

Chapitre 5 – Pour des institutions éducatives référées au modèle du don

Philippe Poirier

Retrouver la singularité du secteur social et médico-social

Une perte de repères théoriques

Dans un contexte sociétal où la tentation techniciste prévaut jusque dans le champ de l'intervention sociale et médico-sociale, l'appel, voire le rappel à la créativité éducative s'impose. Ce monde en mutation nous invite à trouver de nouveaux repères conceptuels sur lesquels notre pratique professionnelle puisse s'ancrer.

Du point de vue organisationnel, le secteur social et médico-social a trop longtemps affiché un complexe d'infériorité vis-à-vis du secteur marchand¹. Ce temps est révolu, la mutation a eu lieu, nous avons « enfin » nos cadres férus de procédures et autres techniques pour « conduire le changement », nous voilà sauvés. À moins que ces évolutions ne révèlent un mouvement de plus grande ampleur, et que nous vivions en fait une véritable période de mutation. Nous ne pensons malheureusement pas exagérer le propos en affirmant que nous sommes face à un risque d'instrumentalisation des relations professionnelles, et par extension, de l'intervention sociale. Le constat est facilement partagé mais la critique s'arrête là, faute d'arguments à opposer et de propositions à formuler. Il fallait oser un pas de côté et chercher un modèle qui fasse référence en étant susceptible d'intégrer rigueur et efficacité de l'action, en même temps que de la considération et de la reconnaissance pour les personnes (il s'agit des personnes accueillies dans nos institutions mais aussi des professionnels chargés de les accompagner). Le concept de don répond à ces exigences.

Avant de fournir quelques repères théoriques, nous avons choisi d'illustrer notre propos en nous appuyant sur un exemple datant des années soixante-dix. Pourquoi choisir d'imaginer l'avenir en se référant à une expérience de près de quarante ans ? Notre intention n'est pas de poser un regard nostalgique vers le passé, mais de retrouver chez nos aînés des intuitions qui nous aideront à construire nos pratiques « à-venir ».

Un « vieil » exemple pour bâtir l'avenir

Pascale a 15 ans, elle pose des problèmes de comportement au collège depuis quelque temps. Elle en est renvoyée après avoir mordu un de ses professeurs. La directrice du collège, cherchant une alternative pour cette jeune, contacte la directrice de l'IMPro qui se trouve dans la même commune. Contre l'avis de l'équipe, cette dernière accepte d'accueillir cette jeune fille les quelques mois qui restent avant la fin de l'année scolaire pour lui trouver une orientation adaptée.

Si la première semaine se passe bien, dès le début de la semaine suivante la jeune fille commence à griffer, pincer les enfants les plus faibles, ou les bat (coups de pied) quand les adultes sont loin d'elle et ne peuvent intervenir. Reprise par l'éducatrice qui l'accompagne, elle rétorque : « Je suis pas bien ici, c'est tous des idiots. » Quelques jours plus tard, au cours

¹. L'entreprise marchande serait censée être caractérisée par sa culture du résultat, sa gestion rigoureuse, son pragmatisme, l'efficacité de son management...

d'un atelier, elle s'adresse à cette éducatrice prénommée Claire : « Tu sais, tu es belle, j'voudrais que tu sois ma maman. » Claire se tourne vers elle et lui dit calmement : « Cela n'est pas possible, tu as une maman que tu retrouveras ce soir... » Une forte tension est perceptible, mais la jeune ne réagit pas et semble se satisfaire de la réponse. Quelques minutes plus tard, Pascale agrippe la longue couette blonde de Claire et lui arrache une poignée de cheveux. Choquée, l'éducatrice la prend par les épaules, sort avec elle de la cuisine dans laquelle elles se trouvaient avec les autres enfants du groupe. Une fois dehors, elle lui dit : « Ça suffit, tu as assez tapé les autres enfants et les adultes. Ceci est inadmissible, tu ne dois pas faire cela, en tout cas tu ne me battras pas, je te l'interdis. » Puis, ne se contrôlant plus, elle lui assène des coups de pied violents dans les jambes. Toute tremblante et consciente de ce qu'elle vient de faire, elle emmène la jeune, en pleurs, à l'infirmerie où celle-ci restera jusqu'à l'heure du départ.

