on ne lui donne pas de l'énergie et si on n'y croit pas, si on ne pense pas qu'il puisse avoir mieux et plus. Et si on ne pense pas que ça parle de lui.

La posture du travailleur social c'est de dire que de toute manière la société fabrique des malheureux, que donc ils ne sont pas responsables de ça et là-dessus moi je... c'est un discours que je valide et que je cautionne, j'ai ce discours. Mais une fois qu'on a dit soit, une fois que la personne elle est effectivement victime et qu'elle se vit comme victime, si personne ne lui dit qu'elle est quand même actrice et que malgré toutes ces difficultés qu'elle n'a pas choisies dont elle n'est pas responsable, elle peut quand même être actrice de ce qui peut lui arriver alors elle ne restera que victime. Et donc elle va continuer à vivre le moins mal possible une situation difficile.

**Est-ce que cela parle de la toute-puissance du travailleur social au regard du public qu'il accueille ?**

Souvent on parle de la toute-puissance du travailleur social parce qu'il y a le sachant, et celui qui ne sait pas. Et que donc... et puis il y a aussi le fait que la personne qui vient voir le travailleur social se met en posture d'infériorité face à celui qui est censé savoir. Moi les équipes avec qui je bosse, les travailleurs sociaux avec qui je bosse, je ne les sens pas du tout dans cette toute-puissance au contraire ils sont très vigilants à... des fois on se trompe, chacun fait ses erreurs... ils sont vigilants à ne pas user et abuser de cette posture dans laquelle les bénéficiaires tendent de les mettre. Par contre, il y a une autre forme d'impact effectivement c'est, selon comment je transmets ma croyance, l'autre va y croire plus ou moins. Et ça je pense qu'il y a une vraie puissance, un vrai pouvoir dont ils ne sont peut-être pas conscients.

Pour le coup c'est justement en supervision cela peut se travailler, il faut que le référent se rende compte de comment il voit le monde et de ce que ça donne dans son discours d'accompagnement. Et quand effectivement il se rend compte que sa vision un peu plombée de la société l'amène à avoir un accompagnement plombé voir plombant alors peut-être qu'il va changer les choses. J'ai envie de dire qu'on se change nous avant de changer son boulot. C'est parce que la personne va être un peu plus optimiste, positive, volontaire qu'elle va avoir un discours professionnel qui sera empreint de cette optimisme. On ne devient pas optimiste pour bien faire son travail.

D'où l'intérêt que... je parle des superviseurs d'abord parce que j'ai vu que le dernier superviseur avait une action, une réelle action auprès de l'équipe dans ce sens-là. Et je parle de la supervision parce que moi en tant

que responsable d'équipe pourtant encore très proche d'eux même si je vais m'en éloigner, encore en réunion hebdomadaire avec eux, encore en capacité de recevoir toutes les demandes, à chaque fois ils tapent à la porte et il rentrent, je n'y parviens pas. Je n'y parviens pas parce que je pense qu'ils ne m'accordent pas cette fonction là, ils ne m'accordent pas ce... quand je dis ça pourrais être positif, je suis vécu comme un cadre qui veut les obliger à faire. Ça n'est pas un professionnel qui pourrait réfléchir ensemble sur notre manière d'agir, ça ce sont les pairs ou un superviseur qui peuvent aider à ça.

Moi je suis toujours très étonné du nombre de fois où ils me remettent dans la posture du cadre alors que je n'ai pas l'impression que cela soit ça que je mette en avant d'abord, mais eux ont besoin d'avoir un cadre. Donc je ne peux pas... ils ne m'attendent pas sur de l'accompagnement au professionnalisme, ils m'attendent sur l'organisation du professionnalisme, donc je ne peux pas le faire ça.

### **Venons-en à la supervision, au sein de l'institution lorsque tu es arrivé et avait-il déjà de la supervision ?**

Non, quand je suis arrivé ils étaient dans un creux, ils avaient arrêté avec un superviseur et il n'avait pas encore commencé avec un autre. Donc dans les premiers mois de mon arrivée en a fait une sélection entre, je crois que c'était trois superviseurs et ils ont choisi le même...

### **Au-delà de ce creux lié au changement superviseur, depuis quand y a-t-il de la supervision a FPIS? Et que c'est une des raisons qui ont poussé à la mise en place ou l'utilisation de ce type d'outil ?**

Dans tout groupe professionnel ou il y a des travailleurs sociaux, il y a une supervision.

Cela vient du fait, si j'analyse ce que je sais, c'est que le professionnel... de l'assistance qui est devenu le professionnel de l'accompagnement au fil du temps... et que ses responsables et ses financeurs ont toujours su justement qu'il avait du pouvoir d'une part, individuels et collectifs. D'autre part ils ont toujours sus aussi, qu'il y avait des risques, qui dit pouvoir dit risques pour les personnes qu'on accompagne mais également des risques pour les professionnels. Et que l'on travaille avec plein de compétences qui sont tirées de nos connaissances, et de nos expériences mais on travaille aussi... l'activité elle vient impacter ce que l'on est. Et ça on a beau être hyper sachant parce que l'on a suivi des cours, des formations... on ne peut jamais mettre de côté ce que l'on est et ce que l'on a vécu qui fait que l'on est ce que l'on est. Donc en gros un professionnel de l'éducation spécialisée ou de l'assistance sociale va automatiquement être bousculé par les personnes qu'il accompagne. Et qui dit être bousculé dit risque de mal réagir, pas dans le bon sens, de faire plus de mal que de bien... renforcer une problématique... d'où l'intérêt d'avoir quelqu'un qui est souvent psychologue ou psychiatre en tout cas quelque chose qui a trait à la psychologie qui a donc d'autres savoirs et qui a un autre regard puisqu'il n'est pas impliqué dans les relations qui viennent nous aider à interroger cette relation.

Donc ça c'est un peu globalement ça se fait depuis des dizaines d'années dans le monde de l'éducation spécialisée, ou de l'assistance etc. et puis du coup à FPIS le jour où l'on a créé un lieu accueil ça faisait partie du deal quoi, on créait un lieu accueil il y a donc une ligne budgétaire pour une supervision. Et tous les lieux accueil que je connais, les formes ne sont pas les mêmes mais il y a une supervision.

### **Comment est-ce que cela est financé sur fonds propres ?**

Non, cela fait partie du budget global du conseil départemental et c'est... autant des tas de lignes budgétaires sont régulièrement questionnées, voire réduites, autant la supervision bien que maintenant il faut la justifier, il faut montrer une convention etc. parce que avant on disait on fait une supervision ça nous coûte temps et puis c'était marre, aujourd'hui il faut prouver qu'on a bien dépensé les sous pour ça... mais par contre le financeur n'a jamais interrogé cette ligne budgétaire. Ça fait partie un petit peu des choses que de toute manière... c'est comme le secret professionnel pour un médecin, le secret professionnel pour une assistante sociale, ces régulièrement remis en question. Les partenaires du conseil départemental vont nous dire mais enfin, une secrétaire elle intervient dans le RSA, dans le RSA il y a du secret professionnel donc une secrétaire peut savoir ce que le travailleur social et l'assistante sociale... nous on défend le contraire bien sûr, ça ces régulièrement remis en question mais par contre le secret d'un professionnel de médecin personne ne le réinterroge voilà.

Jusqu'à ce jour, puisque on sait qu'on perd du terrain, jusqu'à ce jour la supervision c'est quelque chose que l'on ne remet pas en question.

### **Qu'est-ce que tu attends de ces séances de supervision ? Au niveau des salariés, des individus au niveau de l'équipe, au niveau de l'institution, au niveau du public ?**

Je souhaite que ces espaces de réflexion puissent interroger une manière d'agir professionnelle que moi je n'ai pas l'occasion d'interroger correctement. Je souhaite que chaque salarié qui décide d'aller en supervision se mette en posture de s'interroger justement, je souhaite que le superviseur puisse suffisamment bien mener les choses pour qu'il y ait un respect de l'autre, de ses limites, un non jugement est une certaine bienveillance dans l'équipe. Parce que je crois qu'une fois que... c'est le cas dans une supervision, alors ça transpire

ailleurs. Et moi le plus gros risque en tant que manager c'est que l'équipe devienne malveillante, que les individus deviennent malveillants les uns avec les autres. Je souhaite bien sûr que tout ce qui se travaille en supervision puisse faire avancer les professionnels sur leurs pratiques et donc qu'ils accompagnent mieux chaque bénéficiaire.

**Une supervision c'est un travail d'équipe, est-ce que tu penses qu'au niveau de l'équipe ça... j'avance des propositions dis-moi celles qui te parlent... ça participe à la construction d'une identité d'un collectif, d'une identité professionnelle collective, à une cohésion, à une régulation...**

Ça peut aller sur la régulation quand une équipe en a besoin sauf que la particularité de FPIS c'est que l'on autorise tous les membres de l'équipe à y aller, mais on l'impose à personne. À la rigueur quand une personne se met à l'égard d'une équipe parce qu'elle a des raisons qui lui sont propres, il suffit de ne pas aller en supervision pour ne jamais le travailler. Donc la régulation s'ils le veulent bien quoi. Je trouve que la régulation aujourd'hui sur FPIS tel que c'est organisé c'est plus moi dans mes réunions d'équipe que je peux y travailler. Mais ça ne peut pas dire que ça ne peut pas se travailler en supervision. Comme c'est organisé aujourd'hui ils y sont peut aller.

