

PROGRAMME DE LA JOURNEE

8 h 45 - 9 h : Accueil des participants.

9 h : Introduction de Brigitte MARTINS, Directrice du Centre de Formation.

9 h 15 - 10 h 30 : **Définitions, indicateurs, causes, risques d'usure professionnelle autour de :**

- l'usager
- le professionnel
- l'équipe
- l'institution

Intervenants : un psychologue du travail, un psychosociologue.

10 h 30 - 10 h 45 : Pause

10 h 45 - 12 h 30 : **Forum autour des questions du public et des particularités professionnelles.**

Déjeuner

13 h 30 - 16 h : **Table ronde avec :**

Les intervenants du matin, un représentant de la Direction du Travail, un médecin du travail, un directeur d'établissement, un chef de service éducatif, des professionnels, un responsable de formation, un juriste.

- Quelles sont les modes de prévention possibles ?
- Comment remédier à l'usure professionnelle ?

16 h - 16 h 15 : Pause

16 h 15 - 17 h : Conclusions

INTERVENANTS :

- **Marie Claude BERTHION**, Psychologue, chargée de mission au service insertion INITIATIVES
- **Voahangy RAMPARANY** Responsable de formation de l'école AMP INITIATIVES
- **Rodolphe VANKEERBERGHEN**, formateur à Initiatives
- **Danièle GUILLIER**, Psychosociologue
- **Jean-Michel BOCQUENET**, Directeur maison de retraite ORPEA
- **Nora MEGHERBI PASTENES**, Educatrice spécialisée
- **Pascal FAU-PRUDHOMOT**, Médecin du travail
- **Nicolas DUVAL**, Avocat au Barreau

ANIMATION DE LA JOURNEE : Kamel SALAH, Responsable de formation.

INTRODUCTION DE BRIGITTE MARTINS

Je vous souhaite la bienvenue à cette journée d'étude. Il y a dix ans, en octobre 94, démarrait à Initiatives l'école d'AMP qui accueillait 18 salariés pour 2 ans de formation. Aujourd'hui, nous avons accompagné 310 personnes dans ce parcours de qualification. Actuellement, 130 sont encore en formation chez nous dont 65 qui passeront leur examen au mois de juin 2005.

Alors, pourquoi faire une journée d'étude ?

D'abord parce qu'il est important de marquer cet événement de 10 ans d'école AMP. Dix ans, ça se fête, on fêtera les 20 ans bien sûr et on espère que vous serez encore là et nous aussi.

Ensuite, pour permettre à tous ces professionnels de prendre du temps un petit peu, de ne pas oublier que la formation, c'est quelque chose d'important, et que même si on est sur le terrain, il faut prendre du temps pour revenir de temps en temps se poser.

Enfin, pour impulser une démarche de formation continue qui nous semble nécessaire à tous, vous qui accompagnez des personnes vulnérables, des personnes en difficulté.

Pourquoi sur l'usure professionnelle ?

Ne vous inquiétez pas, au bout de 10 ans, on n'est pas usé ; le contexte de la formation professionnelle ne nous le permet pas, nous sommes en pleine révolution d'ailleurs de la formation AMP puisqu'elle va être accessible en VAE, en validation des acquis de l'expérience ; à partir de là, on va intégrer la modularisation des formations, ce qui est assez complexe pour les centres de formation mais intéressant pour toutes ces personnes qui veulent accéder à ces formations puisque ça permet de faire reconnaître ce qu'on a fait avant et on voit bien chez les élèves que nous accueillons que certains démarrent cette formation après 15 ans, 16 ans, 17 ans de pratique professionnelle. Les acquis, il y en a, et c'est important à un moment de sa vie qu'on puisse les mettre en avant. Mais on a plutôt voulu travailler sur l'usure professionnelle parce qu'on s'est aperçu dans les publics en formation qu'il y avait régulièrement des personnes qui nous semblaient "en souffrance" ; qui déjà, même si elles débutaient chez nous une formation initiale, eh bien avec leur parcours professionnel étaient en souffrance et que cette souffrance, il ne faut peut-être pas la laisser s'installer, il faut peut-être s'arrêter, se poser, et y réfléchir pour rebondir et aller un petit peu plus loin. C'est vrai que l'usure professionnelle, c'est aussi beaucoup dans les discussions qu'on peut avoir un peu partout, on pourrait dire que c'est un peu à la mode, mais si c'est à la mode, c'est peut-être qu'il y a sur le terrain des choses qui nécessitent qu'on en parle. Alors aujourd'hui, je vous propose de prendre du temps pour en parler, pour mieux comprendre les mécanismes, aussi bien pour prévenir, c'est peut-être là qu'on va travailler fortement, sur la prévention, mais aussi pour remédier à cette difficulté que peut-être certains d'entre vous rencontrent.

Je vous souhaite bien sûr de passer une bonne journée et je vous donne rendez-vous dès à présent l'année prochaine parce que ce qu'on a impulsé cette année pour les dix ans, on souhaiterait que tous les ans à Initiatives, on arrive à mettre sur pied une journée d'étude. Alors, sera-t-elle à visée AMP, à visée BEATEP, c'est-à-dire animateur, on ne le sait pas encore, on essaiera de le savoir très tôt pour que tout le monde dans ses calendriers puisse garder du temps, et puisse venir. Je vais vous laisser entre les mains de Kamel SALAH, qui va être l'animateur de cette journée, qui est responsable à Initiatives du dispositif de formation continue, et on se retrouvera dans la matinée et dans l'après-midi.

KAMEL SALAH :

Merci Brigitte et bonjour à tous. Bienvenue. On commence très très vite, parce qu'on a pris un peu de retard, sur l'usure professionnelle. On s'est vite rendu compte quand on a travaillé autour de cela que c'est un domaine très très vaste à traiter. C'est pourquoi j'ai autour de moi deux expertes de leur domaine qui vont nous exposer des choses qui potentiellement peuvent nous faire réfléchir sur le concept. Pour nous, et je renvoie au dessin qui a été fait par Lionel BRIZEMUR, je lui rends hommage. Il n'est pas là, en tout cas, un dessin sympathique, car l'idée de cette journée aussi, c'est que ce soit une journée conviviale, notre envie de toujours, se transcender, se dépasser ensemble, notamment quand c'est l'occasion de se rencontrer en grand nombre. L'usure professionnelle nous intéresse, la souffrance au travail nous intéresse, pour les raisons que Brigitte a énoncées, mais aussi, entre autres, parce qu'on se demande dans quelle mesure l'organisme de formation que nous sommes et les différents acteurs qui travaillent dans ce domaine peuvent trouver des solutions potentielles, si solutions il y a. On s'était posé une question : lorsque l'AMP est fatigué, est-ce qu'on peut changer une pièce, avoir un kit de réparation, est-ce qu'on peut interchanger l'AMP, c'est un peu ce qui se passe dans cette société qui est une société du kit, du changement et puis aussi de l'évitement de la répétition. Ce qui nous a importé, c'était de trouver deux terrains d'entrée, un terrain d'entrée avec Marie-Claude BERTHION, qui est un terrain d'entrée autour de l'individu, qu'est-ce que cela induit sur l'individu, sur l'individu dans sa relation au travail. Pour cela une psychologue du travail et la psychodynamique du travail peut nous aider à comprendre ce phénomène. Donc, on va être dans la question des indicateurs, des définitions. Et puis, pour compléter cette première démarche, nous avons avec nous Danièle GUILLIER, qui est psychosociologue et qui va être plutôt dans l'interaction entre le contexte professionnel et l'individu, l'individu dans le contexte professionnel. Mon rôle sera de vous pousser à poser des questions, être dans l'interactivité, parce que cette journée se veut centrer sur la majorité des personnes qui sont là, des AMP, des Aides Médico-Psychologiques, majoritairement des femmes, non ? Pour nous l'intérêt, c'est que ce soit vous qui compreniez tout et qui nous poussiez aussi à être le plus clair possible, le plus rigoureux possible.

En même temps, on va essayer aussi de faire intervenir d'autres personnes. Je crois que dans la salle, il y a aussi des BEATEP, c'est-à-dire des Brevets d'Etat d'Animateur Technicien d'Education Populaire, qui sont des animateurs professionnels et qui sont stagiaires ici. Il y a des AMP, des BEATEP, il y a des gens qui sont responsables de formation qui sont intéressés par ce type de journée, il y a aussi dans la salle je crois un sociologue, un ergonomiste, on s'excuse de ne pas avoir d'ergonomiste aujourd'hui puisque l'ergonomie est un domaine qui peut aussi intéresser l'usure professionnelle largement. Je laisse la parole à Marie-Claude, je vous propose avant de regarder dans votre dossier dans lequel vous avez un petit papier "question à poser", pour faciliter l'interactivité, pour essayer de délimiter les problématiques individuelles, celles que vous avez, pour essayer de vous toucher au plus proche de vos questionnements. Marie-Claude, je te propose de commencer.

USURE PROFESSIONNELLE : ETAT DES LIEUX SELON LA PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL

Par Marie Claude BERTHION, Psychologue, chargée de mission au service insertion d'INITIATIVES.

Qu'est-ce que l'usure ? L'usure, c'est très vaste et c'est très difficile d'aborder ce sujet. Ça m'a semblé immense au départ. C'était peut-être déjà l'usure qui me tombait dessus ! Ce qu'on peut dire, c'est que c'est un état de fatigue, persistant. Quand on se sent usé, il y a une persistance dans cet état de fatigue, qui est à la fois nerveux et physique. C'est un état d'épuisement physique, nerveux, intellectuel. Souvent, il peut être considéré comme un auto-épuisement. On est entraîné dans une spirale. Quelles sont les traces et les manifestations de l'usure ? Evidemment, là, la liste est longue. Ça peut se traduire par des maux d'estomac, un ulcère, un mauvais esprit, présence-absence, de la tristesse, des migraines, de la démotivation, de l'agressivité. Cela peut aussi être de l'immobilisme, de la dévalorisation de soi, un manque de confiance, une remise en cause des fonctionnements, un isolement, une solitude et se sentir complètement exclu. Une attitude négative, on a une mauvaise image de soi.

Alors, après avoir un peu dit ce qu'est l'usure, comment elle se manifeste, qu'est-ce qui fait que ça en arrive là ? Ça peut venir d'un manque de cadre, où le cadre a disparu, il n'est plus visible au niveau de la structure. Ça peut être aussi un manque de réponse ou pas de réponse cohérente dans des questionnements au niveau de son travail. C'est une surcharge de travail, où il n'y a pas de projet, pas de travail prescrit, ou il n'y en a plus. Il n'y a plus de repère institutionnel. Il n'y a pas d'écoute, pas de soutien, et ça, c'est important dans les métiers comme les vôtres, où vous êtes dans la relation d'aide. Il n'y a pas de valorisation au niveau social, pas de gratification, et l'auto-prescription devient excessive.

C'est-à-dire que c'est un peu l'idée que quand on est dans le flou, quand les choses ne sont plus précises, on a perdu les repères. La finalité du sujet au travail, c'est d'essayer de bien faire son travail, de le faire le mieux possible, donc, on va s'auto-prescrire des tâches pour essayer de mieux travailler.

Si vous voulez faire un distinguo entre le travail que vous avez à faire, il y a ce pour quoi vous êtes appelé à travailler, recruter à travailler, et pour cela, on vous donne un travail, une tâche à accomplir et cette tâche, ça s'appelle le travail prescrit. Ça correspond à des modes opératoires, c'est défini, c'est carré. C'est une fonction, une occupation de poste, avec le cadre. Et, par contre, vous êtes AMP, un grand nombre d'entre-vous, et par rapport à ce métier, il y a des tâches, référencées, qui vont être à peu près les mêmes dans tous les établissements, dans tous les endroits où vous allez vous retrouver, sauf que ces endroits sont différents et que vous êtes différents aussi, et pour accomplir ce travail, il y a plein de ficelles, plein de choses à ajouter, et ça, c'est l'activité. Donc, il faut différencier dans votre travail, dans le travail en général, le travail prescrit de l'activité. C'est l'activité que vous réalisez pour faire vraiment votre travail, pour faire vraiment le travail prescrit. Et par exemple, quand vous ne réalisez que le travail prescrit, c'est-à-dire la tâche, le travail ne peut plus se faire, c'est ce qu'on appelle la grève du zèle. Vous faites le travail, mais au bout du compte, il ne se réalise pas.

KAMEL SALAH : je reformule deux petites choses. Travail prescrit, c'est le travail qui nous est commandé et il y a une vraie différence entre le travail qui nous est commandé et le travail qu'on effectue réellement, , ce qu'en psychologie du travail, on appelle l'activité.

Pour reprendre l'exemple de la grève du zèle, ou entre guillemets, le travail dont on n'est pas satisfait, vous réalisez votre travail mais vous ne faites que ce qu'on vous a demandé au départ. Or, le travail, c'est loin d'être ça, c'est loin d'être ce qui est écrit quelque part. Pour que ça puisse se réaliser, cette tâche, ce qui est écrit, vous avez une valeur ajoutée par vous et tout ce que vous y mettez dedans, c'est de la subjectivité, de l'émotion, de l'affectif. Tout ce que dirait Monsieur Plus, et ça, c'est l'activité, et c'est grâce à cette activité que le travail peut se faire. Et c'est la tâche de la psychologue du travail de repérer ça sur le terrain et des ergonomes, évidemment, avec d'autres repérages.


Là, on a parlé de qu'est-ce que c'est l'usure, les traces, les situations, l'inventaire des causes possibles de cette usure. Pourquoi ça arrive ? Je vous en ai parlé avec l'auto-prescription. Qu'est-ce qui fait que ça arrive ? Souvent, il n'y a pas de projet, pas de méthodologie, pas d'évaluation, pas de politique à long terme, on est toujours dans l'urgence, il n'y a pas de passé institutionnel. C'est important ça, dans le métier, tout le passé, toute l'histoire. Il y a aussi le facteur bien humain, c'est la résistance au changement. Et ça use aussi. Souvent c'est l'analyse qu'on a faite, le rapprochement entre l'usure et résister. C'est aussi la peur de l'inconnu, la peur dans le travail, ça existe, c'est bien légitime et c'est la

détérioration d'une situation, les difficultés de la mobilité professionnelle, et l'insuffisance souvent aussi de la formation continue. C'est quelque chose d'obligatoire, avec une loi, mais qui ne se fait pas suffisamment.

D'un point de vue individuel, sur le sujet, le travailleur, comment ça peut se traduire tout ça ? On a plus envie, on se force à aller travailler, on n'a plus d'envie, de désir. On n'est plus tolérant, et ça c'est important dans un travail de relation d'aide comme le vôtre, si vous perdez cette tolérance. C'est le sentiment d'abandon dans son champ de responsabilité. Un sentiment d'inutilité, on se dit "à quoi bon ?". Les absences de renouvellement, de ressourcement, le sentiment de manque de liberté, des symptômes physiques, un repli sur soi, des pressions, un manque de confiance, tristesse... C'est la sinistrose, on va travailler en traînant les pieds. C'est un manque d'humour, on n'a plus le goût à rire, plus le goût à blaguer, et ça, c'est aussi important dans le travail. C'est le sentiment d'insécurité, un appauvrissement des relations avec les collègues, une perte de transmettre son savoir-faire aussi. Des attitudes négatives, un manque de dynamisme, une lassitude à écouter l'usager, on n'est plus tolérant, on n'est plus disponible, on ne peut plus écouter. C'est l'incapacité à séparer vie privée et vie professionnelle. On n'a plus d'ambition, on a l'impression de travailler dans la répétition, et il y a un décalage entre les références personnelles et la demande sociale. Le manque de repères. Et ça peut se traduire soit par de l'activisme, un appauvrissement personnel, diminution de l'accomplissement personnel et une dépersonnalisation. Voilà, ça, c'est un pot bien garni de toutes les manifestations qu'il peut y avoir.

K. SALAH : cela fait beaucoup de choses ! Ce qui est intéressant, c'est de se dire, l'usure professionnelle, c'est déjà un état très avancé. Ce n'est pas " je suis fatiguée, j'en ai marre", c'est un état très avancé. J'ai découvert le terme, "la sinistrose", c'est peut-être la combinaison de toutes ces difficultés, ces sentiments, on n'est pas usé quand on est un peu fatigué, quand on en a un peu marre, on est usé quand on combine un tas de sentiments et de difficultés, qui vont peut-être même renvoyer à des pathologies, potentiellement.

M.C. BERTHION : Après tout ce descriptif des situations, des causes de l'usure professionnelle... Parce que l'usure professionnelle, je ne l'ai pas dit au départ, ça existe. Oui !


 *QUESTION D'UNE INFIRMIERE ET FORMATRICE à Initiatives : j'ai cru comprendre qu'il y avait une incidence de l'établissement, du projet institutionnel, du manque de formation sur le terrain. Mais est-ce que l'usure professionnelle dans ces cas là s'observe sur une personne isolée ou touche plusieurs membres d'une même équipe ? On pourrait être porté à croire, s'il y a une telle incidence de l'institution, que plusieurs personnes vont être touchées par ça.*

M.C. BERTHION : A votre avis ?

 *L'INFIRMIERE : Oui, je pense que oui.*


M.C. BERTHION : Mais pas forcément. Ça peut être complètement individuel et ça peut aussi avoir des incidences sur l'équipe. On abordera l'institution après, mais moi, je reste centrée sur le sujet, le travailleur, mais ça peut être l'institution, ça peut être une relation entre collègues, et ça peut être d'autres choses, basées sur la simple fatigue. Nous sommes des humains avec des cycles où nous sommes plus en forme, moins en forme, et voilà.

KAMEL SALAH : Et cette question vous intéressait par rapport à de l'expérience que vous avez ?

 *L'INFIRMIERE : Tout à fait. Par rapport à certaines choses que l'on peut constater, nous, sur le terrain, entre ce qui peut exister sur le plan institutionnel et ce qu'on remarque nous comme incidence sur l'équipe. On a le sentiment qu'il y a un phénomène de groupe sur l'usure professionnelle.*

DANIELE GUILLIER : j'ai envie de vous faire une réponse plus diversifiée, à savoir, que tous les cas de figure sont possibles. L'usure professionnelle se manifeste sous des formes différentes, éventuellement contrastée : on peut être extrêmement agressif parce qu'on est complètement usé et en même temps complètement passif. Ce que j'ai pu voir dans un certain nombre d'établissements, où se manifeste une violence institutionnelle, donc quelque chose qui est de l'ordre du collectif, mais ça peut se condenser sur une personne, qui devient bouc-émissaire, qui fait un passage à l'acte, qui tombe gravement malade, comme cela peut se répartir sur l'ensemble des personnes, qui manifestent toutes

des signes d'épuisement professionnel, et éventuellement des manifestations d'usure professionnelle diversifiées voire contrastées. On a un ensemble de cas de figures très variées.

 *STAGIAIRE AMP 1^{ère} année : lorsqu'on constate cette usure au sein de notre structure, qu'est-ce que l'on doit faire ? Comment peut-on intervenir afin que cela cesse ?*

K SALAH : la question est très pertinente et je crois qu'on va essayer d'y répondre cette après-midi. On va déjà délimiter comment c'est et ensuite on vient dans le comment faire. Merci pour la question.

Après tout cet inventaire sur l'usure, comment établir un état des lieux de l'usure ? Il y a plusieurs approches. Il y a des normes par rapport à ce qu'on appelle l'ergonomie. Des normes, des choses qui ont été établies. Et puis, il y a également l'approche par l'analyse et l'observation réelle du travail réel des opérateurs. C'est l'analyse des conditions de travail, on s'attache aux conditions environnementales, les nuisances subies au travail, et également l'analyse qui s'attache à l'étude du poste, de la quantité d'énergie dépensée. La finalité, c'est la recherche d'un meilleur état de santé physique et mentale de l'opérateur. Il faut l'amener à analyser ses séquences de travail. L'analyse sur le terrain du travail, se fait avec l'aide bien évidemment d'un psychologue du travail ou d'une autre personne, mais ça se fait par les travailleurs eux-mêmes, à partir de leurs actes langagiers. Peut-être une réponse par rapport à la question de la personne : on observe que celui qui est défaillant dans une équipe le renvoie aux autres comme un miroir. Tout le monde peut être comme lui. Le risque premier, c'est l'exclusion par l'équipe. On peut alors être confronté à la mise en place de stratégies de défense qui peuvent devenir idéologiques. Dans le travail social, il n'y a pas de véritables règles du métier, mais plutôt des règles d'équipe, donc, peu protectrices et fragilisantes. On va aborder maintenant le travail du psychologue du travail, qui lui aussi est usé, par tout ce qu'il découvre sur le terrain. Il va y avoir une différence avec ce qu'on appelle le métier. Le métier, dans le travail social, c'est nouveau, on commence à avoir des règles de métier, mais ce n'est pas complètement reconnu, donc, c'est pas très palpable parfois, et c'est la différence avec l'industrie, où là, tout est bien ficelé. L'analyse par l'observation du travail réel : quand je parle d'observation du travail réel, c'est la différence faite tout à l'heure entre la tâche, le travail prescrit et l'activité. Le travail réel, c'est vraiment tout ce qui est mis en œuvre par le sujet, le travailleur pour qu'il puisse réaliser son travail.

La psychopathologie du travail est une science relativement jeune, comme l'ergonomie, elle est née au 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle et ça a été au départ dans le secteur industriel pour des questions de productivité. Il fallait obtenir de meilleurs rendements, c'est toute l'époque du taylorisme, et les gens souffraient. Ils étaient presque robotisés. Dans le taylorisme, était calculé le meilleur rendement, le meilleur geste. Voilà, on retrouve ça dans le cinéma, dans "Les Temps Modernes" de Charlie Chaplin. Au départ, cela s'appelait la psychotechnique et ça a évolué, et dans les années 50, les études ont été plus portées sur les conditions, notamment les métiers de service. Les métiers de service étaient ceux des "bonnes à tout faire" et les conditions de la servilité. Alors, en France, par exemple, les événements se sont bousculés... C'est un rappel historique un peu au galop pour vous montrer que la psychopathologie du travail est issue de la psychologie et de la psychanalyse, mais elle est beaucoup plus récente puisqu'elle est issue de l'ère industrielle. Donc les étapes : il y a l'époque fin 19^{ème}/début 20^{ème}, ensuite les années d'après-guerre, et, en France, Mai 68, qui est quand même une année où il s'est passé plein de choses, et notamment, c'est la remise en question de la mensuralisation qui était juste née à cette époque et de l'emploi stable.