Durant l'après-midi tous les collègues viennent voir Claire pour la soutenir et la féliciter, ce qui n'est pas sans la surprendre dans la mesure où elle se sent terriblement coupable d'avoir agi ainsi. Au moment de prendre le car qui remmène les enfants chez eux, la jeune s'approche de Claire : « Jamais plus je ne ferai ça c'est toi la plus forte, je te demande pardon », l'éducatrice lui répond : « Je te pardonne, nous allons rentrer chez nous et demain nous reviendrons dans de meilleures dispositions. »

Le lendemain matin, l'éducatrice arrive plus tôt pour présenter sa démission à la directrice absente la veille. Avant qu'elle n'ait pu dire quelque chose, la directrice se dirige vers elle : « Vous avez très bien fait », lui dit-elle en passant rapidement à autre chose.

Des échanges constructifs

Une « banale complexité »

Cet exemple montre par sa banalité les ajustements quotidiens auxquels nulle institution n'échappe. Mais il montre aussi la complexité d'une situation banale et l'état de la dynamique des échanges qui permettent ou non de se réguler afin que le souci des personnes accueillies reste la priorité.

- Quel est le fonctionnement habituel de l'institution concernant l'admission (dispositif institutionnel) ; les modalités habituelles de communication ont-elles été modifiées dans ce cas précis (processus de communication et de traitement de l'information) ?
- Quelle fut la communication de la directrice autour de cette admission et au-delà, quel dispositif d'accompagnement fut mis en place pour tenir compte du caractère inhabituel de cette admission ?
- La directrice impose sa décision à l'équipe ; elle en a le droit formel compte tenu de sa place. Pour autant, a-t-elle pris le soin d'expliquer sa décision ? Cela n'aurait pas forcément convaincu l'équipe mais lui aurait permis de comprendre l'option choisie. Les échanges professionnels se seraient ainsi plus facilement orientés autour de la pratique. Dans le cas contraire le risque augmente de voir les seuls registres affectif et émotionnel prendre le pas sur l'élaboration.
- Quels éléments ont conduit la directrice à admettre cette jeune contre l'avis de l'équipe qui considérait que sa problématique ne relevait pas de la mission de l'établissement ? La référence au projet, à la mission était avancée par l'équipe, certainement à juste titre puisque la jeune fut orientée vers une autre structure en fin d'année. Mais la directrice n'avait pas tort non plus puisque la jeune sut trouver sa place dans l'institution pour mener à bien ce projet d'orientation dans un établissement mieux adapté à ses troubles.
- Le désaccord de l'équipe a-t-il contribué à la difficile intégration de Pascale à l'IMPro, à son agression sur l'éducatrice, à la réaction de celle-ci ?

- Le fait que les collègues « défilent » pour soutenir Claire constitue-t-il un symptôme du fonctionnement de la structure ? Comment recevoir la solidarité des membres de l'équipe envers leur collègue, auraient-ils pu dire : « On savait que ça se passerait mal, tu ne t'es pas laissée faire, on n'a pas à payer les décisions de la directrice qui n'est même pas là quand il y a un problème » ? On constate que l'institution est interpellée dans son fonctionnement routinier (sans que le terme ne soit ici péjoratif) ; le système est déséquilibré. La situation telle qu'elle se présente laisse craindre une dégradation du climat de travail, un repli de chacun sur ses positions, une perte de confiance, le blocage du dialogue... dont pâtiront en premier les enfants accueillis.

Une confrontation agonistique

Quelques jours après l'incident, lors de la réunion institutionnelle, la directrice confirme que la réaction de l'éducatrice était certes « anormale », mais que cette attitude ne lui ressemblait pas et qu'elle avait été dépassée par le comportement de cette jeune particulièrement difficile. Elle rappelle ensuite qu'il relève de sa responsabilité de prendre des décisions qui répondent à la mission de l'institution. Elle reconnaît toutefois s'être insuffisamment expliquée sur cette admission particulière et avoir mal interprété l'interpellation de l'équipe, ce dont elle s'excuse. Mais elle pensait que l'expérience de l'équipe faciliterait l'intégration de cette jeune et elle n'avait pas imaginé qu'elle poserait de telles difficultés.