Après, une cohésion d'équipe oui bien sûr, à partir du moment où on regarde un objet commun... voilà... ça me paraît y répondre et puis surtout moi je reviens sur cette notion de bienveillance quand même. Je reviens sur cette notion de... à partir du moment où j'accepte, parce qu'il y a quelqu'un qui est là pour éviter les débordements, que j'accepte que l'autre ait des limites, que du coup j'accepte aussi les miennes parfois même de les exprimer parce que j'ai confiance en l'autre et qu'il va pas l'utiliser pour me faire du mal... ça pose les bases de ce qui se fait après hors temps de supervision. Quand je parle de limites c'est que j'ai mes propres difficultés et je les mets au centre de la table et que j'accepte de les exprimer.

Après les lieux accueil RSA, ils ont une autre particularité c'est que l'on n'a pas un travail collectif, on a un travail d'équipe, on n'a pas de travail collectif. Si je veux être dans mon bureau, recevoir des personnes, partager le moins possible avec mes collègues c'est-à-dire en gros discuter avec les gens de l'accueil parce que là quand même la limite de leur mission, ou la secrétaire... mais je peux très bien ne jamais interpellé personne sur ce qui se passe dans mon bureau. Et je peux donc ne jamais être interpellé sur ce qui se passe dans mon bureau. C'est comme un prof dans sa classe sauf qu'à la différence des profs, nous on a la chance d'être en supervision et qu'effectivement quand je suis en difficulté, je peux choisir de l'exprimer. Et si je suis en difficulté et que je ne souhaite pas l'exprimer, si j'ai un collègue qui exprime les siennes ça va peut-être m'amener d'abord à réfléchir sur les miennes et ensuite peut-être un jour faire suffisamment confiance pour pouvoir l'exprimer.

Quand on travaille en maison d'enfance, ce que je fais avec le gamin parce qu'il m'a énervé, poussé à mes limites et qu'un moment je suis prêt à lui mettre une fessée... j'ai quand même le collègue éducateur qui est là à côté de moi et qui vois bien ce que ça me fait, il y a un regard extérieur, il y a un jugement peut-être une analyse un soutien, il y a tous les aspects du travail adieu. Dans le lieu d'accueil RSA, je peux dire n'importe quoi dans le bureau, si je ne le dis pas en réunion, en supervision ou dans tout ce qui se passe en off... parce que ça aussi ça régule beaucoup, personne ne le saura.

**Penses-tu que le format tel qu'il est est adapté ou pas ?**

Ben il va changer pour le coup et moi je trouve ça plutôt bien parce que jusqu'alors nous avons donc des supervisions entre guillemets classiques, c'est-à-dire les plus courantes qui se trouvent un peu partout c'est-à-dire une fois par mois pendant 1h30 ou deux heures, chaque équipe ayant son temps avec le même superviseur. Aujourd'hui on a deux équipes bien qu'il y avait des différences au sein des équipes mais qui ont fini par se mettre d'accord... deux équipes qui ont choisi deux superviseurs différents. Et les superviseurs qui ont été choisis ne proposent pas la même forme de travail.

Sur le 13<sup>e</sup> on a un superviseur qui aurait tendance à proposer ce qu'on a l'habitude de voir, c'est-à-dire 1h30 ou deux heures d'entretien avec les membres de l'équipe qui veulent bien y être pour travailler plus avec des apports psychologiques... ou de la psychologie sur des situations et la relation des professionnels avec les bénéficiaires.

Sur le 14<sup>e</sup>, le superviseur qui a été retenu c'est quelqu'un qui propose... alors là du coup comme il y a deux équipes différentes avec de superviseurs différents j'ai du réduire aussi le budget bien sûr... compte tenu de ses contraintes budgétaires il propose en fait cinq séances par an de trois heures durant lesquelles... lui au départ avait proposé que le 13 et le 14, les deux équipes travaillent ensemble sur quatre heures, sur neuf séances. Donc là il est obligé de s'adapter un peu, mais l'idée c'est que pendant trois heures, il y ait d'après ce que j'ai compris parce que je n'étais pas forcément là quand il en a parlé, mais il va y avoir un mixte entre ce qui est la supervision telle qu'on la connaît et puis un apport plus de formation, voir même avec des exercices pratiques c'est-à-dire peut-être des jeux de rôle, travailler c'est-à-dire réfléchir et mettre en œuvre.

**En ce sens ça se rapprocherait de l'analyse pratique professionnelle ?**



Oui... je n'ai jamais compris la différence entre les deux, je sais qu'il y a une tendance qui va vers de la porte psy, une tendance qui est plus sur comment j'agis...  
Dans sa globalité, l'équipe du 14 a toujours été plutôt sur ce versant la est dans la globalité de l'équipe du 13, la phrase est complètement fautive parce qu'il n'y a que trois personnes du 13 sur une équipe de sept, les autres ont décidé d'arrêter d'y aller. Elles ont décidé d'arrêter d'y aller pour plein de raisons y compris parce que ces deux ou trois personnes qui voulaient aller sur l'exploration du champ personnel prenaient tellement la place que les autres qui n'avaient pas très envie d'y aller se sont retrouvés dessus... voilà. Mais aussi parce qu'il a dû y avoir un temps une gestion des problématiques internes, une régulation d'équipe, c'était le vrai foutoir il y a quelques années.

**Est-ce que toi en tant que manager tu pourrais dire que la supervision a un effet induit sur ton travail un effet de propagation par exemple ?**

Il y a il y a quand même un accord tacite entre les équipes et moi c'est que ils ne me disent rien de ce qui se passe, je ne cherche pas à savoir ce qui s'y passe. Est-ce que ça impacte mon travail ?... C'est en termes de perception, je vois bien quand que les équipes... tu sais c'est comme quand on fait une formation, à la pause chacun reprend de trois termes et se le ré-approprie, le tourne dans tous les sens, voilà... justement ça donne à voir la cohésion d'équipe, mais l'impact que cela a, je le vois aujourd'hui qu'il y en a plus.

Cela fait trois mois que l'on a plus de supervision et cela c'est un peu cumulé sinon c'est pas rigolo, dans ces trois mois on a plus de supervision, un boulot qui est toujours aussi difficile, une projection de ma part sur notre job, une sélection en ce qui me concerne, c'est acté je travaillerai ailleurs sur un temps de travail déterminé une fois qu'on a dit ça il a fallu ensuite gérer comment on transfère ce que je ne vais plus gérer à d'autres référents et donc ça amène la peur du changement, la compétition, je te regarde en biais, des trucs qui sont pas jolis quoi. Il y a eu des belles choses du soutien, il y a eu des belles choses et puis il y a eu des trucs pas jolis. Et tout ça il n'y a pas de supervision. Donc... s'il y avait eu la supervision j'aurais espéré d'une part que pour ceux qui sont en difficulté individuelle, comme avant vis-à-vis de telle ou telle situation dans la relation avec les financeurs la relation aux décideurs, il y a eu une ou deux personnes qui sont difficultés là-dessus et qui aujourd'hui vont un peu plus mal qu'avant parce qu'elles n'ont pas eu l'espace de la supervision pour en parler. Et puis par ailleurs, surtout ce changement qui amène toutes ces peurs et tous ces comportements qui ne sont pas très beaux, peut-être qu'un espace pour en parler, alors les personnes qui sont impliquées dans ces actions qui ne sont pas très jolies de toute manière devront pas en supervision. Donc ça n'aurait pas eu d'impact sur elle, mais par contre ça aurait pu soutenir les autres membres de l'équipe, du coup elles auraient peut-être eu un peu moins de poids. Donc oui ce que je vois, c'est le cumul de tous mais l'absence de supervision a amené... n'a pas pu aider dans ces moments compliqués qu'on traverse.

**Est-ce que tu penses que ce soit une bonne chose que tu ne participes pas aux séances ?**

Oui je pense que c'est une bonne chose parce que justement... enfin moi je ne m'y attends jamais quand ils me recadrent sur ma fonction de cadre. J'ai tellement intégré, je ne sais pas si j'ai raison, moi ma fonction je la vis comme une fonction d'aidante. J'aide à ce qu'ils bossent bien, c'est une fonction de support la plus totale. Donc quand ils me replacent sur une fonction d'encadrement donc de décisionnaires, de rappel aux cadres, à chaque fois je suis un peu bousculée, j'ai beau savoir c'est comme s'ils me prenaient un truc ou je ne m'y attends pas je n'aurais agi d'ailleurs pas super bien à chaque fois... mais c'est donc ils en ont besoin. C'est donc ils ont besoin de cette fonction la donc je ne peux pas en ayant cette casquette participer à une activité où en est la pour on est justement parlé de ses limites de ces difficultés, c'est pas en ma présence qu'ils vont dire c'est avec cette personne que j'ai des difficultés que j'ai déconné la dernière fois ou que j'aurais dû penser à sa ou que cela m'a fait ça...

Je le vois bien à chaque fois qu'on parle d'une situation compliquée en réunion d'équipe... de fait c'est une réunion d'équipe donc je l'anime, je suis en plein sur ma posture de comment est-ce que je soutiens quelqu'un... comment est-ce que les collègues peuvent le soutenir... je suis dans ma fonction d'organisation. Mais je ne peux pas aller plus loin. Et par ailleurs même si moi j'ai besoin de parler de mon job ce qui fait que je parle beaucoup aujourd'hui, c'est pas auprès de que je peux le faire. Je vais complètement les déstabiliser.