Ensuite vous avez des changements de gouvernements et de pensée et c'est aussi la déroute des organisations syndicales. Les choses n'arrivent pas seules au niveau du terrain, ni au niveau du travail. Tout ça, c'est parti d'un contexte environnemental, politique, économique, avec des besoins différents selon les époques. Tous ces bouleversements ont posé des questions dans le rapport entre le sujet et le travail. La première, c'est relatif au travail, et la deuxième c'est concernant la subjectivité. En effet, ce qui a été constant que ce soit en psychotechnique ou en psychologie du travail, c'est que le constat était fait : il y avait une souffrance au travail. Au départ, au niveau de l'industrie, c'était évidemment par rapport à un travail physique difficile à réaliser, puis ensuite on s'est rendu compte que la souffrance se déplaçait et que c'était aussi par rapport aux conditions, que ça ne concernait pas uniquement l'aspect physique, qui a été largement soulagé par des normes établies en ergonomie. Alors, par rapport à l'ergonomie, pour ceux qui veulent se documenter, il y a deux courants. En France, il y a un courant de l'ergonomie française qui est très important, qui analyse et a fait des constats de terrain sur tout ce qui est l'aspect physiologique, le poste de travail, la posture, la gestuelle, etc...

Récemment, est apparue la thèse de la fin du travail avec l'idée qu'il n'y avait pas de richesse sans travail, c'était les idées marxistes. Et cela a entraîné que : la centralité du travail était terminée. Toutes


ces thèses et ces concepts qui existaient depuis l'ère du plein travail étaient remises en cause et que le travail joue un rôle cependant dans la société, le travail a un rôle de médiateur social entre le sujet et l'organisation. Il a été démontré que le travail mobilise des processus essentiels à la formation notamment des identités individuelles, à la socialisation, à la construction des appartenances. On appartient à une communauté, on appartient au même métier, on appartient à un collectif. Dans les métiers d'aide, souvent, l'équipe a un rôle collectif très important, soit chez les infirmières ou peut-être dans les équipes de soignants ou d'AMP. On appartient donc à une équipe. La psychopathologie du travail a eu différents mouvements et en ce qui me concerne, j'ai étudié la psychodynamique du travail. C'est Christophe DEJOUR qui, dans les années 70, a créé cette psychodynamique du travail et place au centre la souffrance au travail. Il y a aussi du plaisir au travail, puisque tous on travaille, nous ne sommes pas maso quand même ! Cette souffrance au travail se transforme soit en plaisir, soit en aggravation pathogène. C'est toute la nuance. Toutes les études auxquelles la psychodynamique se destine. Quand on fait de l'analyse du travail par rapport à la psychodynamique, par rapport à ce courant, il s'agit d'analyser du travail donc la centralité du travail reste majeure. Et ce qui est observé : "d'où vient la souffrance ?" la plupart du temps, c'est la surcharge du travail. Cette surcharge, elle affecte surtout la subjectivité du travail. Et elle se manifeste, soit par des décompensations mais ce ne sont pas seulement les décompensations qui sont importantes, c'est aussi d'analyser le contenu de cette souffrance.


K. SALAH : une petite reformulation pour voir si j'ai tout saisi. Si j'ai bien compris, la psychodynamique du travail s'intéresse à placer au centre de la vie sociale le travail et à ne pas remettre en question le fait que le travail est important dans la vie sociale. Et à partir du travail, étudier les relations qu'il peut y avoir entre le sujet, le travailleur et l'activité elle-même. C'est ça ? Et là, l'idée de parler de souffrance au travail qui peut se transformer, soit en plaisir, soit en autre sentiment, avec toutes les nuances qu'il y a entre souffrance et plaisir, ça serait imaginer qu'on est plus ou moins bien armé, puisque je crois que c'est là que vous parlez de subjectivité, pour bien accepter, bien absorber la souffrance, ce qu'on appelle peut-être la compensation, et si on n'est pas bien armé, peut-être qu'on va décompenser et là on va être dans un état qui va être un état de crise, et qui est relatif aux matériaux personnels qu'on a et à la capacité à s'adapter à ces agressivités que nous apportent le travail.

M.C. BERTHION : Tout simplement, la souffrance est prise dans le sens de ce qui est éprouvé par le sujet dans un contexte donné, une situation donnée, etc... Comme c'est ce qui est éprouvé, c'est difficilement mesurable, ce ne peut être que formulé par le sujet et analysé de cette façon. On voit évidemment qu'il y a toutes les émotions, on va souffrir, ça va être plus ou moins douloureux.

K. SALAH : ça me fait penser à une image. Souvent dans une salle de travail, quand un a froid, l'autre a chaud, y'en a un qui dit « non, ferme la fenêtre », et l'autre qui dit « non, on l'ouvre », est-ce que ce serait un peu quelque chose comme ça ? Moi, je ne mesure pas la chaleur de l'autre, je mesure ma chaleur, je suis capable de mettre le niveau de chaleur qui m'est confortable, exactement comme je pourrais mettre le niveau de souffrance qui m'est acceptable, et que je ne peux pas le comparer à un autre individu, même si aujourd'hui on essaie de mettre des normes sur un niveau de souffrance pour définir l'usure.

M.C. BERTHION : oui

 *QUESTION DE PATRICIA DELYS, psychologue du travail et psychodynamicienne : "on pourrait tout simplement dire que la psychodynamique du travail, c'est l'étude psychique de l'individu dans les organisations de travail. Donc, ce n'est pas uniquement ses conditions physiques, mais c'est l'étude de sa vie psychique. Quand on travaille, pour reprendre une image, on ne laisse pas sa vie personnelle au vestiaire, on vient avec tout ce qu'on est, son histoire personnelle et c'est à ça qu'on va s'intéresser dans la psychodynamique du travail."*

 *AUTRE QUESTION DE SANDRINE, une stagiaire en formation d'AMP : "je suis complètement d'accord avec ce que disait la psychologue du travail. C'est vrai qu'on pense rarement à notre environnement familial, et on rapporte souvent le travail et l'environnement du travail et on oublie qu'on accompagne des personnes dans le bien-être et que nous, si on est dans le mal-être parce qu'on a un souci familial, social, etc., on ne peut pas arriver humainement à accompagner des personnes même si on a un super cadre, une super équipe. On a besoin de groupes de parole, d'échanger, on a besoin de temps aussi pour accompagner les personnes, un bien-être déjà soi-même et ça, ça manque énormément."*

K. SALAH : ben, c'est prometteur d'évitement de la souffrance pour vous de savoir tout ça, c'est juste. On reprend avec Marie-Claude et je crois qu'on va venir avec cette idée de ce qu'on appelle l'interpersonnel, en tout cas, ce qui agit en et en-dehors du travail. Effectivement, nous sommes des êtres entiers et le vieil adage qui dit « on laisse au vestiaire sa vie privée et tout un tas de choses », ben, c'est pas si... On verra tout à l'heure ce que vous en pensez, vous, mais je ne sais pas si c'est vraiment facile et si ce n'est pas un moyen de cacher certaines difficultés à entrer en communication et en confrontation avec les autres travailleurs. On va y venir tout à l'heure. Alors, elle disait que quand on est en souffrance, à la maison, dans son environnement, on pouvait ramener sa souffrance à la maison, et inversement, on ramenait les soucis du travail à la maison.


M.C. BERTHION : Pour continuer sur la souffrance au travail, je vous ai fait un petit récapitulatif des pathologies dites de surcharge, puisque le constat de la souffrance montrait que ça venait essentiellement de la surcharge des conditions de travail.

Dans les pathologies de surcharge, certaines ne concernent pas votre métier. Il y a donc les TMS, les Troubles Musculo-Squelettiques, qui atteignent les membres supérieurs. C'était le constat qui était fait dans les usines de volaille, quand ça a été découvert. Maintenant, c'est répertorié dans les classifications des maladies professionnelles, par le médecin du travail et l'on voit maintenant ce type de pathologies étendu aux clavistes, les opérateurs de saisie, et également les caissières, selon que la caisse n'a pas les tapis roulants. Ce sont des lésions somatiques qui affectent les mains, les membres supérieurs, et ça peut aller jusqu'à l'atteinte du fonctionnement psychique.

Il y a aussi les LER, les Lésions par Effort Répétitif. Il y a aussi les lésions par hyper sollicitation, et puis, il y a aussi, dans ces pathologies de surcharge, une maladie qu'on voit de plus en plus maintenant en France, mais qui a été essentiellement décrite au Japon, qui s'appelle le Karoshi et c'est la mort subite par accident vasculaire sans qu'il n'y ait eu auparavant de signe chez la personne qui meurt. Donc, ce sont quand même des pathologies lourdes. Il y a ce genre de mort subite sur le lieu de travail qui sont aussi maintenant des suicides sur le lieu de travail, on en parlera après.

Dans vos métiers, il y a aussi ce qu'on appelle le burn-out. C'est un terme anglais, qui n'est pas très aimé, remis en cause, très discuté en France. Simplement, la définition en France du burn-out, ça s'appelle le syndrome d'épuisement professionnel. C'est un terme qui a été créé dans les années 70 aux Etats-Unis par les soignants et pour les soignants. La caractéristique, c'est de la fatigue au travail, du surmenage intellectuel des dirigeants. C'est un syndrome subjectif, comme la fatigue nerveuse. C'est un état d'épuisement. Ça a été découvert par un psychiatre, qui a fait des études. Il a fait ce constat avec l'équipe de soignants avec laquelle il travaillait. C'était ce qu'on appelle une free clinic, c'est une clinique qui soigne les toxicomanes. L'état d'épuisement qui est constaté dans ce syndrome, c'est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. Une situation, c'est complexe, un individu, c'est complexe. Burn, ça veut dire brûler, le terme est assez fort, ça veut dire que les personnes qui sont atteintes de ce syndrome, c'est un épuisement complet, y'a plus de ressource, elles sont au bout, à la limite de ce qu'ils peuvent faire. Le burn-out crée le vide intérieur. Alors, ne vous laissez pas aller jusqu'à ce syndrome d'épuisement professionnel. Arrêtez-vous avant. Ce qu'il y a aussi au niveau des personnes dans la relation d'aide, c'est le facteur de stress. A l'hôpital, le stress est important. C'est un sentiment d'être débordé par son travail et de ne pas avoir suffisamment de temps pour l'accomplir. Donc, on devient stressé. Quand on est stressé, ce que ça peut entraîner, c'est qu'on soit isolé, et qu'on n'est plus de tolérance à l'égard d'autrui, ce qui est quand même assez gênant dans une relation d'aide. Vous avez aussi dans les pathologies, les affections post-traumatiques. J'ai dit tout à l'heure, c'était la sinistrose. La sinistrose, c'est ce qui est repéré chez les personnes où il y a de l'agression sur le lieu de travail. Dans les milieux soignants, ce sont les urgences où il y a le plus d'agressions, puisque la police y vient. Et puis également les banques, quand il y a des hold-up. Après, ça entraîne des chocs. Y'a de quoi. Plein d'autres endroits, de toute façon maintenant. J'ai noté aussi les violences pathologiques.

- Les violences pathologiques, c'est ce qui arrive entre collègues et qui va jusqu'au suicide. Ce sont les conduites violentes également contre les équipements. Parfois, on est fâché, simplement comme ça, et bien, on va mettre le feu dans un endroit, comme ça, l'atelier, ou cet endroit, on ne va plus y aller. Des petites choses, qui font que, bon. On va faire comme à l'éducation nationale, ce sont... Non, pas des violences douces, mais bon. Essayez de vous contenir à l'égard de vos collègues. Par contre, je vous ai dit que ça pouvait aller jusqu'au suicide, et donc, des suicides qui sont le reflet d'une détresse affective et qui témoignent de la ruine dans les relations par rapport à la solidarité, la convivialité. Quand les gens vont jusqu'au suicide, c'est que très souvent, on fait le repère qu'il y a eu une insensibilisation à la souffrance de la part des collègues. Et ça, c'est important, c'est grave de faire ce constat sur le lieu de travail. Et c'est le harcèlement aussi.

 **INTERVENTION DANS LA SALLE, ZAHIA, EN FORMATION AMP :** *Vous dites que les collègues peuvent être responsables. Il faudrait aussi dire que des fois, la direction voit ce qui se passe. Si la direction ne fait pas barrage, dit d'arrêter, prend des sanctions, ben les collègues, ils ont le champ libre. Il ne faut pas oublier la responsabilité de tout le monde dans cette histoire. Pas seulement les collègues.*

M.C. BERTHION : Oui, bien sûr. Mais bon, on peut avoir le soutien des collègues dans ce cas là. Ça pourrait se faire.

Pour terminer avec les pathologies de surcharge, il y a aussi les troubles cognitifs, ce sont les troubles de la pensée, du jugement, de la mémoire, une désorientation aussi au niveau de l'espace. Elles ont été découvertes et décrites d'une façon beaucoup plus récentes que les autres pathologies. Et puis, il y a aussi le harcèlement moral dont vient de parler brièvement Kamel. Le harcèlement moral fait l'objet d'une loi en France depuis 2002. Reste à prouver maintenant que c'est vraiment du harcèlement, on ne va pas au tribunal comme ça. Ce qu'il y a et qui fait souffrir dans le harcèlement moral, c'est qu'il y a une certaine jouissance chez l'agresseur. Et ça, c'est vraiment très pervers. Et on se retrouve dans une passivité. Une absence de ses collègues. Y'a plus d'équipe. Ce qui fait que la personne harcelée se sent vraiment victime, y'a une décompensation psychopathogène, et très souvent, ça correspond à la pathologie de l'isolement, de la solitude. Je vous en parle parce que je reçois des gens qui sont en très grande difficulté, et ces trois dernières années, j'ai reçu beaucoup de personnes qui avaient eu un licenciement, une démission, une rupture de travail, avec du harcèlement. Et que ce soit moral – plus quelquefois, elles se rajoutent du harcèlement sexuel, que ce soit homme ou femme, c'est vraiment très très dur. La personne est complètement déstructurée, et il faut un long moment, un long travail sur elle-même pour pouvoir être réembauchable, être disponible pour un nouveau travail. Voilà en ce qui concerne la psychologie du travail, la psychodynamique, l'évolution et les différentes pathologies.

Pour faire un peu plus rapide maintenant, on est tous au travail, et il faut bien tenir. Comment fait-on pour tenir au travail ? Dans l'observation du psychologue du travail, face à cette souffrance, l'idée, c'est Christophe DEJOUR qui a développé ça, il part de la centralité du travail avec un concept qui est celui de la normalité. Ça peut choquer parce que la normalité en psycho... Mais pour lui, la normalité est un compromis entre la souffrance et les défenses. C'est-à-dire que l'individu, le sujet au travail a la liberté, une certaine liberté, de pouvoir agir, de faire quelque chose contre sa souffrance. Et donc, c'est l'étude de toutes les stratégies défensives. C'est le couple maladie et travail qui est lié par le fait que la maladie empêche le travail. Et par rapport à ça, il y a une honte à ne pas aller travailler. C'est une issue entre l'anxiété de la mort, pour les personnes qui ont des peurs et qui souffrent dans le travail, souvent, c'est l'alcoolisme. Il est pas étranger de trouver dans certains métiers, de l'alcool. Même à l'ANPE, vous avez de l'alcoolisme chez les agents qui vous reçoivent. Donc, il y a une fuite en avant, il y a des actes de violence antisociale, c'est la folie sous toutes ses formes de décompensation, les psychotiques, les caractériels et dépressifs. Quand on parle de stratégies de défense, il y a celles que l'on développe d'une façon individuelle, dans son travail, pour pouvoir tenir, réagir, résister, et puis vous avez, quand vous êtes en équipe, les stratégies collectives de défense dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace pour réaménager des rapports du travail à l'organisation du travail. C'est un renoncement des agents à tout effort d'amélioration. Ça peut se traduire par un effort commun à maintenir la cohésion face à un ennemi commun, entre parenthèses, qui est l'organisation ou la hiérarchie. Donc, qu'est-ce que c'est que les symptômes de la souffrance ? C'est l'ennui, la peur, qui sont opposés à la satisfaction, la motivation. On se sent dépersonnalisé, il y a impossibilité d'alléger la tâche, il faut coûte que coûte la faire. Le niveau d'insatisfaction ne peut pas diminuer, donc, c'est de la souffrance. La souffrance, c'est un vécu, et c'est individuel. Ça ne peut être partagé que s'il y a acte langagier, si ça peut être parlé, évoqué.


Le travail et la peur. C'est différent de l'angoisse. L'angoisse, c'est un conflit intra-psychique, c'est-à-dire une contradiction entre deux notions inconciliables. La peur, c'est un concept nouveau en psychopathologie du travail. Ça répond à un aspect concret de la réalité et ça exige un système défensif spécifique. Donc, il ne faut pas confondre peur et angoisse.

K. SALAH : *La peur, ça peut être la peur de perdre son travail, par exemple ?*

M.C. BERTHION : Oui, mais ça ne va pas créer les mêmes symptômes.

K. SALAH : *En même temps, c'est un facteur qui pousse les personnes à perdurer dans leur travail malgré un niveau de souffrance. C'est peut-être un facteur aggravant aujourd'hui, dans notre société,*

où il y a cette peur de perdre son travail, qui fait qu'on reste, et qu'on va aller vers un niveau de souffrance un petit peu plus élevé qu'à certaines époques, à l'époque des Trentes Glorieuses, certains l'ont vécue et bravo !

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** *je ne suis pas d'accord avec ce que vous venez de dire pour la bonne raison que la perte de soi est quand même beaucoup plus conséquente que la perte d'un travail. Le travail, on peut en retrouver mais la perte de soi, je ne crois pas que ce soit récupérable.*


K. SALAH : *Ce que vous voulez dire, c'est qu'avant d'en arriver là, il vaut mieux perdre son travail, et vous avez tout à fait raison, bien sûr.*

M.C. BERTHION : Pour rebondir un peu sur ce que vous venez dire, effectivement, parfois, ce n'est tellement plus tenable, malgré l'importance du travail d'un point de vue du salaire et l'obligation de travailler que les personnes préfèrent quitter leur emploi coûte que coûte et certaines personnes vont même jusqu'à démissionner, ce qui en fait les conduit vers des situations encore plus difficiles financièrement.

K. SALAH : *la démission n'est pas forcément la solution, là, tu parles en tant que professionnelle.*

 **INTERVENTION DANS LA SALLE, 1^{ère} ANNEE AMP :** *Je voudrais dire qu'en fait, il y en a qui ne veulent pas quitter leur entreprise parce qu'ils ont peur de ne pas retrouver ailleurs.*

K. SALAH : *Je pense que ce que dit Marie-Claude BERTHION est intéressant, c'est que quelquefois il faut se poser la question de quitter son travail ou non. De toutes façons, on se la pose cette question là, mais souffrir au travail, ça peut pousser jusqu'à une crise difficile, mais en même temps, certaines fois, elle constate qu'à certains moments, certaines personnes qui démissionnent souffrent peut-être encore plus que si elles étaient restées et avaient combattu. Donc, c'est quelque chose qui est très complexe, très individuel et qui nécessite d'observer situation par situation et d'éviter la généralisation qui serait trop facile.*

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** *C'est vraiment qu'une fois qu'on a tout essayé qu'on arrive à la solution de la démission. Mais c'est vrai qu'il vaut mieux résoudre le problème si problème il y a.*

M.C. BERTHION : Pour finir avec la peur, il y a des signes de la peur qui sont très connus. J'ai pris quelques exemples. Au niveau de l'industrie chimique, vous savez qu'il n'y a pas très longtemps, il y a une industrie qui a explosé en France, à Toulouse, en plein cœur de la ville. Donc, c'est connu. Les gens qui vont travailler dans ces endroits savent, ils disent : « ah, ben, y'a l'atelier de la Galle, on est sur une poudrière. » Alors, ils y vont quand même, ils travaillent. Vous avez entendu tous les témoignages qu'il y a eu après cette explosion. Mais ça peut entraîner, pour ceux qui ont peur, des troubles du sommeil. Et c'est l'utilisation des médicaments, des psychotropes. Il y a des signes indirects de la peur, par exemple dans le bâtiment. Il y a plein de normes à respecter pour les ouvriers du bâtiment. Et en même temps, ils prennent des risques. C'est conscient, mais ce n'est qu'une parade. Ils essaient de contrôler leur peur. La peur, elle est collective. Tout le monde le sait. Il y a plein d'accidents dans le bâtiment. Alors c'est la peur avec les cadences. Qu'est-ce que les différentes formes de peur ? C'est la dégradation du fonctionnement mental, de l'équilibre psycho-affectif. C'est la destruction des relations avec les collègues, la peur. La peur d'aller au travail, ça s'étale après à la peur de l'autre. C'est la dégradation de l'organisme par rapport aux mauvaises conditions de travail. Et c'est la peur engendrée par des problèmes basiques de la vie, style la faim, et autres, qui poussent à agir.

Pour conclure. J'ai essayé, j'ai tenté de vous faire un bref aperçu de ce que c'était l'usure, que l'usure au travail existe, c'est une réalité, elle est connue, étudiée dans différentes disciplines. Moi, je vous l'ai explicitée du point de vue du psychologue du travail, dans un courant qui est la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité, pratiquée au CNAM, où vous avez également une grande chaire d'ergonomie, avec tout ce qui est éprouvé dans le travail, au niveau de la souffrance. Mais qui dit souffrance dit aussi plaisir au travail.

C'est sur cette petite note gaie que je voudrais terminer, à savoir, que le travail, c'est un médiateur social, c'est un endroit où l'on peut se réaliser, on peut appartenir, on fait partie de quelque chose, on fait partie d'un métier, on fait partie d'une communauté, on est avec, et ça, c'est assez gratifiant. Donc, il y a ça. Et le plaisir, qui est assez formateur en soi, c'est-à-dire que plus vous êtes contents, satisfait, plus vous allez pouvoir travailler, vous n'allez pas vous économiser. Donc, c'est un peu tout cela. Ce qui

est important, et que vous pouvez, au niveau de votre métier, je reviens centrée sur l'AMP, essayer de demander des espaces de parole. C'est avec l'acte langagier que vous allez pouvoir supporter, évoquer votre souffrance au travail et peut-être la transformer et faire en sorte que les choses puissent se passer différemment. Vos collègues et vous avec, vous connaissez votre métier. Il n'y a que vous qui puissiez l'améliorer, le modifier, et contribuer à cela.

