

Journées d'Etude Sèvres 23 – 24 – 25 novembre 2015

*Travailler en institution, travailler l'institution*

[Penser la question, soutenir les pratiques]

## Dossier du participant

Questions posées par l'équipe de PRATIQUES SOCIALES aux intervenants  
des XXI<sup>èmes</sup> Journées d'Etude et de Formation :

1 – La problématique de ces *Journées d'Etude et de Formation* vous semble-t-elle représenter un enjeu contemporain ?

2- Quelles thèses comptez-vous développer lors de votre intervention ?

*Ci-dessous, les réponses des intervenants, quelques éléments biographiques  
et les créneaux horaires de leurs interventions*

**SAÛL KARSZ**, philosophe, sociologue, consultant. Président et responsable scientifique du Réseau Pratiques Sociales.

« **Contraintes objectives, investissements subjectifs, enjeux politiques** » [lundi 23 novembre matin]

« **Fabriquer de l'intelligence collective (partenariat, réseau, équipe, travail à plusieurs, travailleur collectif...): bref parcours sémantique** » [mardi 24 novembre matin]

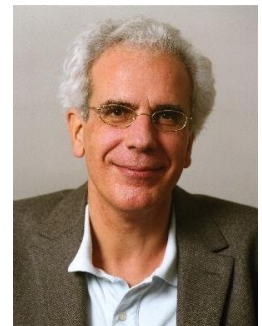
« **Diriger, être dirigé – encore souhaitable, utile, nécessaire ?** » [mercredi 25 après-midi] <http://www.pratiques-sociales.org/?p=1994>



Un exposé par jour de formation afin de ponctuer les problématiques en cours de déploiement, définir leurs enjeux et dessiner des voies de dégagement. Le premier exposé élabore la question de la **définition** de l'institution et des différentes dimensions – distinctes quoique indissociables – sans lesquelles il n'y a pas ou plus d'institution. Le deuxième exposé explore la notion **d'intelligence collective** : à la fois effet institutionnel par excellence et ressource indispensable pour le travail dans et sur l'institution. Le troisième, enfin, interroge la **thématique de la direction**. Peut-on travailler sans être dirigé : pourquoi, comment ? Qui nous dirige, précisément ? Diriger aujourd'hui : conditions, référentiels, objectifs ? Crise des institutions, crise des directions – ou autre chose ?

---

**PIERRE DARDOT**, agrégé de philosophie depuis juillet 1980. Doctorat de philosophie en janvier 1988. Professeur de Khâgne au Lycée Jules Ferry de 2006 à 2015. Chercheur rattaché au laboratoire interdisciplinaire du Sophiapol de l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense.



« **Les pratiques du commun** » [lundi 23 novembre après-midi]

1/ « Travailler en institution, travailler l'institution » : tel est le thème de ces Journées d'Etude et de Formation. La formulation retenue a l'avantage de mettre en évidence le double aspect, passif et actif, de notre rapport à l'institution : d'un côté, c'est là l'aspect passif, nous y sommes entrés, nous lui appartenons, nous devons y trouver notre place, ce qui suppose un système de places prédéfini qui nous précède et qui a sa logique propre, avec sa pente à l'inertie et à la division rigide du travail; d'un autre côté, l'institution n'est pas une chose ou un donné inerte, elle est faite des pratiques de ses membres et est par conséquent susceptible d'être transformée de l'intérieur par ces pratiques. C'est cette double dimension de *l'institué* et de *l'instituant* qui donne au thème choisi toute sa signification et toute son importance.

2/ Mon intervention cherchera à interroger non pas simplement le rôle des pratiques *dans* l'institution, mais la dimension proprement *instituyente* des pratiques : celles-ci ne sont pas en effet condamnées à reproduire la logique de l'institué en tant que système de règles défini une fois pour toutes indépendamment de l'activité de ses membres, logique qui est de plus en plus souvent aujourd'hui celle de la concurrence et de l'obligation de résultat, elles peuvent transformer ce système à travers la coproduction de nouvelles règles. La praxis devient alors instituante en mettant en œuvre ce que j'appelle une logique du *commun* : selon cette logique il n'est d'obligation partagée (*cum-munus*) que celle qui procède de la participation à une même activité.