**Vous avez une supervision vous les cadres ?**

Non. Ça a été demandé par certains cadres, je ne suis pas certaine que ce soit la supervision qui puisse répondre à nos besoins mais ceci dit s'il y en avait j'irai. Par contre, pour faire de la formation en informer et mettre en pratique analyser... je pense que c'est plus ça... on se voit trop peu à mon avis pour aller sur une supervision et puis à FPIS, je suis la seule qui vient du monde social, les autres sont des anciens formateurs, des anciens accompagnateurs à l'emploi ils n'ont pas la culture de la supervision. Et au vu de ce que j'entends dans les réunions et en réunion... Il faudrait beaucoup travailler pour que la confiance s'installe et qu'on puisse en tirer quelque chose de positif.

**À FPIS il n'y a que les travailleurs sociaux qui bénéficient de la supervision ?**

À ce jour oui, l'année dernière où il y a deux ans de cela, ce n'était pas sur le mode de la supervision mais c'était quand même une psychologue du travail qui est venu dans l'équipe du logement parce que c'était une équipe qui allait très mal. Donc ça été un temps. Et par ailleurs je sais qu'il y a les équipes de l'accompagnement emploi qui ont demandé à ce qu'un professionnel vienne les aider, en l'occurrence à la chercher des superviseurs. Je ne sais pas là par contre si ça été mis en place.

Mais les équipes, la plupart des équipes ce qu'elles demandent c'est déjà une réunion d'équipe parce que la plupart des services n'ont même pas de réunion d'équipe. C'est-à-dire que quand tu as une réunion tous les mois c'est qu'ils sont bien lotis. Donc on n'en est déjà à organiser l'activité ensemble, après travailler sur un autre plan ça sera après.

**On a parlé des difficultés des membres de l'équipe penses-tu que les difficultés qu'ils vivent dans leur travail puisse-t-elle être source de souffrance. Y a-t-il une gradation entre difficultés souffrance ? Par le mois de la souffrance éventuelle des membres de l'équipe.**

Des difficultés il y en a c'est sûr. Je pense qu'il y a des pics dans lequel moi je parlerai de souffrance oui. Dernièrement effectivement j'ai eu une ou deux personnes qui à mon avis sont en souffrance parce qu'elles ont souffert du manque de supervision justement. Les choses se sont cumulées au point que la difficulté devienne telle que cela devient une souffrance. Et la souffrance elle est de l'ordre principalement de la remise en cause, ce n'est plus de la remise en question, c'est de la remise en cause de sa posture de professionnelle. Je ne sais plus ce qu'il faut que je fasse, je suis perdu au point de ne plus savoir ce que je dois faire. Et ça, c'est une question qu'on se pose tout un moment donné ou un autre mais quand elle devient trop prégnante on sent la personne complètement perdue. J'ai du mal à apporter de l'aide, hormis proposer un soutien théorique et pratique aux pratiques sur tel ou tel aspect, ça va un petit peu plus loin, c'est quelque chose de plus important qui en plus dépasse amplement mon champ de compétence, mon champ d'activité je ne peux pas aller au-delà de ce que je suis capable de faire et ce que ma mission suppose. Voilà la souffrance que j'ai ressentie c'est plus soit quelque chose qui a trait à ce que moi j'imagine être quelque chose de très personnel, un truc qu'on ne réglerait jamais hormis si la personne va faire son travail de son côté, dans sa vie privée, un truc elle va traîner tant qu'il n'y aura pas bossé. Et nous, nous en tant qu'équipe on en récolte les conséquences de ce truc-là et on voit bien que ce n'est pas ici que cela se travaille, et on voit bien que ce n'est pas de nous que cela parle, on voit bien que ce n'est pas du boulot que ça parle, ça transpire c'est d'ailleurs que ça parle. Alors là, on fait avec, moi je ne peux pas dire à quelqu'un va te soigner voilà.

**En même temps tu soulignais tout alors que le travail social vient t'impacter...**

Il vient t'impacter, mais il ne te met pas forcément travail, c'est ça la nuance.

Il vient impacter mais en même temps si tu as une fragilité personnelle, individuelle et personnelle, il vient heurter de plein fouet cette fragilité et cela peut être destructeur à ce niveau-là. Dans ce cas-là quelles sont les mesures de prévention qui existe dans l'institution ?

Hormis la supervision, il y a toutes les fois où je reçois un collègue et où je vais choisir de dire plus ou moins directement ce que je pense, de ce que j'ai compris de la problématique, de ce qu'il faudrait faire pour s'en soucier. Donc ça peut être... voilà... un collègue qui est beaucoup en difficulté aujourd'hui, parce que il a essuyé un certain nombre, une série de décès et qu'il est au bout du rouleau quoi, on voit bien il n'en peut plus, il dort pas... et donc c'est lui dire, écoute je pense que tout le monde serait en difficulté à ta place, il faut que tu t'écoutes parce que là tu vas très mal et je t'invite à t'arrêter, à aller voir ton médecin.

**Donc tout à l'heure telle que tu présentais ton rôle, tu t'es décrite comme aidante, ce n'est pas que techniquement.**

Oui oui, c'est aussi... une autre situation à titre d'exemple pour expliquer, voilà quelqu'un qui je pense à une difficulté propre, qui est constituante et qui de temps en temps vient percuter ce truc régulièrement et en l'occurrence ça transpire part de la non confiance en soi... donc ça va être un entretien dans lequel je vais pointer du doigt ce qui s'est bien fait, je vais pointer du doigt que c'est normal que des fois on n'y arrive pas parce que c'est tout le monde qui n'y arrive pas, que moi je peux être là aussi et avoir un regard extérieur pour soutenir, pour aider à une décision... tous ces entretiens formels et informels.

**Donc au-delà de ton implication personnelle, puisque c'est ce que tu me décris, qu'est-ce qu'il y a d'institué?**

Dans l'institution ?

**Oui dans l'institution.**

Ah bah, et il y a tout ce que la loi nous oblige à faire est un peu plus d'ailleurs puisque les entretiens

d'activités par exemple, la loi c'est... si je me souviens bien tout de même, tu iras vérifier, c'est pour des structures qui ont plus de 500 salariés, on n'en a 150 ont laissé quand même, c'est tous les deux ans et on choisit de le faire tous les ans. Je parle de l'entretien d'activité, pas l'entretien professionnel qui est sorti en 2014.

### **Quelles sont les différences entre ces deux entretiens ?**

Ben assez... ça a été en 2004, la loi de la formation tout au long de sa vie et intégrer à cette loi il y avait plein de choses y comprises un entretien d'activité dans lequel on fait le point entre nos missions, la mission de l'année passée, les activités de l'année passée, les résultats de l'année passée et ce qui explique les résultats. Donc c'est en termes d'évaluation pas de sanction et ensuite la projection pour l'année à venir donc les activités à réaliser, les moyens pour y parvenir et dans ses moyens il y a également les formations, les évolutions salariales...

Et l'entretien professionnel dernière version 2014, c'est vraiment un entretien qui se fait tous les deux ans donc il y en a trois sur une période de six ans et sur cette période de six ans l'employeur doit être dans l'obligation de pouvoir prouver que chaque salarié a eu de 2 de 3 propositions. La première proposition c'est de l'ordre de la formation, la deuxième proposition c'est de l'ordre de la validation des acquis ou de nouveaux titres et la troisième proposition c'est une évolution professionnelle ou salariale. Donc changement de salaire ou changement de poste. Et sur ces trois ans chaque salarié doit avoir eu au moins deux de ces trois propositions plus les trois entretiens. Donc c'est vraiment accès sur du contrôle de ce qui est proposé sur lampe broyeur

Pour répondre à la question de tout à l'heure qu'est-ce qui est fait au sein de FPIS, et ben on a un CHSCT, ça signifie aussi que des collègues sont membres du CHSCT et peuvent être sollicités par n'importe quel salarié pour pouvoir dire ça cela ne va pas et comment trouver une solution... légalement aussi il y a le document unique qui intègre la question des risques psychosociaux puisqu'on a voulu les y rajouter et donc on réfléchit à comment faire en sorte que le travail ne soit pas source de difficultés mais bien au contraire source d'épanouissement.

### **Il y a possibilité pour moi de le consulter ce document unique ?**

Oui, alors le document unique il y a jusqu'à un ou deux ans unique à FPIS, autant dire qu'il n'était pas très pratico-pratique, 150 salariés sur 10 services évidemment qu'il était très... et donc on a choisi de le transformer et de faire des documents uniques par service. Donc moi j'en ai un, actuellement j'en ai un sur le 13<sup>e</sup> et un sur le 14<sup>e</sup>. Et il est fabriqué avec les équipes.

### **Donc en matière de protection de tes subordonnés, penses-tu être suffisamment outillée pour assumer tes obligations, parce qu'il s'agit bien d'obligations ?**

... Oui je ne vois pas bien ce que l'on pourrait rajouter. Je ne vois pas bien... ça ne résout pas toutes les questions, c'est en ce sens où j'hésite un peu, ça ne résout pas toutes les questions. Les personnes sont quand même parfois en difficulté. En termes de prévention oui je pense que effectivement j'ai de quoi veiller à l'aspect technique... que les locaux ne fassent pas du mal aux salariés et de quoi veiller à l'aspect relation aux bénéficiaires, j'ai de quoi pour le coup avec la supervision veiller aussi à ce que psychologiquement toute personne qui aurait le souhait d'aller se faire aider puisse le faire même si c'est dans le cadre professionnel et que c'est collectifs. Je pourrais même dire en termes de prévention, je ne l'ai jamais aussi utilisé mais en a quand même des délégués syndicaux est théoriquement ce n'est pas moi à les solliciter si j'ai un salarié qui va mal mais rien ne m'empêche de le faire. Donc voilà si à un moment donné je sens que quelqu'un va très mal je peux aussi dire allo moi j'y peux rien aller voir.