USURE PROFESSIONNELLE ET VIOLENCE INSTITUTIONNELLE DANS LE MEDICO SOCIAL

Par Danièle GUILLER, Psychosociologue, formatrice consultante de l'association ACS6FI ; chercheur associé (laboratoire d'analyse institutionnelle – Sciences de l'Education – Paris VIII)

Je vais commencer comme ma collègue tout à l'heure par récuser l'appellation d'experte ou de spécialiste en matière d'usure professionnelle. Ce n'est pas le cas. Je suis psychosociologue, je travaille aussi à l'université avec une équipe de recherche qui s'inscrit dans le courant de l'analyse institutionnelle, qui est un courant venant de la sociologie, dont vous avez une présentation très rapide dans le lexique et il se trouve que c'est avec cette boîte à outils là que j'interviens depuis pas mal de temps, comme formatrice, mais aussi comme consultante dans des établissements de travail social, et je m'aperçois que cette entrée-là, cette manière de comprendre les processus qu'on rencontre est extrêmement pertinente pour comprendre des dysfonctionnements collectifs qu'il y a dans pas mal de structures de travail social avec des effets divers, dont l'usure professionnelle. S'il y a une spécialisation à partir de laquelle je peux parler, on pourrait dire que c'est celle de l'analyse institutionnelle. Voilà. Je ne sais pas ce que sont les assistantes de vie, ceci dit, j'ai un certain nombre d'exemples que j'ai pris où il est question d'auxiliaires de vie, dans des foyers d'hébergement.

J'ai construit un exposé auquel je vais tâcher de me tenir, parce que je suis très bavarde et si j'improvise, j'en ai pour des heures, et ce n'est pas possible. Je l'ai construit avec une première partie que j'ai appelée "Repères théoriques : institution – violence – usure". Je vais être la plus courte possible en essayant d'être claire, mais il s'agit de poser quelques repères afin d'éviter quelques malentendus qu'il y a notamment quand on parle d'institutions. Moi, je vais vous parler de violences institutionnelles, ce qui permettra de faire un lien direct avec ce qui a été dit tout à l'heure sur le mobbing. Ensuite, je développerais quelques formes de violences institutionnelles qui produisent de l'usure professionnelle, pas toutes, mais quelques-unes, en m'appuyant sur des exemples pris dans ma pratique et qui renvoie très souvent à des auxiliaires de vie, justement. Donc, une source importante d'usure professionnelle, c'est la violence institutionnelle. Alors, les caractéristiques de cette violence sont qu'elle est inhérente à toute vie sociale, elle est produite par tous, même si elle se manifeste par l'action de telle personne ou tel groupe et elle ne relève pas d'une volonté délibérée de faire du tort. C'est là que j'ai envie de faire un lien avec ce qui a été dit au niveau du harcèlement et de ce mot-là que je ne connaissais pas, le mobbing, qui serait de se dire, mais finalement, c'est le fait de tout le monde, et qui sous-entendrait que le harceleur n'est pas responsable. Moi, j'ai envie de dire qu'il y a une manière d'essayer de trouver des explications à des processus et que dans ce cadre-là, c'est la mienne. Ça veut dire que dans des dysfonctionnements que je peux rencontrer et un des dysfonctionnements peut-être, un mode de management qui relève du harcèlement moral. Effectivement, je vais essayer de comprendre dans quelle mesure il s'agit d'un dérapage produit par un fonctionnement plus large. Et à ce titre le harceleur est une victime. Ceci dit, il serait trop facile de dire qu'il n'est pas responsable pour autant des actes qu'il a posés. Entre le "c'est de la faute de tout le monde, donc, on n'est pas responsable", et le "c'est de ma faute, je suis coupable", il y a peut-être une distance à trouver sans quoi on ne sort pas des problèmes et on est très vite profondément usé et malade. Donc, cette violence professionnelle est produite par tous sans relever d'une volonté délibérée de faire du tort. Quand j'utilise le mot institution, je ne l'utilise pas dans le sens commun, c'est-à-dire que l'institution, ce n'est pas la hiérarchie, on dit « le chef, c'est l'institution », et ben non, l'institution dont je parle, c'est pas la hiérarchie, c'est pas le conseil d'administration, c'est pas la DRASS, c'est pas le directeur, c'est pas le ministère, c'est eux, c'est vous, c'est moi, c'est autre chose. La violence institutionnelle, dans ces caractéristiques, une autre qui est importante, elle est généralement invisible, tant aux yeux de celui qui la produit, parce que ça passe quand même par des actes, donc des personnes, que de celui qui la subit. On peut se demander pourquoi ? Parce que celui qui la produit, il ne s'en rend pas compte, pour lui, c'est normal, ça fait partie de la vie. Par exemple, « il faut souffrir pour être belle », « il faut recevoir quelques gifles pour grandir », c'est normal. Celui qui la subit ne peut pas la nommer parce qu'il ne comprend pas ce qui lui arrive, voire il ne perçoit même pas la violence reçue puisque tout est normal. Simplement il se sent mal mais il ne sait pas pourquoi. Par exemple, au collège, il y a des élèves qui se sentent mal, qui en veulent à la terre entière, à défaut de pouvoir reprocher quelque chose de précis à quelqu'un de précis. Ces élèves, ils collectionnent les mauvaises notes, mais bon, aussi, c'est normal : ils travaillent mal ! Faut bien noter... Vous voyez ? Ainsi, en matière d'usure professionnelle, la violence institutionnelle est d'autant plus redoutable, qu'elle existe et existera toujours, et qu'elle agit la plupart du temps sans qu'on s'en rende compte. Ce sont ses effets qui sont visibles et produisent directement ou par voie de conséquence l'usure du professionnel. Quels sont ces effets ?

La violence institutionnelle produit des conflits de personnes, incessants et jamais traités. On arrive ainsi à une dégradation du climat général ou règne alors la haine et la méfiance généralisée. Du coup l'énergie de chacun est principalement investie sur la gestion du climat empoisonné dont on tente de se protéger. La violence institutionnelle produit aussi un sentiment d'impuissance, qui très très vite va produire un désinvestissement : puisqu'on est complètement impuissant devant les événements, on se met en retrait, on entre dans un désinvestissement qui est une manière de se protéger, sauf que quand on est désinvesti, les journées paraissent longues, longues, très très longues. Elle peut aussi être à l'origine de cas de conscience qu'on garde pour soi, alimentant ainsi un non-dit général. Sous la loi du silence, le mal-être pèse chaque jour de plus en plus lourd. Et quand on en peut plus, que se passe-t-il ? On tombe malade. A moins qu'on passe ou qu'on reproduise la violence sur autrui. Un mot qui nous échappe, un geste incongru, qui dérape, on ne s'en rend pas compte, mais ça soulage. On entre là dans un autre domaine, celui de la maltraitance. Hier très présente, aujourd'hui, les usagers sont peut-être mieux défendus.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, on va peut-être s'arrêter pour préciser ce qu'est l'institution et donc la violence institutionnelle. Ça va être un peu abstrait mais ensuite, avec les exemples, vous comprendrez. Comment passe-t-on de la violence de la vie à la violence de l'institution ? Premièrement, au départ, il y a la violence de la vie. C'est-à-dire que vivre ensemble produit de la violence. Pourquoi ? Ben, parce qu'on est tous différents, par exemple, en ce moment, je voudrais être un peu seule et toi, t'as spécialement besoin de me parler. Ou inversement parce qu'on est semblable : moi aussi j'ai envie de ça, il faut partager, on peut pas toujours partager. Donc, il y a de la conflictualité dans le vivre ensemble. Ça risque donc d'être la guerre permanente et ça l'est effectivement par exemple dans la guerre civile. Donc, la société, c'est d'abord pacifier les rapports sociaux, faire qu'on puisse vivre ensemble sans se taper dessus. La société va mettre en forme la violence, cette violence-là, dans des institutions. C'est cela qu'on va appeler des institutions.

Les institutions, ce ne sont pas seulement des structures et des organisations, mais ce sont surtout des manières de penser, d'agir, et même de ressentir, qui apparaissent comme normales pour une majorité des membres d'une société à une époque particulière. Par exemple, à mon époque, la fessée, c'était normal. D'ailleurs dans la résidence où j'habitais, toutes les mères avaient un martinet. Aujourd'hui, c'est peut-être moins normal. Ces normes, elles ne sont écrites nulle part, nous les avons intériorisées à travers notre éducation. Elles s'imposent à nous comme des évidences, des choses qui vont de soi mais qui de ce fait, échappent à notre perception. On ne s'en rend pas compte puisque c'est normal. Ces institutions qui sont donc des manières de pensée, d'agir, de ressentir qui apparaissent comme normales, réutilisent faussement la complexité des rapports humains, et rendent ces rapports humains plus violents mais autrement que par la guerre. En effet, l'institution rejette violemment toutes les formes de comportement qui ne sont pas conformes à cette normalité. Je vais dire quelque chose qui devrait parler à un certain nombre d'entre-vous : l'étranger, l'étrange, le différent, on pense aux handicapés par exemple, sont impitoyablement exclus plus ou moins brutalement, plus ou moins ouvertement. Par exemple, dans de nombreux pays, pendant longtemps, l'homosexualité était punie de mort. Plus proche de nous et version exclusion plus soft, pendant longtemps, un père qui pouponnait, ce n'était pas un vrai homme. Et puis une mère qui travaillait, c'était une mauvaise mère. Peut-être qu'aujourd'hui, ça se joue pas comme ça. C'est du normal, mais qui dépend d'une société. Mais quand on est dedans... La femme qui travaillait se vivait, même au profond d'elle-même, avec beaucoup de culpabilité, comme une mauvaise mère.

La violence institutionnelle, elle est là, dans le rejet de tout ce qui n'est pas dans ce « normal », qu'on est censé tout partager, comme si nous étions tous pareils, que nous avons été éduqués exactement pareils, ce qui est loin d'être le cas. Pour terminer là-dessus, la violence institutionnelle procède du non-dit, du refoulement, ou du déni social, et peut se manifester à tous les niveaux de l'interaction humaine. C'est une violence dont on n'a pas conscience et qu'on peut se faire subir à soi-même. Comme on peut la faire subir à autrui, dans une relation interpersonnelle, ou la manifester dans un comportement collectif, dans le fonctionnement d'une équipe ou de tout un établissement. Je vais essayer de vous le montrer à travers deux exemples. Le premier que j'ai appelé « la drague du monstre », je vous expliquerai pourquoi, concerne ce qui se joue dans l'intérieur de soi et dans la relation interpersonnelle. Une violence institutionnelle qui produit quelque chose, d'une personne à l'intérieur d'elle-même, et puis dans l'interpersonnel, en sachant que les deux phénomènes sont très interactifs. Et puis, dans la fin de mon exposé, je prendrai également un exemple qui s'appelle « un foyer où l'on rit tout le temps... jaune », qui, là, nous permet de comprendre comment une violence institutionnelle, avec ses effets d'usures diverses, peut se manifester au niveau de tout un établissement.

Donc, je vais aborder quelques formes de violence institutionnelle dans le médico-social en m'appuyant sur mes expériences, avec une première partie où je me suis intéressée à la violence portée par le

résident, en me disant que dans toutes les structures du travail social, on est face à une grande violence, la violence de la vie, qui est qu'on est face à des personnes que la vie n'a pas épargné et qui sont dans des situations difficiles et qui ont peut-être des réactions de rejet, d'agressivité. La question là, elle est que, c'est pas une institution qui est violente, mais comment est-ce que l'organisation de la vie en institution, qu'est-ce qu'elle fait de cette violence, dont tout usager du travail social est forcément porteur. Qu'est-ce qu'elle en fait, où elle passe ? Je vais prendre un exemple qui développe le cas de violence interne à la personne, on se fait violence soi-même, et une violence interpersonnelle, avec une illustration qui montre qu'il y a une circularité d'un niveau à l'autre. Pour préciser ces deux aspects là, la violence institutionnelle peut s'exercer dans l'entre-soi : ça veut dire qu'on refoule les sentiments et les pensées qui sont socialement inconvenantes, qui ne correspondent pas à ce qu'il est socialement normal d'être dans telle situation. Puisqu'on a dit que l'institution dessinait un champ du normal. Donc qu'est-ce qui se passe quand on a intériorisé tout ça, puisqu'on est le produit d'une éducation, d'une société ? Et bien, on va refouler, refuser de prendre conscience, d'accepter les émotions, les sentiments qui ne rentrent pas dans cette norme. Mais la violence institutionnelle peut également s'exercer dans l'interpersonnel, c'est très lié à la première, ça veut dire que les sentiments que l'on a refoulés nous empêchent de gérer convenablement la conflictualité d'une situation. La plupart du temps, ça fonctionne en boucle, ça veut dire qu'il y a une circularité de la violence que je me fais subir à moi-même à la violence que je fais subir à l'autre, avec retour sur moi-même. C'est ce que je vais tenter de vous montrer avec cet exemple « la drague du monstre ». Pourquoi ce nom quand même assez violent ? Premièrement parce que ça a été ma réaction la première fois que je suis entrée dans ce foyer pour adultes lourdement handicapés, dans lequel il y avait donc des auxiliaires de vie. Ça a été un choc. Je me suis dit : mais ça n'a rien à voir avec le Téléthon à la télévision. Et j'ai eu la chance de pouvoir exprimer ce que je ressentais à la responsable de formation qui m'accompagnait et les mots qui me sont sortis ont été : "mais c'est terrible, ils sont monstrueux". C'est le choc que j'ai pu ressentir quand j'ai vu ces gens aux corps déformés. Et je pense que quand on n'est pas rentrés dans un certain nombre d'établissements dans lesquels vous travaillez, on ne peut pas se rendre compte. Pour moi, ça a été un choc, et j'ai eu la chance de pouvoir le verbaliser et les mots qui sont arrivés sont là : "ils sont monstrueux". Et c'est pas la seule raison qui m'amène à prendre ce titre-là. C'est aussi parce qu'à l'heure du repas, j'ai entendu une auxiliaire de vie, en plaisantant chaleureusement : "alors, ça va, les monstres ?" ! Ça n'a semblé choqué personne, et quand je lui ai dit en aparté, que quand même ça me choquait un petit peu, elle m'a répondu : "mais non, c'est un petit mot affectueux". Peut-être que je suis trop étrangère à ce milieu, mais quand même, je ne vois pas comment on peut recevoir ça sans en être blessé... A moins de refouler.

K. SALAH : J'allais dire : la définition du refoulement ?

DANIELE GUILLIER : Ahlala, demandez à la psychologue ! Vous avez la définition plus savante dans le lexique, mais refouler, ça veut dire que l'émotion que l'on ressent, on fait comme si elle n'existait pas, elle n'est pas perçue. Ce que je dis simplement, c'est que peut-être que le résident riait et tout le monde prenait ça comme étant gentil, mais moi, je pense, avec ma naïveté de personne extérieure, qu'on ne peut être que profondément blessé. Donc, cet exemple, ça se passe dans ce foyer pour handicapés physiques, j'y étais venue parce que j'y animais une formation avec les auxiliaires de vie. Et du coup, j'ai partagé un peu le quotidien de l'établissement pendant un certain temps. Donc, ça se passe dans ce foyer, et j'ai eu connaissance de cette situation que je vais vous raconter, qui est vécue par une salariée, à travers un moment, donc, d'un stage de formation que j'animais. Cette femme, c'est une salariée qui a entre 25 et 30 ans et n'est pas mariée. Appelons-là Josette. Elle me raconte : « c'était avec Patrick, c'est un jeune résident, il n'était pas arrivé depuis très longtemps quand il s'est mis à me draguer. Au début, j'ai fait semblant de ne pas le voir, de ne pas voir qu'il me draguait, puis comme il continuait, je lui ai dit que ça ne m'amusait pas. Mais il a insisté, il s'est mis à me dire qu'il m'aimait et à me suivre partout. Ça m'agaçait ! Mais je me suis dit que ça allait lui passer. Mais il ne s'arrêtait pas. Je ne savais pas quoi faire. Le pauvre, avec son handicap. Et puis évidemment, la sexualité, c'est un vrai problème pour les handicapés. Et puis alors, ça a duré, et un jour, je n'en pouvais plus, et ça m'est sorti, je lui ai dit : ' mais si tu crois que c'est avec un pauvre type comme toi que je sortirais, tu te trompes. T'as qu'à t'en trouver une parmi les résidentes.' » Et, elle poursuit, dans ce moment de formation : « Maintenant, je m'en veux. C'était vache. Mais quand même il l'a bien cherché. Qu'est-ce qu'il croit ? Que je ne suis pas capable de me trouver un mec normal ? » Donc, vous voyez, un moment de cruauté extrêmement fort et qu'on pourrait même dire inutile. Mais si on regarde d'un peu plus prêt, qu'est-ce qui s'est passé ? Josette, pour des raisons que j'ignore, traverse une période de fragilité sur le plan narcissique. Ça veut dire qu'elle aurait besoin qu'on la rassure sur sa capacité de plaire aux hommes. C'est bien ce qu'elle manifeste à la fin : « si il croit que je ne suis pas capable de m'en trouver

un de bien de mec ». Donc, elle traverse une phase que beaucoup de femmes à des moments de leur vie connaissent, à savoir qu'on a besoin d'être rassurée sur le fait qu'on a besoin de plaire aux hommes.

Or, Josette est dans cette situation-là. Or, l'homme à qui elle plaît, c'est Patrick. Et Patrick ne lui plaît pas. Et Patrick n'est peut-être pas très séduisant. Aussi les avances que lui fait Patrick la vexent. Ça, c'est le premier sentiment refoulé. Sans doute ce qu'elle ressent, mais qu'elle n'arrive pas à accepter parce que ce n'est pas convenable. Alors, elle pourrait se tirer de ce mauvais pas comme on fait habituellement. Ça vous est arrivé peut-être à vous aussi, hommes et femmes, d'avoir quelqu'un qui vous aime et que, finalement, on n'aime pas. Faut bien gérer cette situation-là. Conflictualité ordinaire de la vie. Elle pourrait se tirer de ce mauvais pas comme on fait habituellement, en disant à Patrick qu'elle ne l'aime pas ou qu'elle a déjà quelqu'un, que ce soit vrai ou non. C'est ce qu'on fait en général... Mais là, on serait dans la gestion d'une relation entre un homme et une femme et pas dans un rapport institutionnalisé entre un résident et un salarié. Car ce rapport institutionnalisé est rempli de convenances et d'interdits. Qu'est-ce qu'il faut penser dans ce cas-là ? Il faut penser : les pauvres handicapés, ils ont des problèmes de sexualité. Qu'est-ce qu'il faut ressentir ? Il faut ressentir de la compassion. Mais pas de la vexation et de la haine. Ça, c'est pas convenable, donc, c'est refoulé. Le résultat, c'est quoi ? C'est d'une part une pensée avilissante pour le résident, dont le sentiment amoureux est réduit à une drague, qui n'amuse pas. De transformer quelqu'un qui dit « je vous aime » en « tu me dragues », un problème de sexualité, il me semble que c'est avilissant. D'autre part, dans le résultat, qu'est-ce que ça produit ? Une incapacité à trouver les mots justes, pour gérer ce conflit de la vie, classique, qui est : il m'aime, moi pas. Et puis, enfin, qu'est-ce que ça produit ? Une cruauté, inutile, « tu n'es qu'un pauvre type », complètement inutile et cruelle. Ce qu'on appelle le retour du refoulé. Car ce qui n'a pas été reconnu et accepté par la personne comme émotion ressort brutalement, sous forme de cruauté. Et pour finir, la culpabilité. Pour finir, elle est très mal cette femme, elle s'en veut terriblement. Donc, vous voyez bien cette circularité. Donc, pour conclure là-dessus, cette violence dont sont porteurs tous les usagers du travail social, parce que la vie ne leur a pas fait de cadeau, ou les personnes âgées parce qu'elles ont à affronter la vieillesse et la mort, ça nous arrivera, c'est loin d'être facile... La question, c'est où et comment l'établissement gère-t-il cela ? Est-ce qu'il y a des lieux où ces sentiments peuvent être manifestés, directement, par leur verbalisation ? Là, par exemple, c'était très important pour moi que je puisse m'exprimer auprès de cette responsable de formation, pour lui dire, spontanément le sentiment de rejet et de peur que m'avait provoqué la première rencontre avec des handicapés. Quels sont les outils de formation que les personnels ont pour ne pas être ainsi, soit dans le refoulement d'une partie de leurs émotions, soit dans la culpabilisation quand l'émotion n'est pas refoulée ? Parce que quand on est mal avec ce qu'on a produit, qu'est-ce qu'on en fait ? Ça sert à rien d'être mal, si ce n'est qu'on s'use. On peut pas réparer les choses. Y'a-t-il un lieu, comme par exemple la salle des soignants, où les hospitaliers peuvent se défouler au travers de la tenue de propos parfois désobligeants pour leurs patients. Sauf que les patients ne sont pas là.