Plutôt que d'accuser en retour la directrice de ne pas avoir tenu compte de l'avis de ses collègues, l'assistante sociale, jouant de sa fonction de *leader* et parlant au nom de l'équipe, remercie la directrice de s'être excusée car l'institution était déstabilisée depuis l'arrivée de cette jeune. Elle lui demande ensuite des précisions sur les raisons qui l'ont poussée, sans plus d'explication, à admettre cette jeune qui ne relevait pas selon les membres de l'équipe, de l'institution. Dans cet échange non dénué d'enjeux, la directrice reprend la main et propose plutôt d'analyser l'ensemble de la situation pour définir ce que nous appelons aujourd'hui un projet individualisé. La suite de la réunion aura permis d'élaborer une stratégie d'accompagnement plus adaptée sans que cela ne déstabilise pour autant le fonctionnement de l'institution. La jeune terminera l'année scolaire sans difficulté et intégra une autre institution à la rentrée suivante.

Claire avait été surprise de l'empressement de ses collègues à la reconforter alors qu'elle était consciente qu'elle avait fait une faute professionnelle. Lorsqu'elle nous rapporta cette histoire, elle nous confia que les membres de l'équipe éducative avaient eu conscience après coup d'avoir utilisé cette situation pour en faire porter la responsabilité un peu rapidement à la directrice. D'où ce soutien disproportionné. À l'inverse, le même empressement de la directrice à la dédouaner était aussi excessif, certainement parce qu'elle était consciente qu'elle avait sa part de responsabilité dans ce qui était arrivé.

On peut faire l'hypothèse d'une institution au climat de travail serein. On ne trouve ni vainqueur ni perdant dans cette confrontation agonistique, mais une volonté de trouver des réponses adaptées dans un dialogue maintenu. Nous parlons de confrontation agonistique, car il y a expression de désaccords et confrontation de points de vue, une insoumission réciproque se caractérisant par une rivalité de souci à l'égard de cette jeune.

Le souci de maintenir un lien entre les acteurs reste toujours présent, il se traduit par la qualité du dialogue où chacun accepte de recevoir de l'autre pour donner à son tour. Autrement dit et bien que les difficultés de la jeune confrontent l'institution à ses limites, la volonté partagée de chercher des réponses adaptées dominait, l'arrivée de Pascale n'ayant pas réussi à affecter durablement la qualité des échanges.

Une situation à risque bien négociée

Pourtant le risque existait, tous les personnages de cette situation se sont retrouvés hors cadre et le risque de perdre les repères structurant que toute institution doit fournir était réel :

- la jeune en s'en prenant physiquement à l'éducatrice ;
- l'éducatrice en perdant le contrôle d'elle-même et en réagissant sur le même mode ;
- les collègues en ne sachant plus très bien ce qui motivait leur solidarité envers leur collègue ;
- la directrice en légitimant la réaction de l'éducatrice.

Mais les échanges lors de la réunion contribuèrent à remettre de l'ordre : la directrice assumait sa décision et acceptait aussi de s'expliquer. Elle reconnaissait en même temps que cela avait déséquilibré la vie de l'établissement. L'éducatrice avait une conscience aiguë de son acte, mais recevait le soutien de l'équipe et de sa directrice. Que ce serait-il passé si l'éducatrice avait reçu l'avertissement, légitime, aux vues de son acte malveillant ? Cela aurait certainement apaisé sa gêne (voire sa culpabilité), lui aurait montré que la vie continue malgré des débordements et des erreurs, rappelé que certaines règles ne peuvent être transgressées sous peine de sanction. On peut imaginer en réponse un soutien de tous les membres de l'équipe à leur collègue et dans le même mouvement une disqualification de la directrice ; la jeune devenant un enjeu institutionnel. Nous ne sommes pas passé loin de tels glissements destructeurs.

Plusieurs éléments ont permis d'y échapper.