Et puis il y a la médecine du travail qui est perfectible mais qui existe en même. Que d'ailleurs, je sais que la direction a déjà sollicité pour dire est-ce que vous pouvez être attentif à telle était l'aspect de cette personne. Finalement ce n'est pas dans qui sommes médecin donc on ne dit rien de plus que ça mais pour que le médecin puisse être vigilant.

## **ANNEXE 9 : ENTRETIEN ANIMATEUR : SUZON (APT)**

---

### **Pouvez-vous vous présenter brièvement ?**

Je m'appelle Suzon, j'ai une formation de base de psychologue clinicienne, ça fait aujourd'hui 10 que je fais des analyses de pratique professionnelle. J'ai un cursus en approche systémique en parallèle et du coup la pratique des groupes c'est quelque chose que j'aime beaucoup.

J'ai un master 2 en psychopathologie et en psychologie clinique, derrière j'ai fait deux années supplémentaires pour obtenir un diplôme universitaire de psychologie cognitive et comportementale. Et après j'ai opté pour une formation de deux ans en approche systémique. J'ai fait ces 5 années plus 4 autres de spécialité.

Ce qui fait que je fais de l'APP depuis 10 ans est simplement un concours de circonstances, j'ai été à un moment dans une entreprise qui avait besoin de ça, moi j'avais besoin de travail et le directeur a peut-être senti que je pouvais être intéressé par cette mission, il me l'a proposé et je l'ai accepté, alors que c'était ma première et que je n'avais aucune autre expérience. Je dirais que j'ai surtout une formation empirique en analyse des pratiques.

Même si la pratique du groupe c'est quelque chose que je connais puisque j'ai été animatrice pour enfants parce que j'ai encadré des groupes d'affirmation de soi pour des personnes souffrant de troubles addictifs, parce que j'ai fait aussi des petites formations supplémentaires sur les phénomènes de groupe de boucs émissaires, c'est quelque chose qui m'a toujours beaucoup plu le groupe.

Et j'ai aussi une histoire familiale qui n'est pas anodine, puisque je suis arménienne et qu'il y a un inconscient collectif très fort chez les arméniens. Ça aussi ça m'a donné envie d'aller chercher ce qu'il y avait dans la puissance du groupe, mais aussi dans la violence du groupe, parce que le groupe peut être ultra violent pour un individu. Evidemment je parle et je pense au génocide quand je dis ça mais je pense à tous les phénomènes de bouc émissaire qu'il y a dans de nombreux groupes.

Voilà ce qui fait ma formation.

### **Quelques mots en termes de parcours ou d'expérience sur cette pratique d'animation de groupe ?**

Quatre ans d'animation d'ateliers sur l'estime de soi pour des personnes souffrant de pathologie addictives et de VIH dans un réseau associatif.

Les APP puisque ça c'est du groupal, beaucoup de groupes encadrés depuis 10 ans et puis le volet de l'animation qui même si c'est avec des enfants, même si c'est depuis plus longtemps m'a aussi appris à surfer sur la dynamique de groupe. Puisque quand on travaille avec le groupe ça peut être très fatigant sauf si justement on arrive à toucher cette toile groupale et pouvoir un petit peu surfer dessus, ce qui permet de s'économiser énormément, d'amener le groupe à travailler et à devenir un co-porteur du cadre et ça du coup cela devient très confortable pour l'intervenant.

Il y a quand même autre chose dans le groupe, c'est la formation, je n'en ai pas parlé mais j'ai été pendant 5 ans formatrice dans une école d'éducateurs spécialisés et ça m'a beaucoup plu parce que j'ai également fait des APP auprès des étudiants et c'était très intéressant. J'aime beaucoup le volet de la formation, j'aime beaucoup mettre au travail les groupes.

### **D'un point de vue plus technique parlez-moi de votre travail ici au sein d'APT et qu'est-ce que vous faites exactement ?**

Pour APT, j'interviens depuis deux ans, j'ai été contacté par le directeur qui m'a dit, je viens d'arriver en poste, j'ai eu vos coordonnées par un homologue qui travaille sur le secteur. Je voudrais savoir si c'est possible de discuter parce que je voudrais mettre en place un type d'atelier comme les APP. Donc je l'ai rencontré, on a échangé sur sa vision des choses à savoir qu'il avait une équipe en partie assez ancienne avec des profils pas forcément professionnels de l'activité et il cherchait à professionnaliser l'équipe. Il avait besoin d'un outil pour ça. Moi j'ai défendu l'outil de l'APP dans cette perspective parce que l'outil de l'APP c'est quelque chose qui outille et permet aux gens et professionnels, de faire un peu la part entre leur émotionnel leur résonance et leur ressenti propre du terrain parce que c'est important de ne pas confondre, de ne pas être dans la réaction quand on travaille avec des gens.

C'était important de les aider à expliquer leur pratique à mettre des mots dessus à la rendre lisible pour pouvoir du coup avoir du recul sur cette dernière pouvoir la modifier, pouvoir entendre ce que les différents acteurs du territoire pouvaient en vouloir ou s'en représenter quelque chose. Il y a tout un travail qui part de là, à partir du moment où l'on rend lisible la pratique. Voilà le contrat de prestation qui me lie avec cette asso c'est de l'APP, c'est un cadre où 2 heures par mois, l'ensemble de l'équipe, sauf la direction est présente et sur lesquels on va travailler sur des situation de terrain pour permettre aux gens de se décaler et d'avoir un regard autre que celui avec lequel ils arrivent.

Le but étant de leur rendre de la souplesse dans leur manière de voir les choses et de leur permettre de se

reconnecter à tout un ensemble d'outils que parce qu'ils avaient cette vision figée ils ne pouvaient plus utiliser. Et s'il manque des outils, l'intérêt de l'APP c'est aussi d'en transmettre.  
Des outils en termes de compétences d'entretien, des outils en termes de recadrage par rapport à des positions de l'usager qu'on accompagne, des outils du type aussi ne pas prendre directement pour soi ce que l'autre nous donne même si c'est de l'agressivité ou de la culpabilité.

**L'APP en tant qu'outil de formation. Si l'on remonte et source ça aux groupe Balint, c'est clairement un outil de formation. C'est d'ailleurs utilisé beaucoup dans l'Education Nationale à visée de formation, dans les ex IUFM notamment.**

**Vous partez toujours d'une situation réelle ?**

Oui qui pose problème ou qui questionne quelque chose qui sort un petit peu du lot de ce que le professionnel a dans toute sa pratique.

**J'ai pu constater qu'il y avait eu beaucoup de mise en situation et de jeu de rôles. Pourquoi cet outil là**

Parce que cela permet de prendre du recul sur sa pratique. A partir du moment où l'on se dit en fait tout ce qui s'est passé hier avec cet usager c'est simplement un scénario. On va le reprendre et on va le remettre sur la table de manière très froide, c'est-à-dire c'est un acte. C'est tout. Cela permet de ventiler la pratique, de prendre du recul, ça force la personne à rendre très lisible la posture qu'elle avait au moment où c'est arrivé, ça la force aussi à se connecter à une observation très fine de comment l'autre était. Ca déjà c'est un beau travail quand on arrive déjà à faire ça et après l'intérêt ultime du jeu de rôle c'est de permettre une évolution dans le jeu de rôle et ça c'est à l'intervenant de le driver pour essayer de faire bouger certains paramètres qui lui ont paru très fixes lorsqu'il découvre la situation initiale.

On part toujours de la situation la plus proche de la réalité, pour ensuite pouvoir travailler à mettre un petit peu d'amplitude dans certains paramètres et pour pouvoir amener le jeu de rôles à évoluer, parce que quand le jeu de rôles évolue c'est que le professionnel à l'intérieur de lui-même a bougé et donc forcément, il va voir les choses différemment et forcément il se positionnera différemment et donc forcément l'autre n'aura plus les mêmes prises qu'il a eu. Et ça ça va forcément modifier l'interaction, même si l'autre n'a pas envie, c'est ça qui est génial c'est qu'on n'a pas besoin d'être deux pour changer une relation. Il faut juste qu'il y en ait un qui bouge et cela c'est super pour des professionnels qui quelques fois sont bloqués avec des usagers qui sont dans la répétition de comportements violents, agressifs, disqualifiant, il faut pouvoir s'en sortir sinon on est complètement collé aux symptômes de l'autre.

**Pourquoi souvent les profils des superviseurs sont-ils des profils issus des métiers de la psychologie ?**

Il me semble bien qu'il y a plein de profils, j'ai vu des psychologues, des psychanalystes mais j'ai vu aussi des sociologues, des ergo, des formateurs. Non je crois qu'il y a tout un tas de ... comme c'est un secteur d'activité sur lequel il n'y a pas de diplôme, il n'y a rien d'autre qui vous légitime dans ce type d'interventions que votre propre nom qui se diffuse avec ce qu'en disent les gens de l'outil, rien d'autre.