Un autre aspect que je souhaitais évoquer, c'est cette fois-ci la violence de l'institution. Toute institution produit de la violence. Ces jeux de normal, etc... Donc, la violence de l'institution au quotidien avec une partie que j'ai appelée « la petite usure ou la banalité du quotidien dans la violence intra et interpersonnelle ». Ça se joue en permanence, c'est pas très grave mais ça peut très vite pourrir l'atmosphère et produire des usures importantes. De manière générale, l'institution produit une violence spécifique, très présente dans le relationnel professionnel, pas seulement avec les résidents, entre toutes les personnes, c'est la question de l'identification à l'institution. Elle peut prendre des formes différentes qui sont là aussi très souvent complémentaires. Soit on est réduit à son rôle professionnel, voire une partie de son rôle. Au lieu d'être considéré comme une personne dans toute sa globalité et sa complexité, on est réduit au rôle professionnel que l'on tient. La violence est ici dans une déshumanisation doublée souvent d'une dévalorisation. Je donne ici encore un exemple, encore une fois un exemple que je n'ai pas inventé. Un résident accueille une auxiliaire de vie par : « toi, t'es là pour me torcher le cul ». Point. Si on laisse passer ça, en se disant 'le pauvre', on refoule son émotion et on participe à une dévalorisation de son identité professionnelle, on n'est plus là que pour torcher des culs, mais aussi de l'image du résident qui ne devient plus qu'un cul à torcher. Si on contre-attaque, on entre dans l'escalade classique de la violence, ça, c'est dangereux. La violence, c'est très très dangereux. Ou on transforme la violence en rapport de force. L'usager va essayer à chaque fois de vous embêter. Ça, c'est usant et c'est aussi dangereux. Donc, il est nécessaire de pouvoir dissocier les deux aspects. Ça veut dire, pouvoir dissocier, d'un côté, ce que j'ai appelé – c'est peut-être pas très académique comme terme mais c'est pour se comprendre – le soi institutionnel, c'est-à-dire qu'on est membre d'un établissement, une partie d'un tout, on est pris pour l'ensemble, ou pour la société – je disais un élève en veut à la terre entière -, donc, on est pris pour quelque chose de plus large, il se

trouve qu'on est là, que du coup on se retrouve support d'accueil de l'agression du résident qui se débarrasse de sa violence, qui se soulage. On est là, crac, on en prend plein la figure. Ça, c'est le soi institutionnel. C'est important de distinguer ça parce que ça veut dire qu'on n'a rien fait de mal. On n'est pas attaqué en tant que personne. Et puis, il ne faut pas aussi rejeter, soi, comme personne. C'est-à-dire que ce n'est pas parce qu'on comprend que l'autre a peut-être des raisons d'agresser, d'en vouloir à la terre entière, que soi, on n'a pas été injustement insulté, ce qui peut être blessant. Il y a la raison et les émotions. Donc, il faut dissocier ces deux éléments, de façon à suspendre la contre-attaque, à éviter de rentrer dans le rapport d'agression, mais en même temps, ne pas refouler l'émotion, ne pas évacuer qu'on s'est senti injustement insulté et que c'est blessant. Et si on a suspendu l'attaque et en même temps pas refoulé l'émotion qu'on a ressentie, on pourra trouver le bon moment et le ton juste pour exprimer son désaccord. Mais là, sur le "comment exprimer son désaccord", je fais confiance au savoir communiquer des auxiliaires comme des AMP.

Bien souvent, on n'a pas besoin d'être identifié à l'institution, pour s'identifier à elle. Là aussi, c'est circulaire. C'est d'ailleurs parce qu'on s'est déjà soi-même identifié à l'institution qu'il est si facile de nous agresser en nous identifiant à elle. Instinctivement, on défend son établissement, son pays, sa cuisine, ses danses, quand on a des étrangers qui viennent par exemple. On pourrait en rester là, c'est pas très grave cet espèce de chauvinisme ou cette réaction d'appartenance. C'est même plutôt amusant. C'est pas grave. Sauf qu'on risque de prendre la mouche facilement ou d'encaisser en silence, ce qui, à la longue, use. C'est plus dramatique lorsque cette confusion, ce collage qu'on fait entre soi et l'institution, colmate un désaccord quand il cache un fonctionnement avec lequel on est en profond désaccord. Par exemple, le cas du cas de conscience. Le cas de conscience, ça use. Et c'est très fréquent dans la vie professionnelle. On se sent obligé, par exemple, d'expédier une toilette un peu vite parce qu'il y a un taux d'absentéisme important, un manque de personnel. On le fait. Ça n'empêche qu'on n'est pas d'accord. Bon, y'a un cas de conscience. Y'en a souvent. S'il n'y a aucun endroit où l'on peut exprimer ce que l'on ressent d'une situation que peut-être on accepte par raison, on s'use. Autre type de problème, plus grave : tout le monde sait, mais personne n'en parle. A l'extérieur, on défend son établissement, son équipe, c'est très bien. On sait bien que le linge sale, ça se lave en famille, mais il y a des familles où l'on ne lave jamais rien. On touche là à un autre domaine : le secret, la loi du silence. Ce non-dit, cette complicité - « qui ne dit mot consent », donc on est complice -, cette complicité forcée pèse sur chacun et sur tous jusqu'à empoisonner complètement l'atmosphère. Cela va contribuer à accélérer l'usure, une usure généralisée. Le non-dit, ça pèse extrêmement lourd, on finit par ne penser qu'à ça. Moins on en parle, plus on en pense. On finit par ne penser qu'à ça, la rumeur enfle, la rumeur et le fantasme grignotent le réel, c'est-à-dire qu'on finit par tout mélanger. C'est là, dans ces moments de confusion totale, que le passage à l'acte d'un salarié plus fragile pourra peut-être fournir les médias d'un fait divers sordide. Là, vous voyez, je parlais de la petite usure au quotidien, mais qui peut arriver sur des choses assez dramatiques, la loi du secret... J'ai quand même en tête des situations assez graves. Ou on parlait ce matin de suicide, des choses comme ça. On peut arriver à des situations très tendues. En sachant que, si je reprends cette question du suicide d'un collègue, vous voyez, la circularité est quand même là. Même si on se dit « moi, j'y suis pour rien », même si on se dit « la direction aurait dû en premier faire quelque chose », ben, en tous les cas, on se sent tous très très mal.

On va peut-être passer à un autre aspect qui concerne la violence collective et l'usure dans les institutions fermées, traces d'institutions totales. L'institution totale, c'est un concept, c'est un mot qui vient d'un Américain, Erving GOFFMAN, vous l'avez aussi sur le lexique, c'est un mot anglais, et ça se traduisait aussi en termes d'institutions totalitaires. Et on s'est aperçu que 'totalitaire', en français, c'est sujet à controverse, on pense à 'tyran', etc, alors que ce n'est pas cela que ça veut dire, donc, il vaut mieux utiliser la traduction 'institution totale'. Donc, ça vient d'Erving GOFFMAN, dans un bouquin très connu de 1968 qui s'appelle *Asiles*, et qui renvoie à ce qui se passait dans les hôpitaux psychiatriques. Erving GOFFMAN prenait ce terme là pour désigner un certain nombre de secteurs d'activité, l'asile, mais aussi la prison, entre autres. Si je reprends ce terme là, en me disant, il y a peut-être des traces dans un certain nombre de structures dans lesquelles bon nombre d'entre-vous travaillent, j'ai envie de dire, sans être une spécialiste de l'affaire, que dans les structures, que ce soit dans les maisons de retraite – ça évoque quand même très anciennement un lieu où se passaient des choses assez dramatiques et qu'on appelait l'hospice -, de même que les MAS, si je ne me trompe pas, ou les foyers à double tarification, pour un bon nombre, reprennent les populations et des fois les personnels qui travaillaient en psychiatrie dans ce qu'on appelait le pavillon des incurables, qui étaient typiquement des institutions dites totales. Alors, on n'est plus à cette époque-là. Ceci dit, ma collègue parlait d'histoire. Peut-être que sans qu'on s'en rende compte, il y a des éléments qui traversent le temps, qui peuvent rester présents. Je dirai qu'un certain nombre des caractéristiques des institutions totales peuvent, dans une certaine mesure, se retrouver dans les structures d'hébergement, notamment des handicapés,

mais aussi dans les maisons de retraite. De l'asile à l'hospice, il n'y avait pas loin. Alors, quelles caractéristiques ? Le caractère fermé, c'est-à-dire que la vie sociale est relativement coupée de la société globale. Par exemple, les usagers sortent peu. On pense à des handicapés physiques et des mentaux, lourdement handicapés. Aussi, ils sont toujours en présence des mêmes personnes. Une autre caractéristique, c'est la promiscuité dans un même espace commun. Il n'y a pas d'espace privé où l'on peut être protégé du regard de l'autre. C'est clair qu'on pourrait se dire que les résidents ont leur chambre. Ceci dit, quand ils sont lourdement handicapés, le personnel, les AMP par exemple, rentrent dans la chambre pour s'occuper d'eux. Il faudrait s'imaginer, pour nous, qu'on est dans une maison, où n'importe qui pourrait rentrer à l'improviste. On est sous le regard. Même si c'est pour une bonne cause. Enfin, un autre aspect qu'il y avait dans les institutions totales, c'était le fonctionnement bureaucratique et disciplinaire. C'est peut-être un terme un peu fort. Mais on pourrait dire que si la loi le recommande, il est toutefois difficile d'individualiser les vies de chacun au quotidien. La loi recommande l'individualisation. Mais il y a un effet de nombre dans les foyers d'hébergement, et un règlement qui s'applique à tous, par exemple, l'heure des toilettes, l'heure des repas, sont réglées. Les effets de ces caractéristiques sur l'usure professionnelle sont très forts et se renforcent mutuellement. On est entre nous, dans l'entre soi, qui peut faire l'économie de l'explicitation des procédures et des pratiques, des fonctions et des responsabilités. On est très vite dans de la confusion, dans des choses pas très claires. Cet aspect est propice à des dysfonctionnements institutionnels, de toute sorte à l'intérieur du personnel. On reproduit le huis clos familial, avec ses spécificités : intensité de l'émotionnel, confusion des rôles, relations fusionnelles, et difficulté de gestion des conflits du fait même de ces caractéristiques. Dans la confusion et le surcharge affective, il est difficile d'affirmer traiter des désaccords. Pourquoi est-ce que c'est souvent très sanglants, dramatiques, les conflits familiaux ? C'est parce qu'on s'aime, on se déteste, c'est chargé d'émotions et d'affects. C'est du coup très difficile de dire non et de gérer ces conflictualités qui sont inhérentes au vivre ensemble. On pense aussi à un autre aspect. On se connaît, on est entre soi, on travaille ensemble depuis longtemps, on pense se connaître suffisamment pour se juger mutuellement, en général de manière peu généreuse, à travers les façons différentes que chacun a de réagir aux incidents qui surviennent dans le quotidien. En effet, si, en général, notre socialisation commune – on a été élevé à peu près dans la même société, ça n'empêche qu'il y a des différences d'âge, voyez par exemple, par rapport au martinet, suivant les différences d'âge, c'était pas la même chose -, en général, notre socialisation commune nous donne des repères communs. Mais dans le concret des événements, il y a de l'imprévu, et face à cet imprévu, chacun a sa manière de voir le normal. Et bien sûr, on trouve que le comportement différent de l'autre, il n'est pas normal. Rappelez-vous ce que j'ai dit au début de la violence de l'institution : ce qui est jugé anormal est plus ou moins brutalement rejeté, mais toujours rejeté. Ainsi, le climat dans l'institution est très vite fait de luttes intestines entre telle et telle personne, de clans, de non-dits, de secrets et de rumeurs. N'importe quoi peut venir se greffer là-dessus : perversion – on parlait de harcèlement, chantage affectif, maltraitance psychique ou physique, venant de n'importe qui, personnel ou résident. La marche d'après, c'est le dérapage et les médias. On comprend bien que lorsqu'on en est arrivé là, la violence institutionnelle est à son paroxysme et l'usure, accélérée par l'énergie que met chacun à survivre (on en rajoute en énergie, il faut arriver à survivre), lorsqu'elle conduit à la maladie physique ou psychique, ou au passage à l'acte (c'est une façon de se débarrasser de la violence), est une bonne solution. Elle oblige à s'arrêter et permet de sortir d'un milieu profondément destructeur.

Je vais terminer par mon exemple « un foyer où l'on rit tout le temps... jaune ». Là, on a quelque chose de collectif. Il s'agit de l'établissement dont je me suis déjà servie sur quelques exemples, dont on aura compris qu'il y règne une violence institutionnelle assez élevée. Ce qui était frappant dans cet établissement, c'est que le mode de communication entre les personnes, à tous les niveaux de la hiérarchie, que ce soit les personnels d'entretien, au directeur, en passant par les auxiliaires de vie ou le personnel administratif, était réduit à un seul type de communication et un mode de communication agressif : la moquerie permanente sur le registre de la taquinerie. Et j'ai fait 3 stages de deux jours sur une année. Vous voyez, je suis quand même venue assez souvent dans cet établissement. Il régnait une espèce de tension et d'excitation permanente qui s'exprimait comme ça, sous la forme de la taquinerie assez clairement désobligeante. On parlait de la nécessité de l'humour dans les pratiques, effectivement, mais y'a l'humour et l'humour, il y a des choses assez différentes. Avec une rapidité assez stupéfiante, les gens s'agressaient continuellement et doublement. Doublement parce que dans la taquinerie, même gentille, y'a toujours une pointe d'agressivité. Même si vous aimez la taquinerie, imaginez quelqu'un qui vous cherche tout le temps. Ça devient vite pénible. Et doublement parce que utiliser l'ironie, l'humour, c'est redoutable : l'agressé ne peut pas se défendre. Si on proteste, on est vite taxé de susceptible, on n'a pas le sens de l'humour, ou, plus vachard, on vous dit 'vous voyez le mal partout', 'vous faites des histoires pour rien'. Mine de rien, c'est vous qui devenez le méchant. On ne

peut pas se défendre par rapport à ça. Alors, dans mon histoire, c'était des moqueries permanentes à partir de toutes petites choses.

Par exemple, on était en novembre, c'était un jour où il faisait un temps vraiment pourri, une personne arrive et dit « j'en ai marre de ce temps, le froid, la flotte », et aussitôt, comme du tac au tac, quelqu'un lui répond « ah, ben, t'as pas fini, ça ne fait que commencer ». Bon, on peut pas dire que ça remonte le moral. Ou alors : « tu l'a dégotté où ta jupe ? Dans la poubelle ? ». En riant ! En passant par : « alors, ma grosse, comment ça va ? ». Et la grosse qui réplique immédiatement : « mieux que toi qui va te taper la toilette de machin ! ». (*Rires dans la salle*). J'ai été frappée par ça. Toutes les communications, et à toute vitesse, ce n'était que ça. Encore une fois, comme le résident qui vous accueille en vous disant « t'es là pour me torcher le cul », point, ou l'autre exemple sur « bonjour les monstres », même si on rit, vous ne me retirerez pas de l'esprit que ce climat là était en fait une situation d'agression et un climat de travail qui ne pouvait qu'être pathologique et usant. Il y avait d'ailleurs dans cet établissement un nombre de malaises important. Mais je vais continuer, pour boucler mon exemple, sur le directeur. Je disais, à tous les niveaux, y compris le directeur, qui est venu nous rejoindre à un moment de la journée, juste pour s'assurer que tout allait bien. C'était avant de passer à table, on était mélangé avec les autres personnels. Et le directeur a fait une plaisanterie du même ordre, relativement vacharde, mais apparemment sympathique. Je ne me rappelle plus de sa plaisanterie. Mais je me rappelle que c'était d'autant plus agressif que ça s'adressait à sa secrétaire, et qu'elle, elle pouvait difficilement renvoyer la balle à son patron. Et quand j'ai essayé de démontrer le processus de la communication, c'est-à-dire d'une ??? (transaction ?) faussement gentille – on apprend ça dans les stages de formation, « vous dites ça, mais en fait qu'est-ce que vous avez fait passer ? », donc, quand j'ai essayé de le faire, en mettant un maximum de diplomatie afin de ne pas humilier le directeur devant son personnel – ceci dit, il m'agressait aussi, parce que la vacherie à sa secrétaire, c'était quelque chose de l'ordre « et alors, dans ce stage sur la communication, vous avez appris à vous débrouiller mieux ? », vous voyez, ça attaquait la secrétaire mais ça m'attaquait moi aussi... Bon, j'avais prévu de démonter ça, comme ça, sans l'humilier devant son personnel, ça n'aurait servi à rien, et bien, ça a été refusé. Le directeur s'est mis à rire en disant : « mais non, c'est juste pour rire ». Vous voyez, y'a un déni. Donc, on avait ça partout, et personne ne s'en rendait compte. Pour terminer, la secrétaire, elle, elle n'avait pas envie de rire. Mais du coup, elle était bien obligée de faire comme tout le monde : elle riait jaune. Par ailleurs, dans cet espace de formation que je pilotais, tout le monde se plaignait du climat détestable, des cancans qui traînaient partout, et du stress permanent. Il y avait aussi beaucoup d'absentéisme, et des rumeurs couraient qu'il y avait des maltraitements, des rumeurs dont j'ai quand même pu tester qu'elles étaient vraisemblablement fondées.

J'avais prévu de terminer sur une note plus optimiste, à savoir qu'avec les politiques sociales actuelles, on va vers une institution ouverte sur son environnement, et, effectivement, il y a dans cette transformation des possibilités d'amélioration très intéressantes, et c'est pour ça qu'on le gardera pour cette après-midi dans la table ronde portant sur les remèdes, et donc, on pourra y revenir si vous le souhaitez. Toutefois, il faut préciser que l'institution en changement peut offrir des remédiations à l'usure professionnelle, mais pas à n'importe quelles conditions. Ce sont des choses qui ont quand même un peu été évoquées tout à l'heure par ma collègue au début. J'ai juste envie de préciser ça. Pas dans n'importe quelles conditions d'une part, et d'autre part, cette situation de changement peut être source de nouvelles sources d'usure, dont les principales sont la perte de sens et le surinvestissement. Il faut être partout, sur les projets et du coup, dans une situation qui consomme énormément d'énergie.

K. SALAH : *Merci Danièle GUILLIER, et pour les exemples, et aussi, pour certaines vérités qui ont résonné chez tout le monde, j'ai l'impression ; qui ont résonné parce que ce qui est intéressant dans ce type de renvoi, c'est que, si on prend en compte l'institution, la dimension institutionnelle, ce qu'on peut retenir, c'est que c'est compliqué, ça s'immisce partout dans tous les sens, ça vient de soi, ça vient des autres, on ne peut pas renvoyer la balle simplement à l'un à l'autre sans dénier la responsabilité en cas de faute, sauf qu'il y a certainement dans les institutions aujourd'hui, même si elles s'ouvrent avec les politiques actuelles, avec les médias aussi qui poussent à aller voir, qui fouillent parfois un peu trop, mais qui poussent à l'ouverture, et bien, on est face quand même à quelque chose qui a une résonance, on a des résonances dans les institutions. Et moi, je le vois en tant que formateur, où je vais faire des études et observer les gens au travail, je vais travailler avec eux, réfléchir à ce qui se passe : au début, tout le monde pense qu'il n'y a pas de maltraitance, et puis petit à petit, on se rend compte qu'on en crée un petit peu, et qu'au fond, l'institution, le fait de vivre ensemble, crée de toute façon, pour se protéger, de la maltraitance. Et pour se protéger, parce qu'on est face à des choses qui sont très complexes et difficiles. Et ce que je retiens, moi, dans ce discours, c'est la difficulté à la confrontation entre les collaborateurs, les professionnels, la difficulté à se dire ce que l'on fait, comment on le fait et quelle souffrance on peut avoir, ou quelle émotion on a pu avoir à quel moment, et du coup,*

y'a une espèce de fonctionnement de « campisme », c'est-à-dire qu'on se met dans le camp, le campisme c'est ça, on se met dans le camp de ceux qu'on aime bien, plutôt que dans le camp de ce que je pense. Et je vois souvent, moi, dans ces institutions qu'il y a des bandes, des gens qui sont en affinité et qui vont fustiger, dénigrer peut-être le travail des uns et des autres, et on entend des phrases comme « ben, c'est moi qui fait tout ici », « le patron est mauvais », « on pourrait faire autrement ». Ben oui, mais c'est pas si simple. Vous voyez à quel point la nécessité de revenir sur l'idée de l'institution, totale aussi, peut vous permettre d'essayer de dire maintenant, chez nous tous, un petit peu, ça se passe. Et globalement, c'est ça qu'on souhaite aujourd'hui, que vous preniez la parole et que vous arriviez à exprimer : « ben oui, arrêtons de dire, mais là-bas, ils sont maltraitants ». Parce que nous aussi, potentiellement, on peut être maltraitant. Parce que nous aussi, potentiellement, on peut recevoir de la violence institutionnelle. Et que de toute façon on en reçoit, puisque l'institution est faite pour pacifier les individus, on est agressif de toute façon avec l'étranger disait Danièle GUILLIER, puis Coluche disait « y'a trop d'étrangers dans le monde », mais en effet, on est dans une situation qui n'est pas simple. Mais je crois que l'important, c'est de se dire les choses. Il est important, avec un peu d'humour, peut-être qu'on y arrivera, que vous, vous arriveriez à exprimer ces difficultés que vous avez, ou ces sentiments de temps en temps, qui sont mêlés, et qui ne vous permettent pas de gérer la situation comme vous l'auriez voulu, et au fond, on peut peut-être avoir un sentiment de défaillance. Je me sens défaillant et je n'ose pas l'avouer. Pourtant, chaque situation est unique, à chaque fois que je suis face à une nouvelle personne, même une personne que je connais, la situation est unique, elle ne se reproduira jamais. Et j'ai en moi, l'envie qu'elle se reproduise, et c'est peut-être pour ça qu'on crée des fonctionnements qui sont avec des repères au quotidien, et la violence s'immisce dans le quotidien. Voilà un peu ma reformulation pour vous poser la question : à votre tour, qu'est-ce que vous avez envie de dire suite à cette intervention, pour qu'on arrive, dans le petit quart d'heure qui nous reste, interactif, à Nora MEGHERBI, qui va nous présenter son mémoire. Et puis, si on dépasse, c'est pas grave, elle nous le présentera cette après-midi. Y'a-t-il déjà des questions ?




INTERVENTION DANS LA SALLE : Bonjour. J'ai remarqué dans le vocabulaire que vous utilisiez que vous faisiez référence à des concepts venus d'un autre champ, vous avez parlé de « refoulé », de « narcissisme », de « passage à l'acte », d'« identification », de « retour du refoulé ». Ce sont des concepts qui appartiennent au champ de la psychanalyse. Je voulais savoir quels liens avaient été faits, quelle transversalité avait été travaillée entre l'analyse institutionnelle et le champ de la psychanalyse.