La reconnaissance par tous du cadre (la réunion comme lieu de régulation) et de la direction (dans sa fonction de décision) ; c'est seulement dans un second temps, une fois l'émotion retombée et dans un temps institutionnel, en référence au cadre et donc à la loi, que la qualité du dialogue institutionnel a porté ses fruits. La directrice repose le cadre en rappelant l'interdiction de frapper un enfant, mais elle choisit de ne pas tenir rigueur à l'éducatrice de son acte. La directrice reconnaît une responsabilité partagée. Et elle ne veut pas que l'éducatrice apparaisse comme un bouc-émissaire, symptôme d'un dysfonctionnement qu'une sanction n'aurait fait que renforcer. Elle ouvre ensuite un espace au dialogue et à une saine confrontation où chacun peut recevoir le point de vue de l'autre sans forcément être d'accord avec lui. Un espace où la parole fructifie et permet à la directrice, nourrie des échanges, d'avancer une nouvelle orientation de travail.

L'institution dans son ensemble accepte en effet de se questionner, de travailler autour de ce passage à l'acte et de chercher des réponses adaptées, de se réguler et de retrouver un fonctionnement cohérent. Or, c'est bien parce que chacun se sent concerné par ce qui arrive à l'éducatrice et à Pascale que l'émotion suscitée est élaborée et qu'une solution est recherchée.

Cette réaction assez classique d'une institution confrontée à une difficulté a pu être réglée parce que la dynamique des échanges le permettait. Le degré de confiance entre les acteurs, la maturité de l'équipe ont permis d'aplanir les incompréhensions, de différer les demandes éventuelles d'explication sans (trop) entraver entre-temps la qualité du travail.

Il existe un décalage inévitable entre les souhaits énoncés dans un projet et la mise en œuvre effective et quotidienne. Cela peut conduire des équipes à ressentir des injustices et à adopter en retour, des positions disqualifiantes à l'égard des personnes et de l'institution. Par exemple les propos de la directrice : « Il faut faire le projet individualisé » auraient pu être reçus de la manière suivante : « Elle aurait pu le faire avant, cela nous aurait évité ce passage à l'acte, et nous recueillons les fruits de son incompétence... » La qualité d'écoute et de dialogue était à cet instant nécessaire pour ne pas initier de spirale destructrice.

Des erreurs ont été commises de part et d'autre, mais la reconnaissance réciproque de l'équipe par la directrice et de la directrice par l'équipe, la dynamique des échanges basée sur une volonté de maintenir un lien constructif ont permis de légitimer l'autorité de la directrice et de valider en même temps le professionnalisme et l'engagement de l'équipe.

Oser le modèle du don

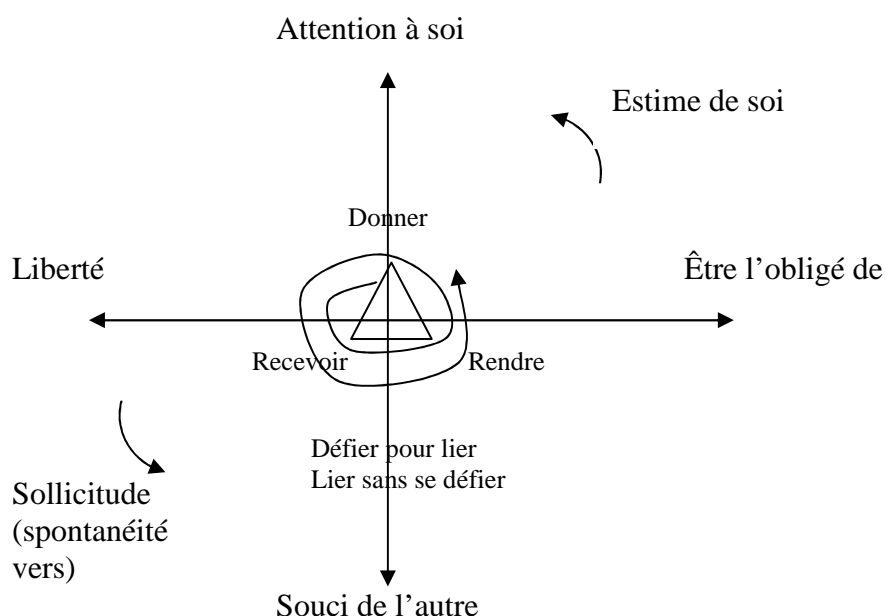
La recherche de l'intérêt personnel ne domine pas tout