**Il n'y a pas de formation spécifique ?**

Il n'y a pas de formation spécifique autre que le terrain et d'aller chercher des grilles de lectures complémentaires comme la systémie, comme l'animation de groupe, comme pourquoi pas le psychodrame. Il y a certains intervenants qui sont formés en théâtre... Moi j'ai fait du clown, des fois on sent un peu le clown dans mes APP. Et c'est bien les APP sont le reflet de ce que je suis, et c'est aussi ce que je veux diffuser. C'est qu'on est tous uniques, des pièces uniques à des moments uniques de vie. Donc toute rencontre ne peut être qu'unique au monde. Alors le temps s'arrête autour d'une seconde incroyable. C'est ça l'APP autour d'une seconde incroyable, on va en parler deux heures. Et deux heures c'est court. Je connais la temporalité, à partir de moins le quart je vais commencer tout doucement à refermer les interrogations pour que les gens repartent avec des choses qui ont bougées, des ouvertures mais qu'ils repartent sans se sentir en courant d'air et complètement ébranlés dans un nouvel équilibre. C'est important de veiller à ça aussi, parce qu'en APP quand on veut y aller fort, on peut hyper-déséquilibrer l'individu dans ce qu'il croyait être assez clair au niveau professionnel.

Chaque groupe a ses envies d'aller plus ou moins en profondeur, à un rythme plus ou moins important, et l'intervenant c'est hyper important d'être à l'écoute de ça sinon cela peut être violent cela peut devenir un changement qui est imposé une rupture d'équilibre qui n'est pas souhaitée et qui arrive quand même. Moi je fais très attention à ça. J'ai assisté moi-même en tant que membre d'une APP à des APP dans une institution où à mon sens l'intervenante manquait de contenance et du coup a laissé des situations violentes opérer au sein du groupe, j'ai vu des gens pleurer, quitter la salle en claquant la porte, j'ai vu des gens poser des arrêts maladie juste la veille des APP, j'ai vu des gens demander au DP de les exempter de leur présence.

Ça peut être ultra violent parce que c'est quand même un dispositif groupal où on demande aux gens d'ouvrir une partie de leur intime professionnel je dis bien intime professionnel parce qu'on ne va pas sur l'intime

personnel normalement. Mais ça il faut que l'intervenant soit clair aussi, il faut que lui-même sache les propres limites et les portes qu'il y a entre les deux espaces et y compris à l'intérieur de lui.

### **C'est là la limite entre ce que je vais appeler le psychologique personnel et le psychologique professionnel ?**

Faire la scission est assez idéaliste parce que ...

Aujourd'hui je peux vraiment dire avec un énorme sourire que ceux qui me disent qu'au boulot ils ne sont pas les mêmes... ça me fait beaucoup rire, parce que ... Bien sûr que si les gens sont les mêmes au travail chez eux. Ils ont les mêmes frontières, les mêmes rigidités, les mêmes barrières les mêmes cognitions fondamentales. Seulement elles s'expriment différemment parce qu'elles sont contenues différemment. Parce que le système apporte un contexte qui va adapter la réponse de l'individu, ça c'est ma grille systémique qui dit ça mais bien sûr que les gens sont identiques au travail. Et je le vois très bien parce qu'en parallèle je suis psychologue en cabinet et il se trouve, le hasard faisant bien les choses, que je m'occupe de beaucoup de gens qui ont des soucis au travail. Donc je le vois ce pont entre les deux. Ça n'arrive pas les gens qui sont très équilibrés au travail et qui sont très déséquilibrés dans leur vie personnelle. Les gens qui font un clivage entre deux sont déjà des gens qui se mettent en résistance. Et ça a une fonction les résistances, pourquoi ? Pourquoi c'est si important qu'au boulot je ne sois pas la même qu'au personnel, de quoi j'ai peur ? De craquer au boulot, j'ai peur de m'attacher au boulot ? J'ai peur de peter les plombs au boulot ? Qu'est ce qu'il y a au fond ? Moi aujourd'hui je suis vraiment qui je suis tout le temps, les gens que je rencontre dans la rue avec qui je travaille il me reconnaissent.

### **On parlait du lien entre la continuité de la vie tout court et la vie professionnelle, l'unité et l'entièreté de l'individu.**

Moi je choisis de voir l'individu comme étant un être entier et fini, c'est un postulat.

### **Ce n'est pas le cas de toutes les approches ?**

Non je ne crois pas. J'ai à ce jour toujours pas pu discuter avec des personnes qui échangeaient sur un modèle relativement commun au mien, alors j'en suis devenu à me dire que j'avais plus de points communs avec Superman qui vient d'une autre planète plutôt qu'avec d'autres intervenants en APP. Passons une annonce, si je pouvais rencontrer des homologues, j'en serai ravie.

Je suis d'une profonde humaniste.

Je vais être un peu binaire dans mes propos mais à ce jour je n'ai vu que deux profils d'intervenants en APP. J'ai vu des humanistes et de dirais que j'appartiens à cette catégorie, des profonds humanistes, des gens qui sont profondément animés par l'idée d'aider l'individu à se remettre entier dans toute sa cohérence et dans tout son potentiel.

Et j'y ai vu d'autres personnes que je décrirais peut-être un peu rapidement comme étant surtout animés par le contrôle, l'envie de contrôler et de maîtriser parce que quand on a une place d'APP on a une place où il faut avoir de l'humilité parce que cela peut aller très vite narcissiquement de se sentir très gonflé. On est quand même à une place unique qui va gérer un groupe, on est en dehors de l'institution, on a normalement un devoir de confidentialité avec la direction, on a une place où on pourrait vite perdre un peu la tête en termes de pouvoir. Et moi j'ai vu ça en fait, j'ai vu des intervenants être dans le pouvoir, dans le pouvoir de maîtriser le groupe, le pouvoir de l'animer, de le casser à des moments. Et cela m'a beaucoup interrogé. Après de ce que j'ai vu et ça c'est un petit clin d'œil, c'est parce que le groupe est toujours plus fort, ça j'en ai la conviction si un intervenant se positionne comme cela, il finira toujours broyé par le groupe. Et je crois que c'est une très juste chose. Parce qu'en fait on n'a pas à s'intéresser à l'humain comme si... parce qu'on a une position légitime on peut l'écraser. Et je suis bien heureuse de voir que le groupe à cette capacité de réaction qui peut être décuplée par rapport à celle d'un individu.

### **Comme expliquez-vous cela ?**

La violence que ça génère, le groupe dispose d'une caisse de résonance exponentielle par rapport à un individu, bien plus que la somme des individus, donc quand on vient le titiller et ça va très vite de titiller un groupe, parce qu'un groupe est très méfiant, un groupe est très archaïque, au début quand on se présente, il est méfiant ; il est curieux, il est impatient et il est aussi très méfiant, et il vous attend au tournant. Et ça c'est quelque chose que j'ai bien retenu de toutes les APP que j'ai faites, le groupe ne vous rate jamais.

Il peut apprécier que vous vous comportiez avec bienveillance, il va signer pour continuer ça. Et au moindre écart, toute la confiance va se diviser en deux et encore un écart et ce sera terminé. Et pour moi il y a un vrai plaisir dans être dans ce côté du siège éjectable parce que c'est d'une exigence extraordinaire et intellectuellement j'y trouve un grand plaisir parce que ça m'oblige à être constante, concentrée, précise, j'aime énormément ce travail pour ça.

**Il y a dans ce travail une dimension groupale plus qu'importante, J'entends qu'en fait cela peut participer de la construction de l'identité d'un groupe  
Complètement !**

### **Identité qui va au-delà de l'identité professionnelle d'un groupe ?**

Ah oui !

Oui parce qu'il y a aussi l'histoire de l'institution qui va avec, moi j'ai travaillé avec des groupes où il y avait eu un phénomène de bouc émissaire sur un des salariés et le salarié était mort, je vous garantis que cela a mis une trace dans le groupe, un verrouillage incroyable. Et quand on arrive dans une institution, si l'on arrive au moment de la création d'une unité, ou c'est la naissance donc la joie de la naissance, il y a toujours un parallèle à faire avec l'individu ou bien qu'on arrive après un deuil, une séparation ou une fusion, un rachat. Une asso qui vient de se faire racheter par une autre plus grosse qui a plus d'argent et chez qui on déménage du coup parce qu'on quitte nos petits locaux qu'on peut plus payer. Qu'est ce que ça donne tout ça ? Ça donne des tas d'indicateurs. La personnalité du directeur joue beaucoup, parce que même s'il n'est pas là, c'est celui qui déjà va signer la convention, c'est celui avec lequel on est lié. L'équipe le sait très bien. Suivant comment le directeur se positionne, suivant son histoire, suivant si c'est un directeur qu'on sait qu'il a eu quelques petites histoires de fraude, ben c'est bête mais ça va donner une dimension parce que l'intervenant qui arrive, elle a signé avec le fraudeur. Donc déjà on lui projette des choses dessus. On se demande d'où elle vient. Et ça ne rate pas, c'est pour cela que je commence mes APP en me présentant systématiquement parce qu'au début je me présentais de manière légère mais les groupes me rentraient dans le lard. Mais vous êtes qui vous ? Qu'est ce qui vous amène ici ? Et il a des regards chez qui je pouvais lire « pour moi vous êtes de la merde encore à cette heure-là, on verra dans deux heures »

### **Donc on vous teste ?**

Ah carrément.