DANIELE GUILLIER : C'est difficile de vous répondre. Le champ de l'analyse institutionnelle est polymorphe. Historiquement, on peut le faire remonter aux années 40, avec la santé mentale, la psychothérapie institutionnelle, que vous devez connaître, et qui, au départ, ne s'appuyait pas sur la psychanalyse, mais qui, pour une partie d'elle, s'appuie sur la psychanalyse, si je ne me trompe pas, notamment lacanienne, avec Oury, la Clinique de la Borde. Mais y'a pas que celle-ci. Il se trouve que dans les années d'après-guerre, un certain nombre de personnes, venues de disciplines différentes, ont commencé à s'intéresser à l'institution, et notamment à la santé mentale. A l'hôpital psychiatrique, des psychiatres ont commencé à se dire « on peut se soigner des gens, on a des effets parfois intéressants, sans nécessairement leur donner des médicaments ou faire un traitement individuel, mais en transformant le milieu de vie ». Donc, ils se sont dit, on va transformer le milieu de vie, et à cette époque là, les hôpitaux psychiatriques, on les appelait des institutions, Institution Machin Chose, donc le mot qui a été donné à cette pratique là, qui a été connu en 52, avec un article de psychiatre, ? ? ?, a appelé ça la psychothérapie institutionnelle. Il y avait donc des psychiatres et puis ça a touché d'autres gens, notamment des gens qui étaient dans l'école, des instituteurs. Ça a intéressé un certain nombre de gens qui avaient en commun de vouloir mettre l'accent sur le milieu de vie, sur comment quand on transforme le contexte dans lequel on est, on finit par agir sur ce qui se passe dans la tête. Que ce soit dans la santé mentale ou à l'école, la pédagogie institutionnelle, c'est aussi agir sur le contexte, donner la parole à l'élève, développer des méthodes pédagogiques différentes, des contextes de vie scolaire différents, qui vont avoir des effets sur la capacité à apprendre. Donc, là, il y a quand même un lien entre le social, le sociologique, le fonctionnement c'est plus l'objet de la sociologie, et puis, le psychisme, qui va être l'objet de façon plus générale de la psychologie. Après, ça s'est développé dans le temps, et il y a des connexions qui se sont faites, avec des branches qui s'appuient plus sur la psychanalyse, avec certains courants de la psychothérapie institutionnelle, mais aussi, plus proche de nous, que j'ai mis dans la bibliographie, Didier Martin, qui va s'appuyer sur un courant de l'analyse institutionnelle, qui s'est développé dans la sociologie, mais qui n'est pas le mien, qui s'est développé plus à Nanterre (Jacques Pain) par exemple, et qui fait des mélanges avec la psychanalyse. Juste pour terminer, sur l'usure, on essaie de faire le lien entre les fonctionnements collectifs et les effets sur les

personnes, donc, c'est vrai que quand je reprends un terme comme narcissisme, c'est un peu du domaine commun.


M.C BERTHION : Je voulais ajouter, je ne sais pas si je l'ai dit ce matin, c'est que le travail participe à l'identité de la personne, du sujet, donc pourquoi pas les mots « narcissiques de la sociologie. Et puis, il y a les pathologies cognitives qui sont liées à l'activité, et ça, on les retrouve dans l'institution.

K. SALAH : Je voudrais recentrer les questionnements sur des questions pratiques, sur les gens qui travaillent et qui ont entendu des choses qui résonnent tout à l'heure, et peut-être aussi les auxiliaires de vie, les aides à domicile qui ne sont pas tout à fait dans les mêmes problématiques parce qu'elles se retrouvent seules, elles ne confrontent pas, et peut-être que la violence se manifeste autrement.

 *INTERVENTION DANS LA SALLE : Zahia, 2^{ème} année AMP. L'exemple que vous avez pris de l'institution où il y avait la violence, vous ne parlez pas des résidents eux-mêmes. Comment ils réagissent, est-ce qu'ils sont aussi violents que le personnel... ?*


DANIELE GUILLIER : Je n'en sais rien. Je n'ai pas travaillé avec les résidents mais je les ai fréquentés. Ils étaient dans les couloirs, autour de nous. Tout ce que je peux vous dire, c'est que quand la personne leur a dit « bonjour les monstres », personne n'a rien dit. En même temps, c'est compliqué parce que certains ne peuvent pas parler. Mais je ne sais pas sur les résidents. Tout ce que je sais, dans cet établissement, il y avait des rumeurs de maltraitance, et même, le stage que j'animais avait été initié au départ par une demande portée par le Président et aussi le directeur pour mettre en place quelque chose pour éviter les risques de maltraitance. J'ai insisté sur le fait que la violence institutionnelle, c'est pas parce qu'elle est le fait de tout le monde et que ça ne renvoie pas à quelqu'un de méchant qu'il n'y a pas des responsabilités. Ceci dit, dans cet espace de climat terrible, on pourrait aussi se dire qu'au niveau du directeur, il y avait aussi des choses qui pesaient qui sont que, dans un certain nombre d'établissements, on vit avec la crainte permanente de se retrouver avec un procès. J'ai parlé des médias. C'est vrai qu'il y a des risques qui n'existaient pas avant. Les usagers ont des moyens de se défendre. Mais il y a aussi, je vais encore prendre un gros mot psychologique, on peut fantasmer des choses, ça veut dire qu'on peut s'imaginer et en faire toute une montagne, mais ça, ça va en rajouter, en climat d'excitation. Vous voyez, il y a quelque chose de général et chacun agit à sa manière. Alors, j'ai essayé de savoir s'il y avait vraiment eu des actes de maltraitance. C'est difficile parce qu'on rentre là dans des domaines qui sont de l'ordre de la loi, faut prouver, etc... On m'a quand même laissé entendre qu'il y avait des choses graves qui s'étaient passées. Et au niveau des résidents, à un moment, les résidents ont essayé de s'organiser pour protester, et puis, ils se sont arrêtés parce qu'ils ont eu peur, à tort ou à raison. On leur a fait comprendre qu'ils risquaient d'être virés du foyer et ils avaient peur de ne pas retrouver une place dans une autre structure. Donc, mon expérience, je n'en ai pas plus que ça. Mais je pense qu'il y a aussi des phénomènes comme ça : les résidents, ils acceptent des choses parce qu'ils ont peur de ne pas retrouver un hébergement. Mais tout le monde souffrait dans cette affaire, les auxiliaires, le directeur, les résidents, tout le monde.

K. SALAH : On ne vous entend pas, mais vous disiez qu'on est là pour les aider mais qu'ils ressentent la violence, sans le vouloir on en amène. C'est une charge supplémentaire.


 *INTERVENTION DANS LA SALLE : Olivier KOTOR, psychologue clinicien, formateur occasionnel à Initiatives : C'est pour répondre à cette demoiselle. La violence des résidents à l'encontre de l'institution, généralement, c'est un retour par rapport au cadre de l'institution. Je vais prendre l'exemple de la sexualité dans des résidences, que ce soit pour des personnes âgées ou handicapées, il y a un petit film qui s'appelle Nationale 7, qui en traite très très bien. Généralement, les résidents, quand il y a un cadre un peu trop rigide concernant la sexualité, il peut y avoir une violence à l'encontre de cette institution, où il y a des passages à l'acte des résidents, que ce soit des viols ou d'autres agressions sexuelles, à l'encontre de l'institution, c'est-à-dire des professionnels, ou d'autres résidents. Quand ça commence à se passer comme ça, on peut se poser la question de qu'est-ce qui se passe par rapport à l'institution, est-ce que l'institution est trop rigide, est-ce que ce sont les résidents qui ne sont pas bien contenus, dans cette fonction contenante de l'institution. Là, effectivement, ça apporte un questionnement.*

K. SALAH : Encore une fois, la question est plus importante que la réponse parce que la réponse, à chaque fois, elle est sur une situation donnée, et la question-là, elle est triturée dans tous les sens, et c'est cette question là qu'il faut se poser. En attendant, je fais un appel pour cette après-midi, sur une


question qui va peut-être arriver, sur est-ce que la situation d'autorité, quand on se trouve dans une situation d'autorité, qu'on devienne responsable, cadre, ou qu'on soit en situation d'autorité parce qu'on est travailleur avec un ascendant sur l'usager bénéficiaire. On a un ascendant quand on est AMP sur la personne puisqu'on est d'autorité. "La situation d'autorité, par essence, ne crée-t-elle pas des dérives ?" On le voit des fois, des gens qui sont optimistes, positifs, lorsqu'ils deviennent chefs, deviennent de petits chefs et peut-être que c'est dû au collectif. Est-ce que la souffrance des uns et des autres, qui nous est renvoyée par les bénéficiaires, les usagers, ne crée-t-elle pas l'abus parce qu'on est dans cette situation-là ?

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** C'est Sandrine, toujours. Je me pose une question sur la violence institutionnelle. En posant la question autrement, en me demandant est-ce que l'institutionnel ne devient pas trop l'institution ? Pour être plus claire, est-ce qu'on ne demande pas aux AMP, aux auxiliaires de vie, de n'être que des AMP, des auxiliaires de vie. On n'est pas que ça, on est aussi des êtres humains et on oublie la relation. Moi, j'ai l'opportunité de travailler dans un foyer occupationnel, où on a la possibilité d'être effectivement des accompagnants avant tout, mais y'a aussi une relation. Et du coup, y'a une barrière qui se lève. Et j'ai l'impression que dans vos témoignages, on est que des professionnels, avec une tâche à accomplir absolument, et que l'on soit dans un bien-être ou dans un mal-être, il faut l'accomplir, et y'a pas la relation humaine derrière. Je pense qu'on est aussi dans une période où on veut tout professionnaliser avec un grand P, et y'en a marre, parce que on accompagne des personnes avant tout et qu'on n'est pas forcément que des éducateurs spécialisés, ou que des AMP, et faut pas oublier ça. Malgré ma formation, j'espère rester toute ma vie dans cette envie.

K. SALAH : Vous donnez la dimension de l'être affectif.

 **SANDRINE :** Je voulais savoir si c'était votre sentiment.

DANIELE GUILLIER : Attendez, je n'ai pas vu toutes les structures. En même temps, dans le peu de temps dont je dispose pour traiter le sujet, je suis allée chercher des exemples parlants.


 **SANDRINE :** Est-ce que nous, et les directeurs, et tout ce qui est dans le médico-social, est-ce qu'on n'est pas trop à avoir donné tout le temps nos arguments, être dans la transparence totale – c'est vrai, c'est la loi 2002 qui nous y oblige, mais est-ce qu'on est pas trop dans l'idéalisme. Parce que les projets qu'ils nous demandent actuellement, ils y étaient. Effectivement, ils n'étaient pas écrits, pas formulés, mais ils y étaient. Il y a toujours eu plus ou moins des projets pour les résidents qu'on accompagne. Mais est-ce que le fait d'être tout le temps dans l'obligation de présenter ce qu'on fait, et que dans la tâche, est-ce que finalement, on ne se perd pas ?

K. SALAH : C'est presque une question sociologique.


DANIELE GUILLIER : Je crois que je comprends votre question et en même temps, je n'ai pas le sentiment d'être allée dans ce sens là. Vous dites, 'on est une personne, complètement, etc". Oui et non. L'institution, elle structure les choses et c'est ce que j'essayais de montrer avec cet exemple de la drague du monstre, en disant cet événement dans la vie de tous les jours, c'est quoi ? C'est un homme et une femme, y'en a un qui aime l'autre et c'est pas réciproque. C'est pas facile à gérer, on va se blesser, mais on trouve, on trouve une manière sobre de dire 'je suis désolé, etc...'. Quand on est dans la même situation, dans une situation professionnelle, c'est toujours un homme et une femme, mais se superpose autre chose. C'est pas n'importe quel homme et n'importe quelle femme, c'est un résident et un salarié. Du coup, on s'en rend pas compte, mais la société, là, construit des manières convenables. C'est ça que je veux dire. On n'y peut rien. Dans des situations de boulot, on n'est pas 'complètement'. Et j'ai envie de dire heureusement peut-être. Peut-être qu'il y a à trouver une attitude pour gérer cette situation là, de façon à percevoir que, quand même c'est notre être total qui ressent l'émotion. Mais parce qu'on est là, en position professionnelle, et que du coup on s'interdit... J'ai parlé de la haine par exemple. Je vais peut-être vous choquer en disant que je ne vois pas dans ces milieux-là, quelque soit la bonne volonté de l'AMP ou de l'auxiliaire de vie, être traversé à un moment ou un autre par des haines pour les résidents. Pourquoi ? Parce qu'ils renvoient de l'angoisse. Ils sont morcelés, abîmés, etc... Donc, on est traversé de sentiments extrêmement violents. Ce serait dehors, vous le savez bien : comment est-ce que les handicapés mentaux sont acceptés ? Très mal, très très mal. Les gens, ils expriment, ils ressentent leur rejet, leur angoisse, leur peur. Mais quand on est AMP, auxiliaire de vie, qu'on est là-dedans, qu'est-ce qu'on fait avec ce sentiment-là ? La plupart du temps, on le refoule. Il va ressortir autrement. Mais qu'on le veuille ou non, on est dans une société qui structure des rôles, qui

définit qu'est-ce qu'il est convenable de penser, de ressentir, et j'ai essayé de montrer, avec des exemples –ça ne se passe pas comme ça partout, comment ça peut être terriblement destructeur pour tout le monde.


K. SALAH : si l'exemple a la faiblesse de l'exemple, il n'est que représentatif d'une situation dans laquelle on peut transposer les choses. Mais je retiens la première question que vous aviez posée, Mademoiselle, tout à l'heure, à Marie-Claude BERTHION elle touchait à l'idée de ne pas séparer l'individu personnel dans sa vie familiale et le travailleur. Et ça, c'est une question, en effet, qui, je crois, doit être posée, parce que, dans quelle mesure est-ce qu'on est un être entier, affectif, avec des relations affectives. Et là, je vous comprends tout à fait aussi : quand on intellectualise, on a l'impression de déshumaniser, on a l'impression de se dire qu'on va s'enlever un peu du spontané, et c'est la question que vous poser aussi : avec tous ces protocoles, ces nouveaux règlements, cette nouvelle transparence, est-ce qu'on n'est pas en train d'enlever toute la spontanéité nécessaire pour maintenir la dignité avec une personne dite humaine, aussi humaine que nous puisqu'on a considéré ça et on le crie haut et fort. Mais malgré tout, on a nos rejets. Ca vous correspond ? D'accord. D'autres questions ?

 *INTERVENTION : Bonjour, je suis élève AMP en 2^{ème} année. Comment est-ce qu'on peut faire quand on est confronté à des collègues qui sont là depuis plus longtemps dans l'établissement, et on apporte un peu son dynamisme et son envie de bien accompagner les personnes pour pouvoir avancer, et ces collègues nous rejettent un peu à la figure que c'est comme si on faisait mieux qu'elles, alors qu'on essaie plutôt de tous travailler ensemble, parce qu'on est jeune, on arrive, ça fait un an qu'on est dans l'institution ; donc, comment on peut faire pour ne pas aller dans le même sens que les autres parce que, c'est pas qu'on pense qu'elles ne sont pas dans le bon, mais.... C'est très difficile.*

DANIELE GUILLIER : Y'a plusieurs choses. On parlera cette après-midi des remèdes, mais y'a pas forcément de solutions toutes faites et à tout. Y'a plusieurs choses dans ce que vous dites. C'est un jeune professionnel qui arrive et qui se heurte peut-être à une équipe qui est désabusée, plus ancienne. Donc, il peut y avoir des conflits entre des manières de faire différentes. Il faut une certaine diplomatie. Comme niveaux, il peut y avoir des choses qui se jouent sur les différences de pratiques, il peut y avoir aussi quelque chose de différent. Vous, vous avez votre enthousiasme, et vous y croyez. Les autres vous disent : « ouais... ». Donc, peut-être elles sont plus blasées. Mais c'est comment vous, vous gardez votre enthousiasme. C'est un autre type de problème. Une autre chose, c'est peut-être qu'avec vos nouvelles manières et votre enthousiasme, vous les agressez parce qu'elles ont l'impression que vous leur faites la leçon. C'est un autre type de problème.

 *INTERVENTION DANS LA SALLE : Bonjour, je suis élève en 1^{ère} année d'AMP. J'ai eu le même conflit que cette personne, et en fin de compte, il faut leur dire, à ces anciennes, que les deux façons de faire sont complémentaires et que, justement, on peut leur apporter une fraîcheur aussi, et que eux-mêmes retrouvent ce dynamisme qu'ils ont peut-être perdu, et, ensemble, avancer et s'unir pour le meilleur des résidents.*

K. SALAH : merci pour cette bonne parole. En tout cas, on retient beaucoup de réactions sur la confrontation des points de vue, des pratiques, on ne pense pas de la même manière, on ne fait pas de la même manière, ben oui, mais c'est pas facile à accepter.

 *INTERVENTION DANS LA SALLE : Je suis en deuxième année AMP, et par rapport à l'intervention de la collègue, je crois que dans une institution, quand on y arrive, la place ne se donne pas, elle s'acquiert. Et je crois que c'est par les preuves aussi qu'on peut avoir la confiance. Parce que, dans le cadre de ma formation, j'ai eu ce problème, mais je ne trouve pas que c'est un problème. C'est une activité que moi je voulais mettre en place et que j'ai intitulé « activité exotique », parce que moi, je viens d'Afrique et j'ai plein de choses à faire découvrir à ces résidents, donc, j'ai mis en place une activité, qui a un peu tardé avant de voir le jour. Et moi, j'ai compris. Ce n'est pas lié au fait que l'institution ne voulait pas que je réalise l'activité. C'est lié aussi à la plage d'horaires, d'emploi du temps. Et aussi, c'est normal que les gens aient un peu peur de ce qui est nouveau, c'est normal. « Activité exotique » ? « Qu'est-ce qu'il veut nous faire voir encore ce type là ? » Et moi, je me suis dit, j'avais confiance, je savais que j'allais arriver à réaliser cette activité, j'ai mis du temps, et aujourd'hui, je suis arrivé à monter l'activité, l'institution a payé le matériel, et actuellement, tout se passe bien. Mais c'est un processus. Il faut convaincre. Il faut faire sa place, ça ne se donne pas. Quelque soit l'endroit*

où l'on va, la place ça s'acquiert. Et moi, à la place du directeur ou du responsable des activités, je ne vais pas dire « écoute, une activité, tu as l'idée sur un papier, c'est bien beau, allez, tu commences ». Je ne le ferai pas. Je demanderais effectivement à ce type de faire ses preuves, de montrer effectivement si cette activité est viable.

K. SALAH : on reviendra sur l'activité parce qu'il y a des animateurs, des animatrices. En tout cas, se pose la question de l'accueil des nouvelles personnes. C'est une institution qui vous a accueilli quand même, malgré que vous ayez fait votre place, vous étiez suffisamment mature pour la faire, mais elle vous a quand même accueilli.

On termine sur cette précision positive. On va aller déjeuner.

(décision de faire passer l'exposé de Nadia l'après-midi).

Je vous rappelle que cette après-midi, on a une table ronde. C'est quoi une table ronde ? On discute autour des questions que je vais lister, les questions que vous avez posées, même en amont. Je vais interpeller les personnes qui représentent différentes entités, de l'AMP au juriste, en passant par les cadres intermédiaires, le cadre supérieur, pour qu'on ait les points de vue de tout le monde, avec évidemment le médecin du travail, qui nous promet des interventions franches et houleuses. En tous les cas, cette après-midi, ça va tourner autour de vos questionnements.

(explication du système de coupon pour avoir le compte-rendu de la journée).

Très bon appétit, à tout à l'heure.

TABLE RONDE : "PREVENIR/REMEDIER"

K. SALAH : Je vais tout suite présenter les participants à la table ronde :

- **Rodolphe VANKEERBERGHEN**. C'est une figure connue apparemment, il est formateur à Initiatives, et une autre casquette intéressante, il est Aide Médico-Psychologique. Et c'est sa voix de professionnel et non de formateur qu'on ira chercher,
- **Voahangy RAMPARANY** qui est responsable de formation à Initiatives, responsable de l'école AMP, c'est elle qui porte depuis longtemps, avec d'autres, Brigitte MARTINS, Pascal COLIN qui ont porté l'école AMP et ses dix années,
- **Danièle GUILLIER**, psychosociologue,
- **Jean-Michel BOCQUENET**, qui est directeur d'une structure, maison de retraite ORPEA
- **Nora MEGHERBI PASTENES**, éducatrice spécialisée qui a effectué un mémoire sur l'usure professionnelle des AMP,
- **Marie-Claude BERTHION**, psychologue du travail,
- **Pascal FAU-PRUDHOMOT**, médecin du travail,
- **Nicolas DUVAL**, avocat au barreau.

Nora MEGHERBI PASTENES, vous avez construit ce mémoire de DSTS, est-ce que vous pouvez nous dire un peu quelle était votre entrée de mémoire, pourquoi vous l'avez construit ?