---

**ROLAND JANVIER**, titulaire d'un diplôme d'Assistant de Service Social, a travaillé dans l'animation d'adolescents. Titulaire du Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Etablissement Social (Cafdes), a dirigé une Maison d'Enfants à Caractère Social, un Centre de Placement Familial Spécialisé et des services médico-sociaux et socio-judiciaires. Directeur Général de la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte en Ille et Vilaine. Administrateur du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations. Associé à la mise en place de l'évaluation dans le champ social pour avoir siégé au Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale puis, jusqu'en 2009, à l'ANESM. Intervient régulièrement dans des formations de cadres, des universités et divers colloques.



**« Désinstitutionnalisation : sens, réalité, avenir »** [lundi 23 novembre après-midi]

1/ C'est un enjeu majeur pour les organisations d'action sociale. L'institution est un espace de médiation du rapport démocratique (sinon, l'individu est seul face à l'Etat) et particulièrement pour les citoyens les plus fragilisés dans leurs liens sociaux. Les organisations d'action sociale doivent donc revendiquer leur statut institutionnel (lieu du rapport dialectique entre instituant et institué) pour tenir leur position dans les rapports sociaux.

Le thème néolibéral de désinstitutionnalisation présente le danger de déliquescence du travail social dans un service de livraison de prestations standardisées.

2/ Dans ce contexte, il faut se saisir des opportunités qui se présentent. Peut-être que cette mise à mal du concept d'institution nous permettra de refonder une nouvelle façon de faire institution, en assumant l'héritage de notre passé (le meilleur et le pire) et en imaginant des formes susceptibles de répondre aux défis contemporains. Le concept que j'avance en forme d'alternative est une "organisation du seuil".

---

**DOMINIQUE LAURENT**, représentante des Usagers à la CRSA (Conférence régionale de la Santé et de l'Autonomie), représentante des Usagers à la CRUQPC (Commission de Relation usager pour la qualité et la prise en charge) : Centre Hospitalier de PERPIGNAN, Clinique Thérapeutique du Roussillon à PERPIGNAN, Clinique SENSEVIA à OSSEJA, Clinique DU PRE à THEZA. Membre de la CDSP Pyrénées Orientales (Commission Départementale des soins Psychiatriques) et autres fonctions associatives.



**« Les GEM (Groupes d'Entraide Mutuelle) : expérience à exporter ? »** [mardi 24 novembre matin]

1/ Oui, repenser « le travail en institution, travailler l'institution » me paraît être d'actualité. La présence des usagers dans les instances me semble incontournable. La participation active des personnes concernées est une nouvelle façon d'appréhender les problématiques. Etre partenaire institutionnel devient une nécessité.