Il y a même du bizutage. Moi j'ai été bizuté dans certaines APP. J'ai souvenir d'un groupe où il y avait un ancien intervenant en APP qui avait tenu des propos ... en tout cas ça ne s'était pas bien passé avec l'équipe parce qu'il y avait eu 2 des salariés qui avaient fondus en larme et 1 des autres salariés qui était du genre à prendre la défense de ces personnes mais de façon excessive parce que c'était des femmes, qu'il considérait que c'était des amies etc... Ben n'empêche que quand j'ai commencé mon APP, je vous garantis, vous n'allez peut être pas me croire, il est venu avec un fusil. Alors oui il n'était pas chargé, n'empêche que j'avais quand même le fusil en face de moi et quand il sentait que j'étais précises dans mes interventions, je le voyais le serrer et je peux vous garantir que cela m'a appris la précision...

Puis il y en a qui vous foncent dedans complètement...

« - Je peux vous demander l'âge que vous avez mademoiselle ? » Ben alors là on répond

« - 27 »

« Ah oui moi j'ai 30 ans de boîte cette année »

Et là c'est difficile parce que les gens attendent que vous vous mettiez en position du sage, mais moi je ne suis pas du tout sage, je ne sais pas ce qu'il faut faire. Par contre je sais écouter. Ça oui et je sais écouter même ce qui ne se dit pas maintenant.

J'ai fait des interventions dans des milieux complètement différents, là on parle du médico-social mais je l'ai fait chez des judo de compétition, je l'ai fait aussi dans une école de ski internationale. Il y a moyen de faire de l'APP pour tout, même pour les parents. Parce que de l'APP pour les parents c'est de la guidance parentale ni plus ni moins.

### **Quelles différences faites-vous entre supervision et APP ? Vous faites de la supervision ?**

Pour l'instant j'ai pas de contrat de supervision en cours. S'est pas quelque chose avec lequel ... Je ne prends pas autant de plaisir qu'avec les APP donc ça m'arrange bien que les gens m'appellent pour les APP. Mais si on venait m'appeler pour la supervision, oui je serais OK.

La vérité c'est que les groupes partent souvent un petit peu trop sûr d'eux en disant « On veut faire de la supervision » et moi quand je plante le décor de ce que c'est l'APP ce que c'est la supervision, les gens disent finalement l'APP c'est bien.

Pour moi l'APP c'est partir de la pratique et c'est vraiment un acte où l'on va regarder avec technicité tout ce qui se joue dans les modalités de relation entre le professionnel et l'utilisateur, les outils utilisés, quels sont les outils qu'il pourrait prendre en plus et redonner de la souplesse dans les modalités relationnelles.

La Supervision elle va aller plutôt mettre le projecteur sur ce que ressent le professionnel en termes de transfert et de contre-transfert. Quand l'utilisateur s'adresse à lui en lui disant Ça, et où ça résonne au niveau personnel de son histoire. Là on sait très bien qu'il y a des personnes, des usagers qui vont pousser à bout certains professionnels et les professionnels si l'on poussait la porte de la supervision seraient capables de dire « On dirait qu'elle m'oblige à l'abandonner » et ça c'est terrible, et ça me rappelle mon père, où des fois

j'avais l'impression ....

Là on va ouvrir cet espace et là on sera dans la supervision.

La supervision c'est vraiment un espace de résonance intime du professionnel. Donc on ouvre une porte qui est immense qui frôle celle de la thérapie et qui en plus se fait en groupe. Donc qui va nécessiter une encore plus grosse contenance psychique du groupe pour pouvoir absorber la résonance individuelle. Parce qu'en plus les résonances individuelles, entrent en écho les unes aux autres, ça peut être une catastrophe si ça n'est pas géré de manière contenue. La plupart du temps d'ailleurs, moi je refuse les contrats de supervision qui se passent sur les lieux de travail. Je préfère constituer un groupe avec des gens... une personne qui viens d'un ITEP, une personne qui vient d'une MECS qui ne se connaissent pas ou un peu, qui ne vont pas travailler dans un quotidien ensemble, parce que une fois que l'on sait que sa collègue a des angoisse d'abandon, parce qu'elle a été adoptée, une fois qu'on sait que son autre conjoint il a eu des épisodes de violence avec une femme... comment on les regarde encore pour fonctionner dans le quotidien du travail, ça ne me paraît pas opportun, ça me paraît violent parce que les gens ne peuvent pas refermer leur espace psychique puisqu'en fait il est détenu par les autres membres du groupe qu'ils continuent de voir dans le quotidien.

Et rare sont les gens qui arrivent en plus à complètement verrouiller l'espace qui peut être l'APP ou la supervision en étant conscient qu'il ne faut rien, rien laisser passer. Parce qu'il suffit juste de laisser passer une intention et en fait ça trahi le contrat de confiance. Quand il y a des choses hyper lourdes qui se déposent dans les groupes, il ne faut vraiment pas en parler. Dans une idée de contenance et de protection c'est fondamental.

D'ailleurs j'ai rencontré dans mon parcours d'intervenante en APP des institutions où ça ne pouvait pas tenir cette parole. Donc on revient le jour de l'APP c'est le silence, c'est la mort autour de la table. Alors on pose la question on fait un peu le clown, on essaye de comprendre et là généralement il y en a un qui dit « moi je ne parlerai pas aujourd'hui »

Là on essaye de rebondir...

« - Parce que parler c'est dangereux ?

- Ben apparemment oui »

Donc là j'ai une info. Je reprecise le cadre de travail. On peut débattre du cadre tous ensemble.

Dans une institution ça a « bouc émissarisé » une femme qui n'étant pas consciente du risque de retour de bâton qu'allait lui faire prendre le groupe, elle a évoqué dans le couloir à une connaissance mais qui n'appartenait pas au groupe de travail, ce sur quoi ils avaient travaillé. Quelqu'un a entendu, ou bien cette connaissance a répété quelque chose qui semblait vouloir dire que quelque chose était sorti. C'est très fin, mais ça a suffi. Cette dame-là elle a été appelée La Taupe pendant les 6 mois après. Je ne l'ai plus revu parce qu'elle est partie en arrêt maladie. J'ai même pas pu moi aussi l'apaiser là dedans. Donc ça va très vite.

Un groupe peut fusiller, il peut être ultra violent, il peut être ultra défensif aussi. Moi ça m'est arrivé d'avoir des groupes avec un individu qui m'agresse sciemment et là le groupe qui se lève et qui l'explose. Je ne laisse pas faire parce que je ne jouis pas d'une situation comme ça. J'essaye aussi d'expliquer aux gens que je ne suis pas attaquant, que ce n'est pas moi qu'on attaque, c'est une posture et justement on est là pour discuter des postures. Je ne me sens pas violenté.

Je les remercie de prendre soin de moi comme ils prennent soin de tous. Et on doit aussi prendre soin du collègue qui ne peut pas dire les choses autrement qu'en étant agressif. Ça c'est important qu'on soit au travail avec ça.

### **Qu'est ce que les institutions demandent le plus, APP ou Supervision ?**

Les institutions demandent des APP, parce que c'est le terme qui est le plus utilisé techniquement, par l'ARS et dans le jargon ... On demande des APP.

Les anciens disent encore supervision parce qu'avant on faisait la confusion entre les deux. Après que le groupe décide d'évoluer vers quelque chose qui est plus de l'ordre de la supervision cela appartient au groupe. C'est une décision du groupe avec l'intervenant. C'est rarement les directeurs qui vont dire ça. Le directeur n'a pas le droit de rentrer là-dedans. Pour moi cela doit être une commande du groupe.

### **La limite c'est bien le franchissement de la zone de l'intime**

Oui c'est tout à fait ça.

### **Quels type d'institution vous sollicitent le plus et dans quels secteurs ?**

Je suis surtout dans le médicosociale, ça va de l'IME à l'ITEP, à la MECS au foyer de vie à la maison d'accueil spécialisé, au centres maternels, aux AEMO, aux asso comme APT, aux crèches...

### **Pourquoi plus le médicosocial ?**

Je crois que c'est simplement dû au fait qu'en quatrième année j'ai fait un stage en MECS, j'ai beaucoup aimé la pratique éducative liée au psychologique, à l'ambiance et les jeunes.



Cinquième année stage en psychiatrie, milieu hospitalier j'y ai trouvé une dimension plus inerte que dans le médicosocial.

J'ai senti qu'avec mon profil je me régalerai bien plus et je serais plus utile dans le médicosocial.

J'ai cherché du travail, j'ai trouvé en ITEP et j'ai trouvé en MECS. Après j'avais les deux pieds dans le médicosocial. Après tout doucement les contrats d'APP se sont diffusés, les directeurs se connaissant mon nom est passé.

### **Peut-on imaginer que l'éducation nationale ou la fonction publique puissent être demandeur de ce type de techniques.**

Je pense qu'il y a une culture, dans la culture de l'éducation spécialisée, la supervision c'est une énorme histoire. C'est culturel, c'est inhérent au métier, même les éduc qui sortent aujourd'hui de la formation savent que c'est important d'avoir du recul sur leur pratique et que l'APP ou la supervision ça va faire partie de leur parcours, c'est dans le pack. Alors que ce que j'ai vu des enseignants.... Ben non quoi.

### **Les missions que l'on vous confie, quelles sont les fréquences et quelles sont les durées.**

Les contrats d'APP sont souvent sur 1 an, les directeurs aiment bien avoir de Janvier à Décembre, moi j'aime bien avoir de Septembre à Juin parce que c'est comme ça que je fonctionne les années. En gros c'est des contrats qui vont d'un an. Après suivant les particularités, il peut y avoir des équipes entre guillemets dites difficiles pour lesquelles l'institution est un peu frileuse de signer un an, donc on peut faire un contrat qui fasse trois séquence de travail qu'on réévalue après.