NORA MEGHERBI PASTENES : je vais d'abord me présenter un petit peu plus. Comme on l'a dit, je suis éducatrice spécialisée et j'exerce depuis 10 ans dans une Maison d'Accueil Spécialisé du Val-de-Marne. Elle accueille 48 personnes polyhandicapées. Donc, ces personnes bénéficient d'une prise en charge COTOREP mais l'essentiel de celle-ci s'effectue donc par des AMP. Et j'ai été à la fois intéressée et interpellée par cette profession que je croyais si bien connaître. C'est dans le cadre du DSTS, Diplôme Supérieur de Travail Social que j'ai effectué un mémoire qui porte sur les risques d'usure professionnelle des AMP, et plus particulièrement, exerçant auprès de personnes en grande dépendance. Donc, du fait d'un travail difficile, notamment lié à la lourdeur des prises en charge, j'ai dans un premier temps orienté ma recherche autour de la question de la souffrance des professionnels. Et afin d'approfondir cette question, je suis allée à la rencontre de professionnels, j'ai effectué une première série d'entretiens, et là, j'ai été surprise, puisque aucune des personnes rencontrées, je n'ai rencontré que des femmes, ne m'a parlé de souffrance. En revanche, elles m'ont toutes évoqué leur profession avec un enthousiasme certain. C'est en croisant donc des lectures que j'avais effectuées sur les risques d'usure professionnelle et cet enthousiasme que je me suis donc intéressée à comprendre comment faisaient ces professionnelles pour tenir bon, dans cet environnement qui n'était pas toujours favorable. Ce qui m'a amenée à poser la question du sens que ces professionnelles donnent à leurs actions. Et donc, j'ai émis l'hypothèse qu'il y avait certainement des aspects de leur fonction qui les aident à résister et qui les valorisent. J'ai donc cherché à comprendre comment les AMP pensent leur fonction et quel sens elles lui donnent. Pour cela, j'ai effectué une autre série d'entretiens, au cours desquels j'ai fait une découverte, puisque le sens que ces professionnelles donnent à leurs actions est la relation de proximité qu'elles ont établie avec les personnes dépendantes. Cette relation de proximité que moi j'ai qualifiée d'affective pour mettre en évidence ce lien très fort établi entre les professionnelles et ces personnes. Et par ailleurs, c'est cette même relation qui met ces personnes en situation de fragilité, avec des risques importants, et ce à un double niveau. Il y a d'abord, on en a parlé ce matin, des risques d'usure qui sont réels et importants. Du fait d'une relation en grande proximité, les AMP ont du mal à prendre du recul par rapport à des situations qu'elles vivent au quotidien. Et d'autre part, il y a un danger, on en a aussi parlé ce matin, ce sont les risques de maltraitance, en direction des usagers. Cette maltraitance, elle s'exprime par des moments de violence, verbale ou physique, qui peuvent être envers les usagers mais aussi entre collègues. C'est pourquoi cette question du risque d'usure est importante. Elle m'a donc amenée à conduire et à réfléchir sur des propositions d'actions, et j'ai pensé qu'un travail autour de la communication pouvait être important. La communication, il s'agit à la fois de la prise de parole, mettre en place des groupes de parole dans les institutions, mais également des espaces d'élaboration, et ce que j'ai appelé moi la mise en place de cellules de crise. Ces cellules de crise font suite en général à des situations très fortes, notamment un décès d'un résident. Et je pense que ça pouvait être intéressant que les émotions soient parlées pas trop tardivement après ce qui s'est passé, et je pense que tout le monde a besoin de dire ce qu'il en est et les endroits ne sont pas toujours appropriés. Les unités de vie sont le lieu pour parler de ces choses-là et je pense qu'on doit aussi protéger les résidents de ces situations. Je vous ai parlé de la prise de parole et la deuxième phase,

c'était un travail autour de l'écriture. J'ai observé sur mon terrain professionnel que les AMP avaient un peu de difficulté à se lancer dans l'écrit. Cet outil de communication, oh combien, important et qui peut permettre de prendre du recul est une mise à distance. Ces actions ont pour objectif de permettre aux professionnelles de prendre chaque fois que possible un peu plus de recul et par conséquent d'améliorer sans cesse la qualité de la prise en charge auprès des usagers. Voilà pour mon exposé du mémoire sur lequel j'ai travaillé. Je voulais juste vous donner pour terminer des petites séquences qui montrent bien cette relation de proximité d'une AMP que j'ai rencontrée dans le cadre de cette recherche. Cette jeune femme définit la fonction d'AMP comme la béquille d'un handicapé. « Quand elle a besoin de quelque chose, on est là pour l'aider. C'est un accompagnement sur tous les actes de la journée, le repas, la toilette, le pipi-caca, le petit moment de tendresse qu'on peut avoir avec eux. Et ouais, on est là tout le temps. Oui, c'est ça, ils ont vraiment besoin de nous, c'est vraiment ça. Moi, ce qui me plaît, c'est tout le côté contact en fait, être en contact avec eux toute la journée. Moi, je dis que la petite fonction d'AMP est un plus. On est avec, on est pour eux. On est obligé de mettre des sentiments parce qu'on vit tout ce qu'ils vivent. Lorsqu'ils ont remarqué qu'on était absent et qu'ils disent 'ben, qu'est-ce qu'il y a ? Ca ne va pas ?', que eux s'inquiètent de nous, ça nous fait plaisir, on se sent exister. On s'est rendu utile à des personnes qui en fait ne peuvent pas. Et on les accompagne à ce qu'ils puissent faire. Ben, moi, je trouve ça beau. On va dire que j'ai deux pieds. Evidemment. Que mon voisin n'en a qu'un. Et bien, je partage un petit bout de pied pour lui en donner un bout. Et comme ça, on est kif-kif, on partage, quoi. On se dit : 'j'ai fait un peu pour l'autre, j'ai donné, quoi'. »).



INTERVENTION DANS LA SALLE : *Je suis psychologue du travail et j'interviens aussi dans les équipes de soignants.*

Je me demandais si, effectivement, vous aviez eu des questions sur le rapport au corps. Parce qu'il me semble que dans ces métiers là, de soignants, d'infirmières, d'aides médico-psychologiques, d'aides-soignants, y'a beaucoup la relation au corps. Et je crois que ce matin, Madame qui est intervenue, montrait dans les propos que tenaient les gens, « les monstres », y'avait le problème de la grosseur, donc, moi, je me demande si effectivement, ce rapport au corps peut-être parlé dans les institutions, et si vous avez eu des témoignages à ce propos là.

NORIA MEGHERBI : *Moi, les AMP que j'ai rencontrées ne m'ont pas évoqué cette question là du rapport au corps. Elles l'ont évoquée d'une autre manière. Celles qui en ont parlé, c'est par rapport au moment de la toilette, où elles ont davantage parlé de la relation qui se créait dans ses moments d'intimité, où, effectivement, la nudité de la personne, se retrouver face à cette situation était vécu comme quelque chose de très très fort. C'est plus dans ce sens là que la question du corps a été évoqué dans les entretiens que j'ai pu effectuer.*


K. SALAH : *Peut-être qu'on peut renvoyer la question à l'assemblée. Comment vous traitez le rapport au corps ? Est-ce que vous discutez de ça, est-ce qu'il y a des dispositifs, des instances, ou ça se fait de façon informelle ? Comment vous traitez de cette difficulté d'entrer dans l'intimité corporelle, et puis du toucher, de ce qu'induit le toucher sur le corps de l'autre, ce qu'induit aussi la relation affective, la relation agressive ?*




INTERVENTION DANS LA SALLE : *Olivier KOTTOR, psychologue clinicien, formateur occasionnel à Initiatives. Pour tout ce qui est justement relation au corps, lorsqu'on est soignant, ou en tout cas qu'on intègre une structure qui s'occupe du handicap, le handicap forcément amène à parler du corps. Des fois, on a tendance justement à s'intégrer au corps médical, ce qui n'est pas anodin non plus, et des fois, ce corps, justement, il est questionné. On se demande finalement, est-ce que la relation passe par le corps, que ce soit justement avec des personnes âgées, où le toucher est très important. On a tendance à entrer, soit, dans un côté de la relation qui passe uniquement par le corps, les toilettes, les massages, les caresses, soit à dénier le corps et à ne penser la relation que par la parole. Généralement, ce qu'on fait dans notre profession de psychologue, c'est de faire en sorte qu'il y ait une relation qui puisse être de bonne distance. Finalement, c'est cette distance qui est importante. C'est de savoir par rapport à une personne, par rapport à une catégorie de publics, quelle est la bonne distance pour entrer en relation.*

K. SALAH : *J'attendais cette question de bonne distance, je crois que tout le monde l'a en tête. Maintenant, je pose la question à mon tour : est-ce que quelqu'un a un mètre pour mesurer la bonne distance ? C'est un peu provocateur. Parce que ça, c'est la question de tout le monde la bonne*


distance ? Alors, c'est quoi la bonne distance ? Est-ce que vous avez la bonne distance, vous, les AMP ?

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** Je suis infirmière et j'interviens dans les écoles d'infirmières sur ce propos, le toucher, le rapport à la nudité puisque les infirmières entre autres, et je pense les AMP aussi, on a cette particularité que les gens, même en société, se déshabillent très facilement devant nous. On a tous vécu ça, on en parlait à midi. Dans une fête ou ailleurs : « ah, ben tiens, t'es infirmière, ben regarde, moi, j'ai ça », et les gens se déshabillent. On a tous ce vécu là. J'essaie d'intervenir auprès d'infirmières sur le terrain, sur ne jamais minimiser ce rapport au corps, je crois qu'il est fonction de chaque malade, patient ou résident en fonction de là où on est, et la difficulté est de sentir un petit peu le métrage qu'il va falloir ou non. Et je crois que certains résidents nous font bien sentir s'ils sont prêts à recevoir ce toucher ou pas. On intervient notamment beaucoup sur le gant en plastique qu'on utilise parfois à bon escient et parfois à mauvais escient, parce qu'il n'est pas nécessaire toujours de toucher avec un gant en plastique, ce qui est très désagréable parfois pour certaines personnes. C'est un peu difficile de résumer comme ça, parce que ce sont des interventions de 3 ou 4 heures uniquement sur le toucher. Mais je crois que c'est au malade de nous faire ressentir ce qu'il attend.


K. SALAH : Se posera la question du besoin de toucher du professionnel, peut-être.


 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** Justement, c'est un peu ce que j'allais dire. Je suis AMP en première année. Je trouve qu'elle a parfaitement raison. C'est chaque personne en fait qui nous indique ce qu'il convient de faire. Et c'est à nous de suivre, suivant leurs réactions, être à l'écoute et observer. C'est eux qui vont nous donner la distance à respecter et ce qu'il faut faire pour eux.


K. SALAH : Donc, les indicateurs pour vous, ça vient de l'observation des comportements de la personne. Vous pensez qu'il y a des personnes qui n'ont pas la bonne distance. Vous vous dites, entre vous, untel ou untel n'a pas la bonne distance, non ?

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** Je fais la formation d'auxiliaire de vie et moi, je voudrais savoir comment ça se passe quand la personne ne veut pas qu'on la touche. Qu'est-ce qui se passe ? Si cette personne veut garder son intimité, tout d'abord, qu'est-ce qui se passe ? On la force, ou on la laisse dans sa saleté ?

R. VANKEERBERGHEN : Je répondrai par rapport à ma pratique et par rapport à ce que j'ai déjà fait. Moi, personnellement, quand une personne refuse, j'entends. J'entends et j'accueille ce refus. En lui disant aussi ma difficulté, on est aussi dans une institution, dans un établissement, dans des normes, un règlement, nous on doit suivre le règlement comme quoi les toilettes, c'est de telle heure à telle heure et tout le monde doit y passer. Je lui verbalise tout ça. Et en fait, ensemble, pour moi personnellement, avec la personne, on essaie de voir un compromis. J'écoute et j'entends ce refus jusqu'au bout, jusqu'à dire : « ok, j'entends ton refus ».

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** je voulais juste dire que la personne, c'est son choix de vie, donc, on doit respecter son choix. Pour l'instant, ça ne fait que deux semaines de formation que j'ai eues, mais j'ai bien ciblé la chose. On doit respecter le choix de la personne.

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** Je voulais parler de la distance que vous parliez tout à l'heure pour les douches. Vous dire que quand on est devant une personne, qu'elle soit timide, ou qu'elle ait peur, comment peut-on prendre une douche avec une personne âgée – je travaille dans une maison de retraite – à un mètre cinquante. C'est l'horreur de prendre un tuyau et de la doucher comme si on était dans une ferme. C'est un être humain qui a besoin de savoir qu'on est à côté, elle a besoin de savoir... En fait, de la valoriser. Parce que s'éloigner.... Non, y'a pas de distance, y'a à être à côté, la mettre en sécurité, la rassurer surtout.

 **INTERVENTION DANS LA SALLE :** Je voulais juste dire par rapport à ce sujet là, c'est que vous ne travaillez pas tout seul, et je pense que quand vous avez des situations comme celles-ci, il est important de faire l'écho de cette situation auprès de vos collègues et vos supérieurs hiérarchiques et d'essayer de faire en sorte que si avec vous ça ne fonctionne pas, peut-être qu'avec quelqu'un d'autre, ça pourra fonctionner.



INTERVENTION Pascal FAU-PRUDHOMOT: Je voudrais juste faire un parallèle très court pour vous sortir de votre activité et faire un parallèle avec d'autres activités, on a un peu la même situation quand une personne se présente à un examen médical et elle se présente par exemple avec un voile, avec un habit et le médecin se demande : qu'est-ce que je fais, je fais mon acte qui doit amener à voir cette patiente déshabillée ou... ? Alors, ce que dit mon voisin, Rodolphe, je pense est tout à fait frappé au sceau du bon sens et au sceau du quotidien. C'est-à-dire qu'on écoute d'abord. Pas parce que ça fait joli d'écouter. En matière psychosociologique, l'écoute c'est toujours un mot magique. Ça n'est pas parce que c'est beau que ça a de la valeur, c'est parce que c'est efficace. C'est-à-dire que la personne qui arrive avec une certaine présentation, elle veut aussi vous dire des choses. Et elle ne le dit pas que par le langage. Elle veut éventuellement par exemple poser une identité. Pour le voile, ça peut faire partie de ça, ça n'est pas que ça, mais ça peut faire partie de ça. Si vous ne laissez pas le temps de poser cette identité, bien entendu, ça va très mal se passer. Et dans la majorité des cas, lorsque vous laissez cette identité se poser, et bien, le dialogue va s'installer. D'abord, un dialogue justement muet, et ensuite un vrai dialogue verbalisé. Et dans 90 % des cas, vous allez pouvoir faire passer cette discussion. Et je trouve un gros parallèle avec votre activité bien que j'ai pris des exemples qui n'aient rien à voir.

K. SALAH : je retiens 'dialogue muet', 'dialogue verbalisé', de belles expressions. Dialogue muet dans le fait de constater, d'observer, il se passe déjà quelque chose. Je crois qu'on prêche là à des convaincus, mais il était bon de le rappeler. On vous écoute.



INTERVENTION DANS LA SALLE : Angèle, formation BEATEP et AMP en même temps. Par rapport à ce que Rodolphe a dit, si la personne est dans « son pipi et son caca », et refuse de se doucher, qu'est-ce qu'on fait, on laisse dans « le pipi et le caca » ?

R. VANKEERBERGHEN : Ca va pas faire original, mais je redis ce que j'ai dit, c'est-à-dire que bien sûr, on va pas laisser dans le pipi et le caca. Par contre, on peut tout à fait dire qu'on entend ce qu'elle dit, qu'elle ne veut pas qu'on la touche, qu'elle veut rester dans son pipi-caca. On peut le dire, c'est pas parce qu'on le dit que, tout de suite après, on va la laisser et s'en aller. On lui montre en fait qu'on est ouvert, on lui montre en fait qu'on a entendu, qu'on accueille sa parole. Et là, je reviens sur ce que je disais, on peut verbaliser aussi sur ce que nous, on attend aussi de la personne. C'est-à-dire qu'on verbalise ce que, elle, elle a à nous dire mais on verbalise aussi ce que nous on attend. Et je pense qu'à ce moment là il y a un dialogue qui se crée et qu'il y a des situations de ce type là qui peuvent se terminer avec plus de pipi et plus de caca.

K. SALAH : je voudrais vous rappeler d'où on est parti, on est parti d'une question qui vient du mémoire de Nora, et notamment d'une expression citée et d'une question de Madame qui nous demandait « Est-ce qu'il y a eu des éléments sur le rapport au corps ». N'oublions pas l'usure professionnelle. Et l'on entend là dans l'accompagnement, que la difficulté de ne pas savoir comment faire quelquefois crée certainement une anxiété, un comparatif potentiel, une mésentente, ou voire, le fait de garder beaucoup de choses en soi, et potentiellement de l'usure professionnelle.



INTERVENTION DANS LA SALLE : C'est pour dire que le choix et l'humeur des résidents, ça change d'une minute à l'autre. Et on peut, s'il refuse quoi que ce soit, revenir dans quelques minutes et tout peut changer.



INTERVENTION DANS LA SALLE : Bonjour, je m'appelle Catherine GISSOT, je suis infirmière coordonnatrice et psychothérapeute. Et c'est vrai que dans toutes les réflexions, dans tout ce qui est dit, c'est 'qu'est-ce que ça nous fait de voir un corps nu ?' Parce que c'est pas comment on peut, c'est qu'est-ce que nous, ça nous fait. Une autre chose que j'ai souvent entendue et qui me choque, pas ici, mais en général, c'est « on » va faire la toilette. C'est qui « on ». C'est moi ou c'est lui ? Et ça me paraît vraiment important de mener « je » vais vous faire ça, « vous », vous allez faire ça, et de différencier ce corps qui dans le « on » peut être complètement dans la confusion. Ce temps, ce nous, ce je, ce tu, et qu'est-ce que ça me fait, moi, de voir un corps vieux ? Qu'est-ce que ça me fait aussi de voir un corps sale ?

K. SALAH : C'est vraiment du concret, c'est intéressant. Et je crois en effet que nommer et dire les choses, c'est émergeant....

DANIELE GUILLIER : Dans l'anecdote, j'ai dit que j'ai peu avoir la chance d'avoir quelqu'un à qui dire ce que je ressentais. C'est important. Effectivement, si vous avez des difficultés à des moments comme ça... Des fois, c'est lié à autre chose. Il suffit que dans sa vie personnelle, on vive un décès ou quelque chose de grave, on soit très sensible à un corps vieillissant ou abîmé. Est-ce qu'il y a des lieux, est-ce que vous pouvez vous autoriser à dire dans certains lieux que vous êtes mal, que vous ne supportez plus de voir ce corps abîmé, cette vieillie, des choses comme ça.



INTERVENTION DANS LA SALLE : *Est-ce que nous pouvons nous autoriser pour nous aussi, se le nommer à nous déjà aussi. C'est le premier pas.*

K. SALAH : *Des professionnels qui peuvent dire : moi, j'avoue, que de temps en temps, y'a des choses qui me dégoûtent, j'ai de l'aversion, j'ai eu le sentiment d'aversion, j'ai le sentiment d'horreur. Personne n'ose le dire ? Vous dites bien, personne n'ose le dire. Et pourtant, on comprend tellement que c'est humain.*

DANIELE GUILLIER : mais personne n'ose le dire et tout le monde vit ça. C'est ça l'institution. Personne ne s'autorise à le dire ou même à le penser, c'est-à-dire que quand vous le pensez, vous vous sentez coupable, et en même temps, toutes et tous, vous vivez la même chose.

K. SALAH : *A moins de robotiser la relation.*



INTERVENTION DANS LA SALLE : *Je voudrais juste revenir sur la question de la dame. Si un résident refuse de prendre sa douche, on le laisse un moment et revenir. Alors si il a fait caca sur lui ou pipi, on doit faire comment ? Je voulais juste répondre qu'on va essayer de convaincre la résidente et chercher à rentrer dans la communication avec elle pour savoir le pourquoi elle a refusé de faire sa douche et de chercher à faire le relais avec d'autres collègues. A ce moment là, on peut savoir le pourquoi elle refuse de prendre sa douche tout de suite.*

K. SALAH : *Comment vous faites ?*

L'INTERVENANTE : *Si un résident ne veut pas faire sa douche, d'abord, je vais l'approcher et essayer de savoir le pourquoi. Je vais lui demander beaucoup de questions. « Madame Untelle, pourquoi vous ne voulez pas que je vous fasse la douche, parce que vous êtes sale, et j'aimerais bien vous faire votre douche pour être propre un moment, je ne vais pas vous laisser comme ça ». A ce moment là, si elle répond « oui », je fais mon travail. Si elle ne veut pas, j'essaie de chercher les autres collègues, aller voir le pourquoi elle refuse.*

K. SALAH : *C'est ce qui s'appelle un positionnement professionnel, elle se positionne, elle dit : moi, je fais comme ça dans telle situation.*



INTERVENTION DANS LA SALLE : *J'ai pas la solution par contre je voudrais m'adresser à Maître Duval. Juridiquement, quel est le rapport du corps ?*

NICOLAS DUVAL : La loi est impersonnelle, générale, donc, il n'y a pas de réponse toute faite. Il y a autant de réponses que de situations. Parce qu'à partir d'un texte, d'une loi, on va essayer de qualifier après des faits. On est face à une situation qu'on rencontre, est-ce que les faits auxquels on est confronté, la situation que l'on rencontre, on peut les qualifier de façon à ce que ça colle avec la loi ? Y'a deux grands principes : y'a l'intimité de la vie privée, qui est prévue dans le code civil. Je crois que jusqu'à preuve du contraire, tout le monde a le droit à l'intimité de sa vie privée, qu'on soit vieux, jeune, handicapé ou valide, y compris en institution. Et puis, le deuxième fondement qu'on pourrait trouver, c'est le consentement, comme dans les hôpitaux, ou comme entre un médecin et un patient il y a un contrat, un contrat médical « je viens vous voir parce que j'ai un certain nombre de choses », « moi, en échange, j'apporte ma prestation ». Toute la difficulté se pose quand la personne n'est pas maître de son consentement. Je n'ai pas de réponse toute faite juridique. Ce que je pourrais dire, c'est que, dans une institution, ce que des personnes attendent, quand la personne n'a pas tout son consentement, ce que les personnes attendent quand elles envoient ou placent des personnes en institution, c'est que les personnes fassent un minimum de travail. Elles attendent du professionnel ou de l'institution un certain nombre de choses, y compris, je suppose, qu'on s'occupe bien, jusque dans l'intimité justement de la personne. Alors là, on peut se retrouver en porte à faux, entre deux chaises, entre le respect de la

personne et ce qu'on attend de l'institution dans la prise en charge de ces mêmes personnes. Effectivement, ça pose un problème.



INTERVENTION DANS LA SALLE : *Dans l'accompagnement de personnes vraiment démentes qu'il faut être amené, malgré l'observation, le dialogue, l'écoute, a des fois... Ben, on leur doit le bien-être corporel, la sécurité. Ben, si on ne fait pas une toilette complète, ben on fait une petite toilette, c'est suivant comment on le ressent, comment la personne est amenée à l'accepter, mais ça m'est déjà arrivé en sortant d'une toilette de me dire : je suis pas loin de la maltraitance quand même. Des fois, je ressors en me disant : où est-ce que j'ai été, quoi ! Même si j'ai passé le relais, on était des fois trois, et on dit : ok, d'accord, on est allés loin, à porter des personnes nues parce qu'elles se roulaient par terre, ça existe. Dans le milieu psychiatrique, on se retrouve à porter des personnes dénudées qui se tapent sur le sol, et là, on se dit « où on va ? » Et juridiquement, on se dit : est-ce que j'ai pas été un peu loin ?*

JEAN-MICHEL BOCQUENET : On s'aperçoit là que l'on travaille tous à toutes les minutes sur le fil de ce que vous avez appelé la maltraitance. Vous ne savez jamais si vous êtes du bon ou du mauvais côté. Donc, c'est vrai qu'à tout moment, vous allez vous poser la question. La maltraitance, ça peut être aussi d'enlever un vieux morceau de pain qui traîne dans la table de nuit d'un résident et le mettre à la poubelle. Donc, ça peut être ça aussi, là, il faut se poser la question.