2/ les GEM reposent sur la philosophie de l'entraide mutuelle en regroupant des personnes souffrant de troubles psychiques ayant des difficultés communes qui les mettent en situation de fragilité. La maladie se vit essentiellement au domicile et justifie des prises en charge dans la cité mais surtout la prise en compte de la personne. Comment valoriser la personne en situation de handicap psychique, l'aider à retrouver une autonomie, rompre la solitude et retrouver des liens sociaux. Introduits par la loi « handicap » du 11 février 2005 ; les Groupements d'Entraide Mutuelle (GEM) sont des dispositifs de prévention et de compensation du handicap organisés sous forme associative. Acteur associatif des Pyrénées Orientales, la Maison Bleue créée en 2005 répond à ce besoin. Cette structure propose des activités quotidiennes 7j/7 sous forme d'ateliers. Elle s'affirme dans la diversité de ses compétences : prévention, éducation à la santé, promotion de la santé par le biais des arts et du sport. Ces prestations offertes constituent un accompagnement social par l'expérience et la construction de savoirs adaptés. L'ouverture à d'autres savoirs s'impose. Notre association est issue de la mobilisation des patients eux-mêmes qui connaissent le handicap psychique et sont capables d'expertise. Le principe général est une autogestion par les personnes fréquentant le GEM, aussi bien au niveau administratif et financier qu'au niveau de l'organisation et du fonctionnement. Les bénévoles de notre structure, accompagnés de professionnels salariés, interviennent dans la gestion quotidienne et n'ont pas la fonction classique de « travailleur social ». Ils proposent une offre complémentaire d'accompagnement en santé sous la forme d'un GEM. Ils n'ont pas vocation à délivrer des prestations et des services médico-sociaux mais peuvent favoriser le développement de relations et de réseaux avec les institutions compétentes en la matière. Depuis 10 ans, l'Association des Usagers de la Psychiatrie « la Maison Bleue » est reconnue comme GEM. Son expérience apporte un autre éclairage dans de nombreuses instances. Cette association centrée sur les citoyens, pas uniquement sur le soin, mais sur le préventif en complémentarité du curatif, répond ainsi à des besoins exprimés par les patients eux-mêmes. La bonne volonté ne suffit pas, ni les seules qualités du cœur. Nous nous adressons aux compétences de chaque adhérent. Nous avons mis en place un concept qui s'avère apporter les résultats souhaités et attendus par les adhérents, tous usagers de la psychiatrie. Il s'agit d'offrir à ceux qui le souhaitent un lieu pour s'inscrire dans une démarche d'autonomie en santé. Etre acteur de sa santé, c'est possible. La Maison Bleue valorise le soutien mutuel et facilite le lien social, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du GEM.

---

**BRIGITTE RIERA**, enseignante de Lettres (collège, lycée, IUFM) et docteur de l'université de la Sorbonne Nouvelle –Thèse sur la répétition dans l'œuvre de Samuel Beckett-. Ses recherches sont associées au laboratoire Agora dans le domaine des francophonies du Sud. Elle est depuis 2012 vice-présidente de l'université de Cergy-Pontoise et directrice de cabinet depuis 2014. Elle a travaillé en tant qu'éducatrice en milieu ouvert, dans un EREA et dans deux lieux d'accueil pour enfants et adolescents en Gironde.



**« L'université, une institution comme une autre ? »** [mardi 24 novembre matin]

1/ La question du travail en institution est pensée et mise en avant régulièrement, pour ma génération, depuis l'analyse institutionnelle, Tosquelles, Guatarri et Oury. J'ai commencé à m'y intéresser dans les années quatre-vingts. Dire que la question représente un

enjeu contemporain pourrait relever de toutes les périodes de 1980 à aujourd'hui, particulièrement dans la sphère des établissements publics d'enseignement.

Ce qui pourrait relever d'une caractéristique contemporaine est l'attitude que nous nous sommes forgés de vivre avec l'idée de la possible disparition des institutions. J'ai l'impression, je vis avec le sentiment que les ZEP ont disparu avec Jacky Beillerot en 2004, et avec lui l'analyse des pratiques professionnelles. Pourtant nous nous sommes habitués à regarder le travail de près pendant des années, à l'Education nationale, autour des années 2000. Aujourd'hui, seuls les corps d'inspection sont encore formés à l'analyse des pratiques : il faut croire que l'encadrement a bien compris l'intérêt de ces pratiques diffusées au départ auprès du plus grand nombre d'enseignants et de chefs d'établissement.

« Travailler l'institution » est en lien consubstantiel avec le fait de « Travailler en institution ». Lorsque, jeune institutrice, je n'ai pas pu travailler l'institution de l'intérieur, j'ai démissionné ; ça m'a d'ailleurs posé un problème car la démission est devenue un symptôme chez moi ! Mais j'ai réintégré 13 ans plus tard, en repassant un concours. Je me sentais si bien armée que l'institution m'a affectée à Villiers-Le-Bel !

Selon moi, il n'y a pas d'enjeu à travailler en institution si on ne la travaille pas, au sens du bois qui travaille. C'est tout l'intérêt d'une institution par rapport à une officine privée : vous pouvez la malmener, la porter ou la détester, varier la distance par rapport à elle : vous en apprendrez toujours et sur elle et sur vous. Je plains ceux qui sont leur propre maître –au sens de l'entreprise privée- et ne savent plus qui de la structure ou d'eux-mêmes tient l'autre.