Mais en terme de durée l'APP est quelque chose qui s'étiole, parce qu'il va y avoir une familiarisation qui s'installe avec l'intervenant. Et l'intervenant va être de moins en moins libre de questionner en mettant les pieds dans le plat les professionnels comme il peut le faire au départ. Alors sans aucune prétention l'expérience que j'ai m'amène à ne plus trop souffrir de cet effet-là moi. Par contre je ne peux pas empêcher les équipes elles d'être dans un lien de familiarité avec moi et de commencer à ne plus trop vouloir me laisser la même latitude qu'au départ.

Le maximum c'est 4 à 5 ans. Mais bien souvent il y a du mouvement dans les équipes.

### **La fréquence est mensuelle et c'est deux heures par séance ?**

Oui c'est souvent deux heures par séance, mais il y a des équipes avec lesquelles j'ai trois heures. Il y a une équipe que j'ai eue trois heures par semaines pendant trois ans. Donc c'était colossal

### **Pourquoi ce format la ?**

Parce que les éduc avaient demandé, c'était un service d'AEMO, les éducateurs ont beaucoup de mesures et toutes les mesures sont très lourdes. Donc il y a beaucoup de choses à drainer, beaucoup de choses à dire. Et quand ils sont restés longtemps sans APP, il y a une sorte un peu de, de résidu qui s'est formé et qui va amener les gens dans un besoin de drainer. Cette équipe pendant deux ans pardon, je l'ai eue trois heures par semaines et je vous garantis qu'il y avait toujours quelques choses à dire, il n'y a jamais eu de temps morts. Ils avaient trop à dire.

### **De ce que vous en savez quelles sont les sources de financement**

Souvent c'est financé sur les fonds propres, des asso parce que même si l'ARS encourage à ce que cela soit en place, c'est rare qu'ils délivrent des subventions pour ces lignes, ça peut arriver mais la plupart du temps c'est sur le fond propre. C'est quasi pas possible de le faire passer en fon formation, parce qu'il faut être honnête c'est atypique, ce n'est pas de la formation. Même s'il y a une visée formative.

### **Sur vos missions quels sont les objectifs qui vous sont fixés et comment sont-ils définis ?**

La plupart des directeurs quand ils appellent, ils sont un peu contents de se débarrasser du problème APP parce qu'ils savent bien que c'est quelque chose pas gérable en interne. Ils savent que cela demande des compétences qui sont précises, donc en gros ils disent à l'intervenant qu'ils ont besoin d'APP. Donc soit le chef de service a fait un travail de faire remonter les besoins des pro et des pros ont écrits, du coup j'ai accès à ... voilà....

Donc souvent les gens disent Prendre du recul avec la pratique, Moins souffrir au travail, Me sentir moins seul face à des situations difficiles, voilà ça part de là.

Après il peut y avoir un regard croisé de la direction qui va dire Amener d'avantage de compétences professionnelles à cette équipe qui est récente, Veiller à la régulation de l'équipe parce qu'il y a eu quelques tensions l'an dernier. Il peut y avoir des commandes un peu spéciales qui sont passées. Mais quoiqu'il se passe de toute façon moi quand j'arrive devant le groupe je leur demande ou ils en sont de leur demande. Parce qu'il y a un vrai travail d'harmonisation de la demande à faire. Sinon Il y en a qui vous attendent comme un superviseur, d'autres comme un psy, d'autres comme un temps ou pendant ce temps-là ils ne répondent pas

au téléphone parce qu'ils sont dans un travail de secrétariat et ça leur fait au moins deux heures de pose. C'est bête mais faut prendre le temps de savoir où en sont les gens qui sont là.

### **En termes d'obligations contractuelles qu'est ce qu'il peut y avoir**

C'est-à-dire.

#### **A part une présence est-ce qu'il peut y avoir des rendus des compte-rendu ?**

Oui on peut me demander des comptes rendus d'efficience de l'outil APP, c'est-à-dire en gros qu'est ce que j'ai observé à la sortie et en quoi je peux dire que cet outil est intéressant pour que eux le joignent à leur demande de budget, on peut me demander ça.

J'interviens aussi en contrat de régulation d'équipe et dans ce cas on peut me demander un détail du process observé, une sorte d'audit en fait.

### **En quelques mots ça fait un an que j'observe, quel bilan pouvez-vous tirer de cette année passée avec APT ?**

J'ai envie de dire harmonisation, parce que l'équipe s'harmonise, j'ai envie de dire bienveillance, parce que je les ai accompagné à sortir du jugement, beaucoup parce qu'avant ils s'exprimaient beaucoup dans le jugement même s'ils n'avaient pas l'intention de se juger les uns les autres, ils pouvaient être jugeant dans leurs propos et je rajouterai technicité, parce que cette équipe-là elle est devenue sacrément technique et ça c'est merveilleux. C'est le but et ça c'est quand on a fait le bilan avec le directeur je lui ai dit pour moi on est au cœur de votre commande et j'espère que vous en observez des effets.

### **Technique à quel niveau individuel, groupal ?**

Je dirais plutôt individuel, je vise que chacun des participants se sente plus outillé.

### **C'est la construction d'une identité professionnelle ?**

Ah oui clairement, et d'une légitimité professionnelle et du coup d'une capacité à garder le cadre professionnel, tout découle de là.

### **C'est donc une forme de reconnaissance ?**

Oui je les aide à définir leurs contours professionnels et je les aide à les défendre.

### **Qu'est ce qui remonte le plus souvent dans le travail des travailleurs sociaux**

Des problématiques de sentiment d'isolement dans la pratique quand ils sont face à face avec des usagers qui sont difficiles, isolement aussi par rapport à un éventuel soutien institutionnel qu'ils ne sentent pas et qu'il faut dire quelques fois n'est pas là du tout.

Ce qui remonte, c'est aussi un manque d'outils, franchement manque d'outils et il faut reconnaître, moi je suis super outillée, en sortant de 9 années d'études en techniques de relation d'entretien, évidemment que par rapport à un éduc spé qui a fait 3 ans de formation avec quelque chose de très global sur la psycho, très global sur le management forcément je dispose d'outils, je demande que ça de les transmettre, parce que OK moi je suis au front quand je suis dans mon cabinet, eux ils sont au front tous les jours avec leurs usagers. Ils manquent, ils manquent vraiment de compétences techniques. Des fois je trouve qu'on envoie vraiment les gens au casse-pipe. En plus il y a des contrats d'avenir, il y a plein de trucs ou les gens ils sortent ils ont pas de formation. Ok ils trouvent une place et ils se retrouvent à par exemple gérer un CHRS sur des temps d'animation, et là les gens ils se font exploser, parce qu'ils ne savent pas être avec un humain autrement que comme ils seraient avec quelqu'un qu'ils viennent de rencontrer dans leur rue, un voisin quoi, sauf que là on parle de quelqu'un qui est polytoxico. Il manque des outils quoi.

Manque d'outils, sentiment de solitude pour moi c'est vraiment important ça.

### **Donc ce qui est compliqué dans leur travail au quotidien, en premier lieu c'est la relation à l'autre parce que l'autre est différent**

Etre en relation à l'autre ça pose la question de qui je suis, dans quel monde on est et de jusqu'où je peux tenir une relation quand l'autre est dysfonctionnel, c'est énorme en fait. C'est pour ça que l'APP c'est extraordinaire. On travaille tout avec l'APP.

Plein de gens que j'ai eu en APP ont enclenché des thérapies derrière, parce que ça leur a donné envie de voyager à l'intérieur d'eux-mêmes. Ça c'est mon côté psy, je pense que si j'avais une formation autre peut-être je n'amènerais pas les gens là-dessus. Parce que je trouve que c'est un des plus beaux cadeaux qu'on puisse se faire une thérapie et qu'on n'est pas obligé d'aller mal pour en faire une. Parce qu'au fond il y a toujours des endroits où on est mal ; alors on n'est pas obligé d'attendre que ça s'effondre et c'est un message d'ailleurs que je passe beaucoup en APP. Je leur dit vous n'êtes pas obligé d'attendre d'être effondré pour travailler sur le boulot. Petit message pour vous perso, de temps en temps je fais des petits trucs comme ça,

parce que je sais que les machines conscientes et inconscientes les enregistrent. Et à l'usure je finis toujours par leur permettre d'être davantage bienveillant.

**Dans les demandes vous avez cité la souffrance, que le travail soit moins souffrant. En quoi et comment l'APP pourrait-elle prévenir cette souffrance des travailleurs sociaux ?**

Déjà parce qu'elle est un lieu d'écoute où la souffrance peut exister et se dire. Et être validée dans le sens que oui il y a bien une souffrance subjective. Qu'est-ce qu'on en fait ? parce qu'après l'APP, le but c'est qu'elle transforme cette souffrance.