Le contexte sociétal actuel nous oblige à faire appel au paradigme du don pour mettre en valeur la richesse de tels échanges. Il offre un modèle à opposer aux excès destructeurs de l'individualisme qui renvoie chacun à la recherche de son seul intérêt individuel et utilise l'autre à cette fin.

Le *management* issue du modèle marchand se réfère trop au modèle utilitariste duquel il tire ses repères pour construire ses outils. Ce qui a pour effet de fragiliser les valeurs d'engagement qui fondent l'intervention sociale, et de dégrader les relations professionnelles quotidiennes.

Le modèle du don réunit les conditions qui placent la considération pour autrui au centre de l'intervention socio-éducative d'une part, de la conduite d'équipe d'autre part. Car les deux se complètent, s'articulent, se répondent et doivent générer une synergie garante de qualité. Le don, dans sa perspective relationnelle, ouvre à une posture éthique à laquelle la conduite d'équipe et plus largement les membres de l'institution sont invités à se référer. Nous présentons la dynamique des échanges que le don initie dans le schéma et les commentaires suivants.

Une dynamique des échanges singulière



Le don est constitué d'un cycle de trois gestes :

- le « donner » ; il est prise de risque vers l'autre, il ose la confiance au contraire de la défiance qui peut vite devenir un principe constitutif de nos relations sociales et professionnelles ;
- le « recevoir » ; il signe l'accueil du geste. Il doit prendre son temps pour montrer que le geste de donner est accueilli (à l'inverse de l'attitude habituelle qui veut éviter tout risque de lien de dépendance à l'autre). Il doit fructifier en soi avant d'être « rendu » (la certitude ou au contraire l'inquiétude générée par l'attente de la réponse dépend de la qualité ou de la fragilité du cycle du don entre les personnes ou groupes concernés) ;
- dans le « rendre », le geste a été enrichi par le temps du recevoir. Le rendre, ou plutôt le « donner à son tour », relance le lien. Il est preuve que le don a été reçu, qu'il a fructifié et qu'il s'enrichit à travers la continuité des échanges.

À cette spirale relationnelle constituée des trois gestes sont associés structurellement quatre termes.

- « Liberté » et « obligation » se répartissent sur le premier axe du schéma.
Le don est mouvement, sollicitude (terme emprunté à Paul Ricoeur), c'est-à-dire spontanéité vers l'autre sans calcul de ce que cela peut rapporter, sans « attente de retour ». Cette posture ne peut être que libre, de cette liberté qui porte le souci de l'autre et de la rencontre.
Cette sollicitude et cette liberté n'existent et ne se déploient qu'à la condition d'être articulées à l'« obligation ». Car si le don s'enracine dans le geste libre vers l'autre, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas attente, espoir d'un geste en retour comme condition du développement et/ou du maintien du lien. Cela est particulièrement vrai en situation de travail : si je n'ai jamais de retour du collègue à qui je donne souvent un coup de main, je me lasserai et il arrivera un moment où je ne ferai plus d'effort pour aller vers lui. C'est ainsi que je me sens librement l'obligé de l'autre en lui répondant.
- Le second axe du schéma articule « attention à soi » et « souci de l'autre ».
Si je ne me soucie que de mon seul intérêt, j'utilise l'autre en oubliant l'attention que je devrais avoir à son égard. À l'inverse, je risque de l'utiliser tout autant en l'empêchant de me rendre ce que je lui donne. Parce qu'ainsi je ne construis nos échanges que sur le seul souci que j'ai pour lui, en refusant de recevoir ce qu'il tente de me donner. C'est parce que le souci de l'autre et l'attention à soi coexistent que l'estime de soi peut se développer.