Ce qui pourrait constituer un enjeu contemporain, c'est de pouvoir trouver dans l'institution l'os à rogner, la force contre laquelle s'éprouver, le bois à travailler : dans ce sens-là l'institution peut jouer un rôle appréciable.

2/ L'université est intéressante à observer en tant qu'institution dans la mesure où elle est menacée dans son fonctionnement traditionnel ou du moins dans celui qui a prévalu depuis une quarantaine d'années. Elle est bien évidemment une institution à étudier comme les autres mais le fait qu'elle ait pour mission la formation des 18-26 ans est mis à mal, d'abord parce qu'en France la concurrence des Ecoles et instituts est vivace et que le public visé en tant qu'*usager* de l'université est en train de s'étendre aux publics de la formation continue notamment des salariés des collectivités territoriales. De plus, la loi du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) qui a conduit aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) a transféré aux universités la responsabilité de la paie des personnels titulaires, l'accroissement des responsabilités des conseils dans la gestion des personnels, la certification de leurs comptes à des commissaires aux comptes et un pilotage financier interne et externe. Le regroupement des établissements d'enseignement supérieur en grandes communautés achève le processus de suivi et de contrôle des universités.

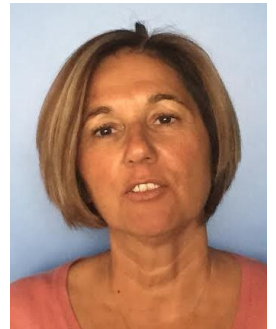
Dans ce contexte, je questionnerai le champ de responsabilité de l'université et l'identité qui en découle. Trois leviers seront observés : celui de l'organisation administrative, de la formation et de la participation des personnels, des domaines porteurs du travail à l'œuvre. La posture politique que j'occupe me permet d'intervenir directement sur de nombreux processus, de leur conception à leur mise en œuvre. Travailler en université, pour un politique, consiste à soutenir la stratégie définie avec l'équipe de la présidence et votée par le conseil d'administration.

Pour étudier plus précisément le travail à l'œuvre à l'université, il est nécessaire de prendre la mesure de l'évolution des savoirs et de la transmission des connaissances, ce qui change la donne pour tous les organismes de formation. La structure même de l'université est contrainte d'évoluer,

avec un fort accrochage du politique et de l'administratif. Enfin, mais c'est la part la plus importante et la plus porteuse d'avenir : les étudiants changent aussi ! Avec les outils numériques et la dématérialisation des supports, leurs attentes évoluent, certainement plus efficaces pour faire changer l'université de l'intérieur que n'importe quelle organisation !

---

**CLAUDINE SCHOUKROUN**, responsable d'un secteur d'ingénierie sociale dans une Caisse d'Allocations Familiales, après avoir occupé diverses fonctions dans le champ de la protection de l'enfance et de l'insertion au sein d'un Conseil Général. Initialement diplômée Assistante Sociale, trajet de formation continue et une certification à la thérapie systémique, master en sciences de l'éducation.... et jusqu'au réseau Pratiques sociales. Penser une dimension transdisciplinaire pour pratiquer en institution dans une posture de cadre.



**« Projet institutionnel : rapports de force, alliances et compromis »** [mardi 24 novembre matin]

1/ « Travailler en institution, travailler l'institution, être travaillé par l'institution » me semble en effet une problématique majeure.

Trop souvent, chacun pense que l'institution « ce sont les autres ». Tenter de définir ce qu'est une institution avec une pluralité d'approches est donc un objet de travail indispensable.

Cela devrait permettre de mieux appréhender un positionnement, une posture, des pratiques professionnelles. Tenter de décrypter des enjeux - à travers les organisations et les instances de travail - permettrait de mettre au clair les pratiques démocratiques effectivement à l'œuvre.

2/ Mon intervention s'appuiera sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet institutionnel pour engager une réflexion sur des pratiques professionnelles toujours singulières.

Mon propos est de tenter de comprendre comment mettre en place des stratégies, dont des alliances, pour fabriquer de l'intelligence collective.