K. SALAH : *C'est peut-être une aubaine que le législateur ne soit pas positionné de façon très stricte sur ce type de situation.*



INTERVENTION DANS LA SALLE : *Je voudrais parler de la maltraitance parce que quand j'étais en maison de retraite, la résidente ne voulait pas manger, la directrice disait qu'il ne fallait pas forcer la personne. Après la personne, pendant des jours, elle ne mangeait pas. La directrice nous demandait d'écrire : « tu donnes ton nom, tu signes », parce qu'elle voulait se protéger. Elle disait qu'il fallait verbaliser, noter, fallait parler avec l'équipe. Mais il n'y avait pas de solution. Mais pendant ce temps, le résident ne mangeait pas. Et nous tous, on était dans la maltraitance, parce que la personne ne mangeait pas, maigrissait, et on avait la famille qui était derrière. On n'avait pas de solution. Dans ce cas là, qu'est-ce qu'on peut faire ? Je pose la question à Maître Duval.*

NICOLAS DUVAL : Je ne suis qu'avocat ! On n'a pas de baguette magique, on n'a que des codes, des gros livres avec plein de textes dedans que personne ne comprend et qui sont souvent très mal rédigés. Alors, on les comprend quand même un tout petit peu, je vous rassure. La question a été soulevée de savoir s'il n'était pas heureux que le législateur n'ait pas précisé un certain nombre de choses. Je crois effectivement que dans certaines matières, heureusement que le législateur ne touche à rien, qu'il ne précise rien, surtout qu'il ne définisse rien parce que l'incidence dans les institutions, ça peut être la paralysie. Lorsqu'on essaie de définir des relations aussi complexes que les relations humaines, qu'on essaie de caractériser ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire, c'est la paralysie à la fois des intervenants, des accompagnants, et surtout, une hyper responsabilité qui empêchera chacun... A l'instar de ce qu'on peut voir sur les maîtres d'école qui commencent à avoir une épée de Damoclès perpétuelle, continue, sur leurs têtes ne font plus rien. Donc, je crois qu'il n'y a pas de réponse toute faite, de texte, comme on peut trouver dans certains codes, où on trouve la réponse exacte à la question qu'on se pose. Là, je crois qu'en la matière, y'a pas de réponse très très précise. C'est au cas par cas.

K. SALAH : *on ne sait pas comment faire, on ne fait rien, elle ne s'alimente pas*

JEAN-ROBERT YAPOUDJIAN : Je dirige une association en Alsace et c'est notre association qui gère le Samu social. Je fais le rapprochement. En ce moment, nous sommes au niveau 3, donc froid extrême, la consigne du Ministère et du Préfet, c'est tout le monde à l'abri. Même si la personne ne le veut pas. Parce qu'il y a quand même là au niveau juridique la notion d'assistance à personne en danger. Quelqu'un qui va refuser pendant des jours de se nourrir, y'a ce qui est du registre de la communication, ok, mais il arrive un moment donné où la personne va être en danger de mort. Et moi, travailleur social, j'ai à choisir entre respecter la volonté de la personne et en même temps ne pas lui apporter assistance. Au niveau de notre service social, c'est exactement pareil. « Non non non non, je veux rester là. » Mais en Alsace, il fait moins 15, moins 20, et nous savons pertinemment, et donc, la consigne que nous avons retenu avec le Préfet, si la personne refuse obstinément de nous rejoindre dans un lieu chaud, et bien nous appelons le SAMU et le médecin du SAMU, lui, va prononcer l'hospitalisation de la personne au titre de l'assistance à personne en danger. Et donc, la personne sera

mise au chaud. Dès qu'il fera un petit peu meilleur, la personne retrouvera sa pleine liberté. Mais, en attendant, je crois quand même que la société a mis là une limite. Donc, c'est l'évaluation médicale.

K. SALAH : Beaucoup de désirs de s'exprimer qui certainement révèle votre souffrance au travail, qui est réelle, et on l'entend bien ; beaucoup de petites vindictes en pensant que certains des intervenants peuvent être potentiellement responsables et qu'ils peuvent agir. Ben oui, on peut agir à certains niveaux mais quand même on est face à un problème social, sociologique, national, international, avec tout ce qui concerne le vieillissement de la population. On a pensé qu'avec le médical, le nombre de personnes handicapées diminuerait, et bien ce n'est pas vrai, apparemment il augmente. On n'a pas fini d'en parler, vous n'avez pas fini d'être dans ces difficultés là, vous n'avez pas fait de vous interpeller politiquement, au sens idéologique du terme, c'est-à-dire que ma citoyenneté potentielle, qu'est-ce que je peux faire avec les gens qui sont autour de moi pour pouvoir faire changer les choses. On espère que des journées comme ça vont vous permettre encore de vous exprimer et pourquoi pas faire un événement qui soit de plus grande ampleur, plus médiatisé, pour faire prendre conscience à un plus grand nombre. En tout cas, nous avons traité beaucoup de choses. Je m'excuse déjà de ne pas pouvoir répondre à toutes les questions, et de ne pas traiter toutes les questions, sachant qu'on les a prises thématiquement et non comme questions posées par la personne individuellement. Il y avait une question de François POLIDORI, qui est directeur du Cnam de Nantes, qui est intéressante pour Danièle GUILLIER, sur le burn-out, sur l'usure professionnelle, y'avait des questions sur les indicateurs d'usure, comment moi je peux, professionnel, identifier, par mes comportements, par les comportements des autres, et par mes actes, ces questions d'usure professionnelle, des questions sur comment évaluer où j'en suis, à quel seuil j'atteins l'usure professionnelle, y'a tout un tas de questions qui sont posées et dieu sait que la question est plus intéressante que la réponse, on le voit bien puisqu'à chaque fois la réponse est à un contexte et pas réponse-recette. On va essayer maintenant de structurer le discours autour des problématiques et notamment d'une qui me semble très importante, qui est celle des textes aujourd'hui et qu'est-ce que les textes induisent dans les changements potentiels de vos métiers, de vos pratiques et puis ensuite, interagir, et il y avait aussi une question de Voahangy RAMPARANY, qui voulait intervenir sur la question de la formation, les relations entre la formation et la pratique. On ne pourra pas, évidemment avoir le niveau d'interactivité qu'on a eu tout à l'heure, je m'en excuse, et je vous remercie en tout cas, de toute cette énergie manifestée, et des choses ont été dites, de façon simple mais très fine, qui montre bien que vous, professionnels, vous êtes très conscients d'un tas de phénomènes. Je donne la parole à Nicolas DUVAL, qui va baliser juridiquement là où on en est en France. Et une question : on voudrait bien savoir si, pour le harcèlement moral, il y a eu en France, un jour, une condamnation.

NICOLAS DUVAL : Puisque vous attendez tous la réponse à la seconde question, je vais la garder pour la fin. Juste pour cadrer en quelques mots et brièvement, juste pour dire que la question qui est le thème d'aujourd'hui, le surmenage, le burn-out, n'est pas citée à ma connaissance, dans les textes, en tant que tel. C'est pour ça que c'est parfois difficile de répondre à certaines questions précises parce que les textes sont nombreux, je vais en citer quelques uns. Il y a entre autres pas mal de contraintes qui pèsent sur les employeurs, mais en même temps, c'est pas toujours très précis, et surtout dans vos métiers, où vous ne travaillez pas avec des machines, des produits chimiques, vous travaillez avec des humains. Donc, la problématique n'est pas la même et on n'appréhende pas les textes de la même manière, dans la relation que vous avez vous sur vos lieux de travail. Donc, on ne trouvera pas burn-out dans les textes. Par contre, une obligation générale figure dans les textes, qui pèse sur l'employeur. Effectivement le code du travail prévoit, je vous le cite parce que ça parle de soi-même. Vous savez que le code du travail, c'est un gros livre, bleu ou rouge, qui est très précis, qui dit beaucoup de choses, et pour le coup, là, c'est assez précis dans les termes : « le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. » Tout un programme. « Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement de circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ». Donc, les textes ne parlent pas précisément du sujet, par contre, c'est assez précis, il y a une obligation qui pèse sur les employeurs pour mettre tous les moyens en œuvre pour prévenir les risques et pour assurer la santé physique et mentale des salariés. Ça passe par deux grands canaux : l'information, et pèse sur les employeurs une obligation de définir à l'avance et d'informer les employés des risques qu'ils encourent dans leur entreprise. Je crois que c'est une obligation de 2001, de mémoire. C'est assez contraignant parce que ça nécessite d'évaluer toutes les situations à risque dans chaque établissement, dans chaque entreprise. Ça peut être assez compliqué. Ça force les établissements, les

employeurs, les équipes, parfois à se rencontrer, ça passe par les organisations représentatives du personnel, pour établir la liste des risques. Et ensuite, ces risques, bien sûr, sont destinés, non pas à rester dans un tiroir ou à être présentés seulement à l'inspection du travail quand ils vont passer faire un contrôle, mais vont servir à informer les salariés, et de ce que j'ai pu comprendre de la première partie des interventions tout à l'heure, peut-être que des choses se régleraient ou seraient résolues pour chacun dans sa relation de travail, si il était au courant en amont des risques qu'il encourt. Parce qu'il pourrait peut-être se préparer et prévenir un certain nombre de choses. Donc, une obligation d'information et une obligation de formation, en particulier à la sécurité, outre les obligations de formation, le droit à la formation qu'a chacun des salariés. Donc, ça, c'est le cadre général : les employeurs ont l'obligation de mettre en œuvre les moyens pour assurer la sécurité physique et mentale des salariés. Alors, après, très concrètement, ça se met en œuvre de façon très différente selon les entreprises, selon la volonté qu'ont les employeurs de les mettre en place, et selon aussi les contraintes liées à chaque établissement, à chaque entreprise, selon leur activité. Donc, ça, c'est un texte très général. Mais je dirais que la responsabilité n'est pas à sens unique, il n'y a pas d'un côté les salariés qui subissent un certain nombre de pressions et de l'autre côté des employeurs qui peut-être traînent les pieds pour satisfaire les demandes des salariés, la réalité c'est ça, je crois qu'il y a une responsabilité qui est partagée, ou en tout cas, qui est collective, dans les textes, pas seulement de manière idéologique ou éthique, une responsabilité collective entre l'employeur qui doit mettre en œuvre un certain nombre de choses et qui engage dans une certaine mesure sa responsabilité civile, mais aussi sa responsabilité pénale. Vous savez que depuis le nouveau Code Pénal en 1993, rien que le fait de mettre en danger la vie d'autrui, sans qu'il y ait un acte positif, une action, le fait de mettre en danger quelqu'un d'autre, y compris dans une situation de travail, est un délit, passible donc d'une action devant le Tribunal Correctionnel. Donc, l'employeur met en œuvre sa responsabilité civile et pénale s'il n'arrive pas à justifier qu'il a mis en œuvre toutes les mesures nécessaires pour prévenir les risques et qu'il a bien informé les salariés. Et d'un autre côté, les salariés ont un devoir qui est inscrit dans les textes, un devoir d'appliquer les consignes lorsqu'elles existent –elles n'existent pas toujours -, un devoir d'appliquer les consignes de sécurité lorsqu'elles ont été délivrées par l'employeur, et un droit, qu'on appelle le droit de retrait. C'est-à-dire, dans un certain nombre de circonstances qui mettent en danger la vie des salariés sur le lieu de travail, le salarié a le droit de se retirer ou de ne pas exécuter sa prestation de travail, sans que l'employeur puisse sanctionner, sans que l'employeur puisse retirer la partie de salaire du travail qui n'aurait pas été exécuté. Il y a bien un droit du salarié dans une situation de danger pour sa vie personnelle et pour la vie des autres de se retirer, de ne pas exécuter sa prestation de travail. Ça, c'est un droit. Il a aussi, à côté de ce droit, forcément, un devoir d'alerte. Dans certaines entreprises, au-delà de 50 salariés, il y a l'obligation de mettre en place les comités d'hygiène, de sécurité des conditions de travail. Son devoir, c'est d'alerter. Dans certaines entreprises, il y a des institutions représentatives du personnel, en particulier les délégués du personnel, il y a aussi un devoir d'informer les institutions représentatives pour qu'ensuite les revendications ou ce qui s'est passé, puissent remonter jusqu'à l'employeur. Donc, on voit bien, en fonction des textes existants aujourd'hui, qui ne sont pas très précis, en tout cas sur le point qui nous occupe aujourd'hui... C'est beaucoup plus précis au Danemark depuis 30 ans, c'est beaucoup plus précis en Suisse depuis une dizaine d'années, où le surmenage figure dans les textes du Code du travail. Nous, en France, on tarde un petit peu, peut-être que c'est bien, je ne sais pas, mais en tout cas, il y a une responsabilité qui est partagée. L'employeur a ses responsabilités, et l'employeur a lui-même ses responsabilités. Voilà pour le cadre général de la sécurité, de la santé au travail, ce que dit le texte générique. Bien sûr, il y en a plein d'autres, en fonction des métiers, des secteurs professionnels, de conventions collectives, etc. Voilà le texte, le fondement des obligations des employeurs.

Je réponds à la deuxième question. Depuis que la loi a reconnu comme un délit le harcèlement moral, inscrit dans des textes des situations de fait, effectivement, il y a eu une multitude d'actions, où des personnes, parfois à tort, se sont reconnus dans des situations, et la facilité de saisie des Prud'hommes aidant et la gratuité de la procédure, fait qu'effectivement, il y a beaucoup d'actions qui sont parvenus jusqu'aux conseillers prud'hommes. Il n'y a pas beaucoup de décisions puisque les procédures sont relativement longues. Alors, j'en ai une ici, du Conseil de Prud'hommes de Paris, où effectivement, le harcèlement moral, qui est, il faut le dire, difficile à prouver et qui met en place des personnes qui ne sont pas toujours en mesure de voir ce qui leur arrive, en mesure de consulter, de pouvoir en parler, et en mesure ensuite de réunir les pièces, puisque quand on mène un procès, la parole a de la valeur, mais c'est surtout sur la lecture d'un dossier, il faut prouver ce qu'on apporte. C'est pas toujours évident de rapporter les pièces. C'est facile de rapporter les pièces comme quoi j'ai été exposé pendant quinze ans à l'amiante, et voilà ce qui en découle. C'est pas évident d'amener sur papier les preuves du harcèlement et les préjudices qu'on a subis par rapport à des faits de l'employeur ou de ses préposés. Donc, voilà, 15 décembre 99, Conseil de Prud'Hommes de Paris, où un employeur a été jugé

responsable de harcèlement moral et a indemnisé ce harcèlement à hauteur de 100 000 francs puisque ça s'indemnie à titre de dommages et intérêts. Les juges n'apprécient pas à la tête du client, il faut apporter la preuve d'un préjudice, et le texte instituant le harcèlement moral est lui-même très précis, je vous le lis pour finir. C'est l'article L122-49 du Code du Travail et l'on retrouve le corollaire dans la fonction publique : « *aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail – premièrement -, susceptible de porter atteinte à ses droits – deuxièmement- et à sa dignité, - troisièmement- d'altérer sa santé physique ou mentale, - et quatrièmement - ou de compromettre son avenir professionnel.* » Donc, les juges en fonction d'une situation donnée, des pièces qui sont dans un dossier, vérifient premièrement s'il y a des agissements répétés de harcèlement moral. C'est en général là que le bas blesse. On peut en général facilement prouver qu'il y a eu des diminutions de salaire, qu'on nous a mis dans un placard, qu'on a toujours bien accompli son travail, et qu'il y a un changement de direction, de chef de service et que tout d'un coup on est affecté à un autre service, c'est assez facile. Par contre, « agissements répétés de harcèlement moral », c'est là que c'est le plus difficile d'apporter la preuve. Donc, la définition est assez précise et en même temps difficile à mettre en œuvre. Je vous ai cité une décision, il y en a d'autres mais pas encore énormément, parce que justement c'est difficile à prouver et il y a quand même beaucoup d'actions qui sont rejetés par les Prud'hommes pour défaut de réunion de l'ensemble des éléments qui sont cités par le texte.

PASCAL FAU-PRUDHOMOT : Tant qu'on est sur cette question du harcèlement, je crois qu'il y a deux petits points qui peuvent être intéressants à préciser. D'une part, sur le plan historique très très rapide, vous avez dans les références dont j'ai pris connaissance dans le dossier, y'a bien sûr maintenant le très connu bouquin d'HIRIGOYEN Je cite ça, parce qu'il y a eu une évolution historique dans ce problème historique d'harcèlement moral, qui est passionnante et qui, malheureusement, peut tous nous concerner, soit en tant qu'intervenant professionnel, soit en tant que salarié nous-mêmes. Au départ, et c'est le démarrage du bouquin d'HIRIGOYEN, on plaçait le harcèlement moral sur le plan très freudien de la perversion. C'était des profils psychopathologiques bien particuliers. Et il y a une attitude des tribunaux qui disait « nous, juges, on veut pas confondre harcèlement moral, qui est un problème relativement rare, parce qu'il s'agit de perversion sur le plan psychiatrique, avec le conflit de travail, qui est tout à fait autre chose. » Alors, on peut tout à fait accepter cette position du juge qui est frappée au sceau du bon sens. Sauf que on a fait marche arrière après, c'est plus compliqué que ça parce qu'il existe des situations de travail dans lesquels les systèmes hiérarchiques de fonctionnement permettent beaucoup mieux l'expression d'attitudes et de caractéristiques. Ça semble très simple au départ : le harcèlement moral, c'est pas le conflit de travail, l'engueulade avec un chef, c'est très différent du harcèlement. Et bien, dans certains cas, c'est pas si différent que ça. Deuxième chose très pratique : qu'est-ce que peut faire un médecin du travail ? Et bien, si un salarié vient le voir en disant : « moi, je suis victime de harcèlement moral », quelles sont les deux attitudes extrêmes qu'il faut éviter ? Celle de nier, c'est-à-dire dire : « oh la la, c'est un problème compliqué, vous me parlez de ça, mais ces trucs-là, on s'en sort jamais. Allez voir votre médecin traitant, et si vous êtes dépressive, prenez des anti-dépresseurs. » Non. Ça, c'est pas la bonne attitude. Si le salarié dit : « vous êtes médecin, médecin du travail, je souhaite que vous attestiez de ce que je vous ai dit ». Et bien, on est dans le cadre tout à fait classique d'un certificat fait par un médecin comme on pourrait faire un certificat de coups et blessures. Par contre, l'autre extrême qu'il ne faut surtout pas faire, c'est l'inverse et dire : « oh oui, vous avez tout à fait raison Madame, ce que vous me dites est tout à fait vrai, et votre chef, vraiment, quel salopard. » On n'est pas le juge, on est le médecin du travail, il y a des juges, et une justice, pour ça, ils jugeront. Donc, ces deux extrêmes sont à éviter. Si vous saisissez votre médecin du travail en disant « je voudrais que vous attestiez d'un certain nombre de retentissements et moi, je dis que c'est à cause de mon travail », on dira « je soussignée, Madame, décrit qu'elle souffre d'insomnies, etc. ». Après, les juges verront si c'est du harcèlement ou pas.

JEAN-MICHEL BOCQUENET : je vais essayer d'en finir avec les remèdes. On a glissé insensiblement de l'usure professionnelle vers le harcèlement moral. Il y a un énorme gouffre entre les deux. Je pense qu'il faut mettre le doigt dessus. J'ai essayé de déterminer un peu les causes de l'usure professionnelle, qui ne sont pas forcément dues à l'institution en elle-même, qui peuvent aussi être dues à un état personnel ou à un grand nombre de choses. Comme votre travail, c'est une dureté physique et morale, c'est aussi une implication affective, ça peut être une implication affective beaucoup trop importante. Y'a aussi l'effet miroir face à la personne soignée. Ça contribue forcément jour après jour à l'usure professionnelle. Bien entendu, y'a la répétitivité des tâches. Il y a le manque de communication. Et il y a aussi, point qu'il ne faut pas négliger et vous poser la question, le choix professionnel inadéquate. Peut-être qu'il faut vous demander à un moment donné, quand vous aurez déterminé que vous êtes peut-

être en usure professionnelle, est-ce que le choix que vous avez fait est adapté à votre personnalité. Je voulais dire ça et je voulais poser aussi une question. On a parlé d'usure professionnelle, c'est une chose. Maintenant, il faut savoir en prendre conscience. A quel moment peut-on en prendre conscience et par quels moyens ? Il faut en parler bien sûr, mais est-ce que chacun a la possibilité naturelle d'exposer ces problèmes d'usure professionnelle à son entourage ou à son chef de service. Je pense que cette question est importante.



INTERVENTION DANS LA SALLE : Bonjour, je m'appelle Agnès, je suis en formation d'assistante de vie et je voulais vous demander : en cas de harcèlement moral, si on dépose un dossier aux Prud'hommes, avant que le dossier ne soit étudié, comment ça se passe ? On va sur notre lieu de travail et on subit encore le harcèlement ?

DANIELE GUILLIER : Juste deux minutes pour dire qu'il me semble qu'il y a des associations qui s'occupent de ces questions là de harcèlement moral. Je suis désolée, je n'ai pas les adresses, ça doit se trouver quelque part. Mais une des premières choses à faire, c'est peut-être de contacter ces associations qui savent toutes ces choses là et ces difficultés là.

NICOLAS DUVAL : C'est vrai qu'il y a un certain nombre d'associations spécialisées. En général, l'une des conséquences du harcèlement moral, c'est effectivement l'altération des conditions physiques, de la santé. Ça passe en général par des arrêts de travail. Dans un dossier de harcèlement, il y a forcément des arrêts de travail. C'est pas toujours évident d'avoir cette liberté là, mais en général, au bout d'un certain temps, la personne se met en arrêt maladie, consulte, pas toujours le médecin du travail, mais son médecin traitant et son médecin traitant la met en arrêt maladie, pour des périodes... Dans le cas que je vous ai cité, il y avait presque deux ans d'arrêt.