Une dynamique des échanges référée au modèle du don n'existe que si les quatre termes des deux axes sont mobilisés dans l'effectivité du cycle du donner, recevoir, rendre. Cela nous fournit une grille de lecture ouverte à toutes les nuances relationnelles possibles, qui vont du « défi pour lier » au « lien sans se défier ».

Don et posture de direction

Cette dynamique du don se déploie dans un contexte professionnel lorsque le directeur, avant toute autre personne de l'institution, l'intègre à sa posture professionnelle et qu'il sait l'articuler aux points suivants :

- il relève de sa responsabilité d'offrir un cadre de travail clair et de le faire respecter en assumant ses rôles de décideur et de régulateur (on le lui reprocherait à juste titre s'il en était autrement) ;
- ce cadre de travail n'a de sens que dans la mesure où il contribue à la mise en œuvre de la démarche socio-éducative de l'établissement, des objectifs qui y sont associés, en référence à la mission de service public qui lui est confiée ;

- autour de l'objet de travail conféré par la mission, les objectifs et la mise en œuvre organisationnelle, le directeur doit créer également les conditions pour que se développent des échanges professionnels régulés par le don. L'engagement de l'équipe à développer une culture de la considération de la personne accueillie et à apporter sa contribution à la bonne marche de l'institution se fera au prix d'une connaissance des mécanismes du don. C'est là l'enjeu fondamental auquel ne sait pas répondre le « *management* traditionnel », mais qu'une conduite d'équipe référée au don peut réussir.

Il faut une vigilance quotidienne pour développer ou entretenir des relations professionnelles constructives portées par le don. Dans l'exemple que nous venons de proposer, la dynamique des échanges aurait pu se caractériser par :

- une perte de référence au cadre (qui renvoie à des notions comme par exemple : *leader*, normes, règles, référence à la loi, légitimité de la fonction d'autorité...);
- un flou concernant la mission et le projet de l'établissement ;
- un dispositif formel mais contourné selon le bon-vouloir du détenteur du pouvoir (abus de pouvoir, clarté et rigueur du dispositif institutionnel, autorité...);
- une perception d'injustice et de non prise en compte de la parole de chacun (dynamique des échanges, reconnaissance et estime de soi, imaginaire social partagé...);
- un repli sur ses seuls intérêts et en définitive une disqualification de chacun et de tous (abandon d'échanges régulés par le don, état de don altéré, légitimité destructrice...).

Pour une lecture renouvelée des relations de travail

Le croisement du don avec les outils de la psychologie sociale offre les bases d'une lecture renouvelée des relations de travail et de la posture de direction. Le don ne propose pas une boîte à outils mais une démarche qui offre une vision singulière, profondément optimiste mais nullement naïve, des relations professionnelles.

Le don évite la nostalgie du passé et permet un retour aux sources afin que nous retrouvions des perspectives pour construire l'avenir sur un présent renouvelé. Le don mutualise autour de lui des notions qu'il fédère et organise pour favoriser l'expression de l'altérité. Le cycle du don – donner, recevoir, donner à son tour – organisé autour de ses quatre composantes – liberté et obligation, attention à soi et souci de l'autre – est mis en mouvement par la sollicitude et la réciprocité d'engagement. Il participe de la reconnaissance et de l'estime de soi qui contribuent également à le relancer. Il réconcilie l'insoumission, la rivalité et l'alliance. Il pousse à l'engagement, dans le temps et pour une cause qui dépasse le seul intérêt personnel. Il s'inscrit structurellement dans une démarche éthique d'actes posés dans la considération de l'autre, ce qui oblige aussi à assumer les conséquences parfois négatives de ces actes. Il réaffirme la modernité de notions telles que la dignité et l'honneur. Il est recherche incessante de dialogue, au-delà de nos erreurs et de nos difficultés à le solliciter correctement. Il offre une vision renouvelée de l'intervention sociale et autrement plus vivante que celle qui semble vouloir se dessiner actuellement².

². Le lecteur intéressé pourra se reporter à l'ouvrage : *Don et management. De la libre obligation de dialoguer*, Poirier Philippe, Paris, L'Harmattan, 2008.