**Le fait d'écouter cette souffrance ce n'est pas de la prévention**

On peut dire que c'est de la prévention dans le sens que si ça s'accumule ça va finir par faire des sacrés dégâts dans l'individu. Donc si, je considère que c'est de la prévention que de le traiter au fur et à mesure où ça arrive. Et c'est aussi de la prévention dans le sens où ensuite j'essaie de transmettre des techniques d'hygiène mentale au travail parce que les gens ne se rendent pas compte qu'ils travaillent dans des secteurs de toxicité psychique ils sont avec des gens qui sont abimés psychiquement donc pour pas que ça les abime, il faut qu'ils se lavent et il faut qu'ils s'habillent, il faut qu'ils changent d'habits et des fois ils faut qu'ils se désinfectent carrément et des fois il faut carrément qu'ils changent d'endroit et c'est important pour moi de les accompagner à être actif, proactif dans le fait que leur Soi est un outil à part entière dans leur vie pro, ils ont donc de fait, un travail à risques sur leur Soi et donc il y a des préventions à avoir sur le Soi. Et des fois moi je dis des conseils un petit peu tout con, de ne pas oublier... quand il y en a un qui a expose une problématique d'étouffement je lui demande d'aller prendre l'air dans les semaines à venir. Et que presque je voudrais qu'il puisse me raconter combien il a fait de ballades la fois prochaine. Proactif, je reste libre de mon psychique et libre de le protéger.

**Pour autant le travailleur social n'a pas forcément l'aptitude cette proactivité**

Il la développe. C'est ce que je veux moi, qu'il la développe, c'est pour ça que des fois je mets un peu les gens mal, je leur dis

« - qu'est ce que vous avez fait pour pas que ça arrive ? »

Alors franchi le cap de la culpabilité, ils vont dire

« - rien.

- Ah depuis quand vous faites rien ?

- Depuis 4 ans

- Pourquoi

- Parce que j'ai l'impression que ça roule dans mon travail

- Ca roule dans mon travail, qu'est ce que ça veut dire. Ca fige. Quand ça roule c'est que ça fige. »

Après il y en a qui vont accepter, non pas d'ouvrir la porte de la supervision, mais d'accepter de donner quelques ingrédient de ce qui se passe au niveau personnel pour expliquer la situation. Parce que des fois moi ça peut m'arriver d'avoir besoin d'une info comme ça ou je dis

« - Excusez-moi il s'est passé quelque chose ces derniers temps ?

- Ben je suis devenu papa »

C'est pas rien ça, bien sûr que ça joue sur l'APP. Parce que tout joue sur l'APP.

**Dans cette prévention de la souffrance ce que j'entends en termes de ressort c'est l'évacuation de cette souffrance**

La catharsis

**Pour éviter une accumulation qui peut devenir pathogène.**

Oui c'est est une. Et puis la deuxième c'est d'enseigner, de transmettre un modèle de soin de Soi. Pour moi c'est les deux préventif et curatif.

**Quels effets peut on attendre de l'APP.**

Pour le salarié une réduction et une prévention de la souffrance, une réduction du risque de sentiment d'isolement et un outillage.

En fait ils partagent en groupe et ils se rendent compte qu'ils partagent les mêmes problématiques même si ce n'était pas dit.

**Que pensez-vous du fait que le management ne participe pas aux séances**

Ce n'est pas toujours le cas, il y a des fois où il y a les directeurs ou les chefs de service qui sont là. Moi je trouve cela intéressant parce qu'effectivement la parole est toujours plus libérée parce que les individus ne sentent pas la pression hiérarchique sur eux mais la vérité c'est que surtout les cadres sont en grande

difficulté pour laisser tomber leur casquette hiérarchique quand ils sont dans un temps de partage et de réflexion et de mise en danger de leur pratique de salariés qu'ils sont sensés driver. Donc souvent c'est surtout parce que les chefs de service n'ont pas envie de venir et les directeur non plus. Plus qu'un souhait d'éjection des salariés de ne pas avoir leurs cadres. Après il y a aussi une grosse partie des intervenants qui ont la trouille de mener des tables ou il y a des directions. Parce qu'il y a des enjeux forcément plus difficiles c'est très technique quand on mélange les différents niveaux. Parce qu'il faut savoir recadrer les gens sans qu'ils se sentent menacer dans leur légitimité d'autorité. Et puis il y a la tendance du responsable à vouloir animer la table, ce qui était le cas à APT, ce qui était intéressant.

C'est beaucoup plus dur pour un directeur d'être comme un simple participant alors qu'il est le représentant même de l'institution. Et puis si cela insécurise le cadre, il n'y a aucun intérêt.

Puisqu'on vise à la tranquillité et la sérénité de l'institution si l'on commence à insécuriser la tête.

**Pour autant si le cadre participait cela pourrait participer à une forme de régulation et une construction ne nouvelles règles, à de nouveaux mode de fonctionnement.**

Tout à fait, j'en ai fait des APP où il y avait des chefs, c'est intéressant et j'ai moi-même participé à des APP où il y avait des chefs. Mais par contre malheureusement c'était celui où la superviseuse à mon sens manquait clairement de contenance psychique et nous a laissé plusieurs salariés qui portaient une parole nous faire massacrer par la direction. Derrière on a eu des blâmes disciplinaires sur des propos tenus en régulation et ça a été autorisé par le CA.

Donc il y des fois où il peut y avoir des envolées... Faut vraiment avoir les reins solides pour faire des APP. Il faut vraiment avoir toujours une lecture du tout. Ça va très vite de se faire absorber par le groupe.

**Une dernière question dans ces pratique quelle chose que vous ne pouvez pas changer et que vous souhaiteriez changer.**

Peut-être que certaines institution que l'allocation budgétaire qu'elles vont mettre dans cet outil, c'est important de le diffuser de manière pérenne. Je travaille avec des institutions pour lesquelles la direction fait le pas de faire des contrats de quelques séances de travail pour ne pas trop dépasser un budget. Du coup les équipe ne savent jamais si ça va continuer avec moi, moi je ne sais jamais si ça va continuer avec elles, je vous passe le fait que la direction va clairement dire « on n'a pas les sous » mais par contre elle va organiser une journée de réflexion professionnelle avec plein de petits fours qui vont finir à la poubelle, ça ça m'est vachement raconté par les salariés qui disent, voilà, on a reçu le gratin avec tout le CA, alors là il y en avait de la représentation, on aurait pu faire 3 séances d'APP avec ce qu'on a jeté à la poubelle.

Donc les institutions se rendent compte que quand elles sont incohérentes ça se voit et qu'elles ne peuvent pas demander à un outil APP de réparer leurs incohérences alors qu'elles continuent de l'être tout au long de l'outil. Ça c'est le truc.

L'APP est quelques fois utilisé comme une cocote minute, le bouchon de la cocote minute. On va mettre Suzon là, comme ça les deux autres salariés là, ils me casseront plus les bonbons. Et quand j'arrive moi les deux salariés ils commencent par me dire « alors on vous a dit de nous faire la fermer ? » Et là tout de suite je sais le décor dans lequel je suis. Ça va que je suis hyper à l'aise généralement je me marre et je dis « Ah non il y a un enjeu comme ça en plus, on attend que je vous la fasse fermer, ben dis donc vu comme vous l'ouvrez je vais avoir du mal. » Et puis on se met à en rire.

Mais moi je défends aussi une éthique. Je ne laisse aucun directeur me dire ce que je dois faire.

Le tiers, c'est toujours l'éthique.

<b>NOM :</b> BRICE	<b>Prénom :</b> Bruno	<b>Session de soutenance :</b> Décembre 2017
<b>FORMATION :</b> DIPLOME D'ETAT D'INGENIERIE SOCIALE		
<b>TITRE :</b> Analyse des Pratiques Professionnelles et Supervision, deux pratiques en question : discuter pour cheminer de la souffrance au plaisir.		
<p><b>RESUME :</b></p> <p>A la suite d'une vague de suicides en entreprise, l'idée que le travail puisse porter atteinte à la santé mentale des travailleurs s'est récemment et rapidement imposée dans l'espace public, incitant le législateur à inclure la santé mentale dans les obligations de protection. Cette étude s'attache à comprendre pourquoi les travailleurs sociaux confèrent aux dispositifs d'Analyse des Pratiques Professionnelles et de Supervision le statut d'opérateur de santé propre à contenir l'inévitable souffrance d'ordre psychique qui accompagne le travail.</p> <p>Ces dispositifs, en filiation des groupes Balint sont des outils de formation. Il faut alors les ausculter à la lumière de la psychodynamique du travail pour comprendre quels effets ils peuvent avoir sur la souffrance mentale.</p> <p>L'autonomie, le pouvoir d'agir, la qualité du travail, la reconnaissance font partie des leviers qui sont de nature à peser sur le caractère pathogène du travail. Ils ont en commun la caractéristique de pouvoir être mobilisés au travers d'un même médium, la discussion sur le travail, sous la condition d'une transformation de la pratique. Elle se construit dans des espaces de discussion qui sont des espaces de paroles, centrés sur les situations de travail qui offrent trois points de sortie : un point de sortie subjectif individuel, un point de sortie social et un point de sortie politique qui traduit le résultat de ces discussions pour en assurer ainsi la durabilité.</p> <p>L'étude pose la question de savoir si les dispositifs d'Analyses des pratiques et de Supervision revêtent les caractéristiques des espaces de discussion. L'enquête qui croise observations et entretiens met au jour les dynamiques salutogènes de ces dispositifs, elle en marque également les limites, dégageant ainsi quelques éléments de réflexion pour une mobilisation dans un cadre plus efficient.</p>		
<b>MOTS CLES :</b> Supervision, Analyse des pratiques professionnelles, travail, santé mentale, discussion, psychodynamique du travail, souffrance, plaisir		
<b>NOMBRE DE PAGES :</b> 102	<b>Volume (s) annexé (s) :</b> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
<p><b>CENTRE DE FORMATION :</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée</b>  <b>Europôle Méditerranéen de l'Arbois, BP 50099</b>  <b>13793 AIX-EN-PROVENCE cedex 3</b></p>		