Repérer comment les discours et les logiques gestionnaires / politiques / militantes / individuelles ou collectives font consensus ou s'opposent dans un rapport de forces, peut permettre d'orienter ces forces vers des convergences possibles.

Au sein de l'institution les interventions sont aussi chargées d'affects (sympathies et antipathies entre collègues, adhésions ou résistances aux missions confiées et aux relations de pouvoir...). Prendre en compte cette non neutralité peut permettre d'impulser un collectif de travail, d'intégrer les personnes envers lesquelles le service doit être rendu, de mettre en œuvre un projet institutionnel dans une démarche participative dont il reste à préciser les contours.

---

**PASCALE BREUGNOT**, responsable d'un pôle formation continue et analyse des pratiques à l'Ecole Supérieure de Travail Social (Etsup), Chargée de cours et chercheur associé au CREF/ Université UPO Nanterre, précédemment chargée d'étude à l'Observatoire National de l'enfance en danger (Oned), assistante sociale en protection de l'enfance. Docteur en sciences de l'éducation et auteur du livre « Les innovations socio-éducatives. Dispositifs et pratiques innovants en protection de l'enfance », Ed. EHESP, 2011.



**« Multiplicité des accueils et adaptation des organisations »** [mardi 24 novembre après-midi]

1/ La problématique de « la consolidation de l'institution ou de la désinstitutionnalisation » est d'actualité d'autant plus que pour certains observateurs (F. DUBET) nous serions dans une phase de déclin de l'institution. Croiser les regards sur cette question à partir d'expériences plurielles est opportun et utile au développement des pratiques et des réponses pertinentes aux personnes accompagnées.

2/ Depuis une vingtaine d'années, le secteur de la protection de l'enfance a connu de profondes transformations ; entre autres de nouvelles modalités d'intervention venant des acteurs de terrain et justifiant l'intervention du législateur (loi du 5 mars 2007). Parmi les orientations retenues, il s'agissait notamment de diversifier les modes de prise en charge et de promouvoir de nouvelles relations entre professionnels et familles. Une recherche exploratoire conduite dans le cadre d'une thèse a permis une analyse du mouvement de transformation des interventions dans ce champ.

**MOHAMED L'HOUSSNI**, directeur fondateur de l'Association RETIS, éducateur spécialisé, formé à l'ingénierie du social (DEIS), la sociologie et l'ethnométhodologie (master 2), l'approche systémique et les thérapies familiales. Un parcours robuste en protection de l'enfance.



Je suis parti d'une réflexion (pas que) sur l'institution totale (E. GOFFMAN) et les apports de l'analyse institutionnelle pour penser des services d'inclusion sociale et plus ouverts à la démocratie institutionnelle (d'autres appellent cela la participation). Au cœur de l'analyse, il y a la recherche d'une interaction constructive entre les différentes parties pour produire l'intervention. C'est ainsi, que la fenêtre de la loi de 2007 a été saisie pour asseoir des approches et des pratiques qui lui étaient antérieures (l'hébergement en AEMO, l'éducateur assistant familial, l'accueil de jour multifamilial, et les tiers digne de confiance).

---

**OLIVIER APRILL**, psychanalyste, est l'auteur de « Une avant-garde psychiatrique – Le moment GTPSI » (1960-1966), Epel, 2013. Il a coordonné le numéro de la revue Chimères en hommage à Jean Oury (Erès, 2015) et dirige la collection des Actes du GTPSI (4 volumes parus) aux Éditions d'une.

**« Folie dans l'institution, folie de l'institution »** [mardi 24 novembre après-midi]

Le mouvement de psychothérapie institutionnelle s'arrime sur le concept de « double aliénation » (psychopathologique et sociale) et opère la nécessaire distinction entre « l'établissement » hospitalier et « l'institution » soignante. Nous évoquerons les enjeux de cette « révolution psychiatrique » qui place l'analyse institutionnelle au cœur de la clinique, à partir de l'histoire du Groupe de travail de psychothérapie et de sociothérapie institutionnelles (GTPSI) réuni autour de Jean Oury et de François Tosquelles.



---

**THIERRY TUOT**, *conseiller d'Etat*

**« Parier sur des institutions inclusives »** [mercredi 25 novembre matin]

1/ Indéniablement : de façon générale, l'intitulé des Journées - qui laisse entendre que l'institution (quelle qu'elle soit et entendue au sens large - entreprise, administration, établissement, association....) est, en tous sens, un lieu de travail (on y travaille, ça se travaille, et ça travaille ceux qui y sont) - renvoie à la crise contemporaine des légitimités, qui fait que la révérence et l'obéissance ne sont plus acquises, que l'évidence du rôle, de l'autorité et de la compétence n'est plus acceptée, sans pour autant que la contestation soit révolutionnaire, ni ne passe par d'autres institutions (le syndicat, le parti) , ni même soit collective. Pour autant la perte du statut implicite, qui déstabilise autant la fonction protectrice qu'elle fragilise la production, de l'institution, n'entraîne ni sa fin ni sa perte; elle appelle d'autres rapports à l'institution et une vigilance accrue à son fonctionnement - plus ouvert et participatif et imprévisible et susceptible de combiner de plus nombreuses et divergentes logiques, quittant la monoculture officielle avouée ayant présidé à son institution, elle est aussi moins transparente, plus complexe, source de sens cachés ou d'effets fatals mal maîtrisés. Comprendre la mutation en cours, se l'approprier pour la mettre au service d'objectifs affirmés et clairs est donc essentiel.



2/ Mon questionnement part de la réflexion conduite ces dernières années (notamment dans le rapport " pour une société inclusive" de février 2013 et autour de la question de l'accueil des réfugiés) sur la question de l'accueil et de ce qu'on appelle encore "l'intégration" des étrangers (ou réputés tels).

Toutes les institutions, notamment dans le champ social, sont discriminatoires de fait ; pourtant, le champ de l'action sociale est celui dans lequel tant la conviction que l'intégration est nécessaire et utile, que la vigilance morale contre les dérives discriminantes sont les plus intenses.

Comment expliquer la persistance de pratiques concrètes qui aboutissent au résultat observé ? Comment agir sans attendre de l'institution (celle où on travaille ou celle d'au-dessus) une réaction, mais au contraire en l'aidant à changer ? Peut-on trouver d'autres modes d'action, quels outils imaginer?



**THOMAS FRIGIOLINI**, chef de service éducatif, titulaire d'un Master 1 lettres modernes, du DE d'Éducateur Spécialisé après un CAFME, d'un Master 2IAE Administration des Entreprises. A exercé en Foyer de Vie et dans un service d'accompagnement à l'insertion professionnelle.

**Café philo : « La philosophie dans la formation des travailleurs sociaux »** [mardi 24 novembre soir]



A la question qui m'est posée quant à la thèse que j'entends développer lors de mon intervention du 24 novembre prochain, je ne sais que répondre exactement, au sens où je n'enseigne pas et ne conduis pas non plus de travaux de recherche. Je pourrais essayer de dire en revanche, quelque chose de la façon dont je pratique l'exercice professionnel.

Je suis Chef de service éducatif depuis plusieurs années, après avoir été éducateur spécialisé pendant 13 ans. Il me semble à présent que je commence à mieux dessiner les contours de ma pratique et que les éléments qui constituent les bagages de ma pensée m'aident à entendre et à comprendre l'objet de mon emploi. C'est d'ailleurs pour partie cette sensation que la réflexion se construit et s'organise bien au-delà de la situation qui nous occupe, qui m'a fait songer que je pourrais peut être faire œuvre utile en devenant cadre intermédiaire.

Outre la complexité organisationnelle qu'il convient d'apprendre à maîtriser pour ne pas risquer d'entraver le fonctionnement de l'institution, l'essentiel de mon travail porte sur ce qui se joue entre les bénéficiaires et les professionnels qui les accompagnent. La difficulté ne repose pas tant sur la pathologie des individus et les manifestations parfois intenses qui y sont liées, que sur le sens des actions conduites et des discours associés. C'est là à mon sens que se situe le nœud gordien des pratiques sociales.

L'institution, établie par définition par les hommes, souffre bien souvent d'avoir également été conçue pour eux-mêmes. Non pas qu'ils entendent y vivre leur intimité mais tout au moins qu'ils puissent y travailler efficacement et y placer les nécessiteux. Ce postulat pose le principe d'une difficile cohabitation entre ceux qui y vivent et ceux qui y travaillent, au point que parfois on ne sait plus qui est qui. Peut-être pour se protéger de pareille confusion d'aucun figent leur posture et se hissent dans une verticalité qui entend marquer la différence, et signifier clairement qui est le sachant et qui est l'indigent. Puis de cet artifice finalement épuisant l'on s'apaise auprès des mieux portants, à qui l'on concède quelque sympathie. Le soir venu l'on s'endort enfin, le devoir accompli, satisfait d'avoir fait son travail. Fort heureusement l'action sociale ne saurait se satisfaire de telles interventions et se doit pour être tout autre, de porter haut la réflexion qui la fonde.

L'accompagnement des équipes repose précisément sur la lancinante question du sens de l'action. Pourquoi doit-on aller dans cette direction ou plus dans celle-là, pourquoi doit on tolérer ceci et renoncer à cela, etc... ? Or il convient pour tenter de l'appréhender de comprendre en premier lieu les modes d'intervention de chaque professionnel, ce que chaque personnalité place en priorité, quels sont les filtres habituels de sa pensée, pour accompagner ensuite une recentration sur le sujet qui nous occupe. Il ne s'agit pas là d'uniformiser la pensée mais de rendre une collaboration possible et fructueuse, en repositionnant à sa juste place chaque individualité. J'observe à ce sujet que bien souvent les professionnels les plus opposants sont les plus apeurés. Une fois rassurés sur la considération qui leur est due, encouragés et valorisés quant à leurs compétences professionnelles, il devient enfin envisageable de s'employer à répondre aux missions confiées.

L'équipe consolidée, il s'agit de redéfinir les contours du sens de l'action. Pourquoi sommes-nous présents par profession autour des usagers adressés à l'institution ?

S'agit-il de les garder, de les surveiller, de leur apprendre la morale, de guider leurs choix, de les soigner, de les punir, de les comprendre, de diagnostiquer leurs troubles, que sais-je encore ? Cette question initiale apparaît bien souvent éludée, alors même que de sa réponse repose le cœur des pratiques de chacun. Il me revient donc en conséquence, en tant que chef de service, la responsabilité de rappeler notamment le contexte de nos interventions, le cadre légal, les règles déontologiques, les missions confiées, la nature des troubles et leur incidence ; de façon à garantir la cohérence des actions dans le champ d'intervention qui est le nôtre, sous couvert de la Direction de l'établissement.

Alors seulement se dessine l'analyse clinique, aux creux des contraintes liées à l'exercice professionnel. Libéré un temps de la défense des intérêts privés relégués au second plan, les membres de l'équipe pluridisciplinaire confrontent leurs hypothèses de compréhension autour des problématiques soulevées. Agissant alors comme un modérateur, le chef de service veille à permettre la prise de parole de chacun, sans oublier celle du stagiaire, qui sans le vouloir est susceptible d'apporter un autre regard, empli d'une bénéfique candeur ou d'une salutaire évidence.

En somme, qu'il s'agisse d'appréhender l'organisation institutionnelle, le management d'équipe ou d'entrer en relation avec les bénéficiaires de l'action sociale, tout ce qui constitue mon emploi est trempé de philosophie et de réflexivité. Et même si je n'ai pas toujours conscience de faire appel à tel ou tel concept issu de la littérature, au moment même où surgit la situation, il me semble à présent que l'expérience professionnelle et la praxis qui l'accompagne convoquent en moi une certaine culture philosophique, dont les préceptes se déploient et s'articulent au besoin. En s'efforçant de ne jamais énoncer de pensée préétablie comme autant de consignes à suivre, c'est à travers une posture signifiante et un dialogue régulier que nous construisons ensemble une clinique de l'action sociale.