K. SALAH : On va attaquer sur les remèdes. Bon. Question posée après cette idée de la complexité de la normalisation, d'une forme de judiciarisation de la société, de réglementation dans tous les sens. Ça devient très complexe d'intervenir ou de ne pas intervenir. Là, maintenant, on attaque directement : comment faire pour se prémunir de l'usure professionnelle ? En tant qu'individu, qu'est-ce que je dois faire pour éviter d'y tomber ? Potentiellement, ce matin, on a parlé un petit peu de comment faire et quels dispositifs pour y remédier un petit peu, mais pas beaucoup, donc comment faire pour éviter d'y tomber ? Et puis, ensuite, quelles organisations collectives, quelles institutions, et comment on manage. Le terme de management, peut-être, ne vous plaît pas mais c'est celui qui est admis maintenant. Mais comment on gère la globalité de cette institution et les équipes et qu'est-ce qu'on met en place comme dispositifs dans une structure pour aider les professionnels à éviter cet état de fait, qui émerge de plus en plus et existe dans des cas trop nombreux.

DANIELE GUILLIER : C'est un peu ce sur quoi je m'étais arrêtée, toujours dans une perspective collective. J'ai bien montré les méfaits de l'institution fermée. On peut se dire qu'aujourd'hui, on est dans des politiques qui veulent ouvrir les institutions sur leur environnement, avec la mise en place d'un certain nombre de choses. C'est pas que 2002, c'est même plus ancien, sur les projets d'établissement, sur les projets personnalisés, par exemple. Il y a là dedans des opportunités de sortir des mécanismes d'usure du type de ceux que j'ai énoncés. Mais pas sous n'importe quelle condition. L'élaboration d'un projet d'établissement, c'est tout à fait intéressant parce que pour arriver à avoir un climat de travail à peu près sain – idéalement, ça n'existe pas mais il y a des climats plus ou moins pourris, je vous en ai donné des exemples, et il y a des climats à peu près sains -, il faut deux choses différentes. Il faut des espaces de parole. Plusieurs personnes en ont parlé, ça paraît assez évident, pour que vous puissiez dire un certain nombre de choses. Par rapport à ça, au niveau du fonctionnement, il y a à mettre en place des dynamiques d'équipe, avec des supervisions d'équipe, et effectivement, des lieux de parole, cellules de crise, ou autre chose. Plus on ouvre des espaces de parole, plus on met en place des modes de fonctionnement concertés, plus il est nécessaire de structurer les choses également. Y'a rien de plus catastrophique que d'ouvrir des lieux de parole dans des structures où il n'y a pas de définition de fonction, où il n'y a pas de clarification de tâche, où l'on est en pleine confusion. On risque de faire pire que mieux. Il y a à agir à deux niveaux. Et le projet d'établissement, ça peut être l'occasion de clarifier un certain nombre de choses, et de le faire collectivement, permet peut-être à chacun de se faire connaître de ses collègues, à travers aussi ce qui fait son identité professionnelle. Et tout en construisant ça, construire quelque chose qui fait sens pour tout le monde et pour chaque personne. Effectivement, un projet d'établissement, mais pas fait de manière bureaucratique. Le directeur tout seul dans son coin, c'est catastrophique. Ou complètement formel, j'ai vu ça dans beaucoup d'établissements, ça veut dire la loi oblige à faire un projet : on fait un projet, on met dedans qu'il faut

que l'usager soit au centre du système. La loi le dit donc on a rien dit de particulier ! Mais alors, c'est catastrophique parce que ça en rajoute en termes de mensonge. Ça veut dire que quelque part, c'est même plus la peine de parler, la parole est disqualifiée, on est tous dans le mensonge. Donc, c'est pire que mieux. Donc, élaborer un projet d'établissement, ce qui suppose que les dirigeants aient des compétences très très fortes, ils ne les ont pas toujours, pour pouvoir faire ça de manière concertée et que ce soit un moment finalement où quelque chose de collectif se construise et qu'on ait des référents avec en même temps, en articulation à ça, des espaces de souplesse, des groupes de parole, des supervisions d'équipe. Ces deux choses là me paraissent tout à fait essentielles. En sachant aussi qu'un projet d'établissement, c'est quelque chose qui doit durer et en même temps, il ne faut pas s'enfermer dedans. Il y a besoin de le modifier. Mais il y a une question de rythme. Si on le modifie tout le temps, on est dans cette nouvelle forme d'usure, dont je parlais ce matin, à savoir on ne sait plus où on en est, on nous demande de changer tout le temps. En même temps, ça demande de s'investir un projet d'établissement quand on le fait de manière concertée. Donc, si on le refait tout le temps, on va en demander trop au personnel, il va s'user parce que c'est un surinvestissement. Si ça change tout le temps, c'est incohérent, on ne sait plus où on en est. Et puis, une autre dimension, j'y ai fait allusion à plusieurs reprises, la question de la formation. On a vu toute l'importance de la communication. Il y a des choses là qui se jouent en dehors des structures, au niveau de la formation continue. C'est très important que ce soit des espaces en-dehors de la structure parce que ça vous permet de respirer un autre oxygène, de rencontrer d'autres collègues, et ça permet de parler librement de situations qu'on vit. Et à ce niveau-là, il y a toutes les formations de type communication, c'est tout à fait essentiel. Quand je dis que vous êtes des pros de la relation, hein. En même temps, c'est pas toujours facile à faire passer parce que quand on dit « faut faire un stage de communication », très souvent, les gens se disent : « ça veut dire que je ne suis pas sociable ». Alors que très souvent, dans des formations de directeur, y'a de la communication. Et puis à d'autres niveaux, il y a ce qu'on appelle de l'analyse de pratique. Moi, je fais de l'analyse institutionnelle de pratiques professionnelles, ce qui permet, de petit à petit, de savoir ne pas se laisser coller à ces choses-là.

K. SALAH : La communication, oui, en effet. Peut-être que l'outil de travail, c'est nos comportements, donc, ça vaut le coup de les échanger. Et je rebondis sur le groupe de parole et l'analyse de pratique, et j'en appelle à Rodolphe, le groupe de parole, oui, mais l'analyse de pratique peut provoquer chez moi de l'usure, ça dépend comment elle est faite.

R. VANKEERBERGHEN : Oui, tout dépend un peu de comment c'est fait et aussi de comment, individuellement, on le vit. Moi, j'ai vraiment deux expériences. Une expérience dans un ancien établissement où l'analyse de la pratique était venu pour moi à un moment qui était très intéressant, où j'ai pu avancer, où l'équipe aussi a pu avancer sur des choses. Et puis, une deuxième expérience, plus récente, et où pour moi, l'analyse de la pratique ne venait pas au bon moment et en tout cas a eu sur moi l'effet inverse. Et puis aussi, rebondir sur comment c'est fait. Je crois qu'on a toujours aussi un peu peur de ce que l'on dit, de comment on va dire, de comment les autres vont l'entendre. Et donc, du coup, comment c'est fait, c'est vraiment très important.

DANIELE GUILLIER : Effectivement, il faut des garanties fortes, et puis, une chose importante, de l'analyse de pratiques, les gens doivent y venir volontairement, ça ne s'impose pas. Alors que de la supervision d'équipe, ça peut s'imposer.

K. SALAH : je retiens une chose, des modes de fonctionnement concertés, il faut qu'il y ait une concertation, qu'on puisse discuter. Peut-être que le projet d'établissement est le moyen de médiation, c'est-à-dire que ça ne peut pas être qu'un écrit qui reste dans le placard et qui justifie nos intentions.

Patrick FLEURIET : Juste une petite précision sur l'ouverture d'espaces de parole dans l'institution. Est-ce que vous faites une différence entre groupes de parole, supervision, analyse des pratiques et ça concernerait quels types de professionnels, et surtout en lien avec la hiérarchie aussi, puisque on peut décliner plusieurs modalités.

DANIELE GUILLIER : Il y a une forme classique et après, il y a des extensions. On va dire que l'analyse de pratiques, dans sa forme la plus classique, c'est on réunit des personnes qui font le même métier, sans la hiérarchie, sans autre type de personne. J'en fait à l'université avec des étudiants qui sont professionnalisés par ailleurs, qui ne sont pas dans le même métier, certains sont dans le social, d'autres sont à l'école, dans l'enseignement, mais où il y a une certaine proximité et ça peut être très intéressant. C'est de l'analyse institutionnelle des pratiques. Le fait d'être dans un autre métier, ça permet de questionner les allants de soi de l'autre. Ceci dit, l'analyse des pratiques, normalement, ça

doit se faire avec des personnes qui ne travaillent pas ensemble, et dans un autre lieu. Le groupe de parole, je n'en ai jamais fait. L'analyse de pratiques, c'est un groupe de parole très spécifique, c'est un travail à faire, un travail d'analyse. Ensuite, ça dépend comment les gens appellent les choses. Quand on vous dit : vous voulez faire de l'analyse institutionnelle de pratiques, avec une équipe, vous voyez, j'en ai fait avec une équipe dans un foyer d'accueil d'enfants. Donc, il y avait l'ensemble de l'équipe, les éducateurs, le responsable. On est très proche de situations d'intervention. C'est-à-dire qu'on peut faire ça, on travaillait sur leur pratique d'équipe. Moi, j'aurais plutôt tendance à dire qu'il s'agissait de supervision. Mais là, ça introduit autre chose. Là où c'est le moins délicat à mettre en œuvre, c'est quand c'est dans un centre de formation ailleurs, avec des personnes différentes. Quand on met ça à l'intérieur d'un établissement, cet espace va être le lieu où vont se déverser tous les dysfonctionnements plus larges. Donc, l'animateur, on va être amené à un moment à ouvrir le dispositif, à y intégrer d'autres personnes. Donc, analyse de pratiques, les gens doivent être demandeurs ; supervision d'équipe, ça se fait avec toute l'équipe, notamment le cadre s'il a à voir avec l'équipe, et on travaille sur le mode de fonctionnement de l'équipe en fonction des projets qu'elle a à mettre en œuvre, et bien évidemment, il doit y avoir tous les membres de l'équipe.

K. SALAH : Cette fois, je parle de ma pratique aussi. Je fais ce qui s'appelle des réflexions sur les pratiques. Des groupes de parole et non pas des analyses de pratiques, et alors ça, on se garde bien d'être dans l'analyse des interactions, et ce qu'on propose, c'est plutôt de réfléchir à comment faire dans telle situation. Evidemment, ça fait intervenir des choses interpersonnelles, mais on évite de tomber dans un discours affectif, même si des fois, les mots peuvent devenir un contenant, c'est-à-dire que les mots peuvent contenir des petits traumatismes, des difficultés. Ça, c'est les réflexions sur les pratiques. On travaille autour de comment on réfléchit à la pratique qu'on a et ça, ça permet aussi d'ouvrir.

M.C. BERTHION : Pour compléter un peu ce qui vient de se dire par rapport aux groupes de parole, à la supervision, et à l'analyse de pratique, ce qu'il faut savoir, c'est que la prise de parole, c'est un risque considérable de la part du sujet au travail. Donc, il est important que ce soit dans un cadre bien défini, et on ne peut pas parler de la même façon quand il s'agit de supervision, c'est-à-dire dans un espace interne, ou d'analyses de pratiques à l'extérieur. Ce n'est pas la même chose. Mais la supervision en soi, en interne, quand elle est favorisée par la direction de l'établissement, c'est un remède considérable. Mais ça ne veut pas dire, parce qu'on est écouté dans une institution, dans un endroit, qu'on est entendu et satisfait au bout du compte, donc l'usure peut demeurer.

JEAN-MICHEL BOCQUENET : Je voulais juste vous donner un exemple de ce qu'on a mis en place chez nous, de façon pragmatique, parce que je ne peux parler que de ce que je connais. On parlait de groupes de parole, c'est effectivement un moyen absolument nécessaire de lutter contre cette usure professionnelle. Alors, groupes de parole, on peut appeler ça comme ça. On peut aussi appeler ça des réunions d'équipe, périodiques, voire quotidienne. Donc, c'est ce qu'on a mis en place dans notre établissement. Des réunions d'équipe quotidienne, avec une prise de parole de chaque membre de l'équipe. Quand c'est moi qui dirige cette réunion, je demande à ce que chacun puisse exposer ses difficultés, ses remarques sur tout ce qu'il a vécu pendant sa journée. Maintenant, ce que j'ai mis en place d'autre, c'est un entretien individuel périodique également, c'est-à-dire qu'avec les membres de l'équipe, on se rencontre tous les mois de manière à ce que chacun puisse m'exposer ses difficultés sans forcément avoir à les exposer à tout le monde. Maintenant, ça passe forcément par un climat de confiance extrême et ça, ça ne se met pas en place d'un jour à l'autre. Voilà, c'est ce que je voulais vous dire.

K. SALAH : Pour un médecin, les remèdes ?

PASCAL FAU-PRUDHOMOT : Je voudrais recentrer un peu ça par rapport aux remèdes. Il y a différents niveaux de remèdes. Il y a des remèdes au niveau personnel, il y a des remèdes au niveau de la structure de l'institution, de l'entreprise, et il y a des remèdes à des niveaux plus globaux. Les remèdes personnels, il y a eu des exemples très intéressants tout à l'heure, très précis, qui venaient de la salle, c'est : c'est à quelle distance la douche ? Ben, je vous pose la question : c'est à quelle distance le travail ? Si vous êtes trop loin du travail, si vous n'avez aucun recoupement entre votre noyau à vous et le noyau du travail, ça se passe pas bien, y'a pas d'investissement. Si vous êtes trop prêt, si vous avez une superposition complète de vos noyaux personnel et du travail, ça se passe en général mal aussi. Alors, je sais, vous le savez, je ne vous ai rien appris. Mais reposons quand même cette question : quelle distance par rapport au travail ? On pourrait la formuler différemment, on pourrait dire

'distanciation', on pourrait dire 'humour', parce qu'il y a une belle définition de l'humour qui dit « l'humour est la politesse du désespoir », celle-là est trop compliquée, moi, je dirai simplement que c'est de la distanciation, et c'est très différent du rire dont parlait Danièle tout à l'heure. Le rire peut être assassin, caustique, destructeur. L'humour, lui, c'est pas dans cette option des choses. Donc, à titre personnel, distanciation, distance, humour, à quelle distance la douche. Très bien par rapport au travail, ça. Au titre de l'entreprise, je ne veux pas en rajouter une louche, ils l'ont très bien dit, la formation est un remède extraordinaire à l'usure, et si, j'en rajoute quand même une petite louche, arrêtons s'il vous plaît de dire ce qu'on entend partout dans la société « ça a des limites d'âge ». Résistez partout où vous êtes, barrez ce discours. « Oui, mais au bout d'un certain temps, on ne peut plus former les gens », c'est une imbécillité totale. Il y a un seul point sur lequel le neurologue, le formateur, les gens sont tous d'accord pour une fois : on apprend à tout âge, les formes d'intelligence ne sont pas les mêmes, je ne vais pas faire un topo là-dessus. Et le troisième niveau et j'en aurai fini, c'est qu'on est dans une société et il faut que ce discours soit relégué, c'est-à-dire oui ou non accepte-t-on de faire participer des âges différents au processus de travail, oui ou non y'a-t-il des actions globales. Par exemple, j'ai dit que je n'étais pas président de la république, mais on est bien content, indépendamment de toute opinion que le président de la république ait dit "« il faudrait s'occuper du handicap »».

K. SALAH : J'allais poser la question pour terminer sur ça, on parle de la formation continue ou initiale, à quoi elle peut servir ? Est-ce que Voahangy, tu peux dire un mot là-dessus ? Comment est-ce qu'on traite la prévention et la remédiation ?

V. RAMPARANY : Avant d'aborder vraiment les questions de la formation, je voulais revenir sur une petite question parce que j'ai laissé traîner mes oreilles à l'heure de la pause, il y a eu pas mal de frustration par rapport à ce qu'on ne vous apportait pas des remèdes. La question de la journée n'était pas de vous donner des remèdes comme un médecin le prescrirait mais de vous apporter des pistes d'action. La première piste d'action, c'est déjà : jusqu'à quelle mesure est-ce que je me soumetts ? Jusqu'à quel seuil de souffrance ? Donc, c'est à vous aussi, si vous faites 20 toilettes et que vous acceptez de continuer à faire 20 toilettes, ça vous regarde. Votre employeur, il s'en contentera puisque vous tenez le coup. Y'a cette question de l'engagement individuel et jusqu'où, cette notion de soumission. Mais il y a aussi une deuxième chose : jusqu'où dans l'équipe vous vous serez les coudes et vous n'allez pas vous tirer dans les pattes. Donc action collective. Et dans un milieu féminin, c'est très difficile, excusez-moi Messieurs, mais dans le médico-social, c'est jusqu'à maintenant une population majoritairement féminine. Les femmes au travail, c'est une catastrophe. Non ? Siiiiii. Donc, c'était un aparté, mais pour réduire la frustration de beaucoup d'entre-vous, pas de solution miracle, c'est vous qui détenez la solution. Vous avez affaire à des humains, on n'est pas sur une panne de voiture où vous appelez le garagiste, vous avez de l'humain à traiter au cas par cas, vous êtes dans de l'interpersonnel, que ce soit dans l'équipe vis-à-vis de l'employeur ou vis-à-vis de l'utilisateur que vous accompagnez. Donc, osez dire aussi à un moment donné : je souffre. Il y a différents interlocuteurs qui peuvent vous entendre. Si ce n'est pas votre hiérarchie directe, au moins, adressez-vous à des personnes et à des professionnels compétents qui existent. Il faut oser aller les trouver, verbaliser les choses. La formation, elle est un peu aussi cet outil là. Il y a formation initiale et formation continue. La formation initiale permet de qualifier, donc, c'est le cas des auxiliaires de vie, des assistantes de vie, des AMP en devenir. Vous avez votre qualification, vous vous êtes nourris, abreuvés de certaines connaissances, qu'est-ce que vous en faites sur le terrain ? Quel lien vous arrivez à faire entre la pratique et les connaissances théoriques qu'on vous a amenés et que vous avez partagés aussi, les expériences respectives que vous avez eues. Ensuite, se pose la question de la formation continue. En général, la formation continue, elle est demandée par les salariés ou elle est imposée par les employeurs ? (*brouhaha dans la salle*) Et bien, j'en doute. J'en doute parce que de personnes revenues en formation continue à la journée d'aujourd'hui, on les compte sur les doigts de la main. Donc, si vous avez des problématiques particulières à traiter, des connaissances... par exemple, quelqu'un a demandé tout à l'heure est-ce que dans l'établissement de Monsieur BOCQUENET, on institue des formations sur l'accompagnement en fin de vie, faut-il le demander ? L'employeur n'a pas forcément idée que vous en avez besoin. Autant il pensera plus à vous former aux premiers secours, à la sécurité incendie, autant après sur des thématiques précises de vos problématiques de travail, peut-être qu'il n'y pense pas puisqu'il n'est pas dans votre quotidien avec la personne. Donc, c'est à vous de discuter, en équipe, de vos besoins en formation et de les proposer. Le plan de formation existe et il s'étudie d'année en année et les centres de formation compétents existent. Donc, agissez et ne subissez pas systématiquement. La plainte non suivie d'actions réelles et ouvertes n'apportent rien que de la souffrance inutile et de l'usure à terme.

K. SALAH : Quand même dix ans d'école d'AMP, elle sait vous parler ! On va terminer là pour cette table ronde, on va laisser la parole à Jean Robert qui va essayer de synthétiser et de conclure. Je reformule juste avant deux petites choses : peut-être ne pas se soumettre pour arriver à être force de proposition. Mais oui, mais pour être force de proposition, il faut arrêter d'être la tête dans le guidon et il faut peut-être être capable de le dire, mais il faut être aidé par tout le tissu collectif et ne pas se tirer dans les pattes, bien évidemment. Tout ça, c'est des évidences, mais c'est très difficile d'accepter, on s'en rend compte, nous, formateurs, pour que les professionnels soient indulgents entre eux, il faut qu'ils aient pris le temps de se confronter et quelquefois de se confronter un peu difficilement. Donc, il y a besoin de s'outiller en communication et en capacité à admettre les désaccords, ça, c'est pas facile. Voilà, le message de fin.

PASCAL FAU-PRUDHOMOT : Tout le monde a posé la question sur les remèdes. Effectivement, il n'y a pas eu de remède prescrit par les médecins du travail, ni par quelque médecin que ce soit, mais bien entendu, les remèdes vous les connaissez tous, c'est :

1, un équilibre de vie. Vous savez que vous jouez le rôle d'une éponge, vous êtes gonflé à la fin de la journée, gonflé d'eau, il y a ce moment où il faut savoir essorer l'éponge, et ce moment là est un moment de décompression. Ca peut passer par toutes sortes d'activités, en particulier une activité sportive me semble indispensable, absolument, vous pouvez aller courir ou nager, ça ne coûte vraiment pas très cher.

K. SALAH : Pendant que Jean Robert vient s'installer... Je te laisserai remercier tout le monde. Moi, je remercie quand même les personnes qui sont venues, qui sont largement autant expertes que nous, qui ont apporté des choses et qui ont été indulgentes avec nos imprécisions, nos imperfections. Mais ceci dit, l'usure professionnelle, retenons que ce n'était qu'un prétexte pour vous réunir et pour réfléchir sur les pratiques en général. C'est provocateur, mais au fond, à chaque fois qu'on peut se rencontrer et discuter sur vos problématiques, voilà peut-être une manière de lutter contre l'usure, mais pour lutter aussi contre beaucoup d'autres choses.

SYNTHESE ET CONCLUSION

Par Jean Robert YAPOUDJIAN, Directeur général de l'association départementale ACCES (Gestion de l'urgence sociale, de 16 établissements et services engagés dans la lutte contre les exclusions)

Quelle mission que de conclure une journée comme ça ! D'abord une mission comme ça ne se conclut pas, parce que franchement, si nous nous quitions à 17 h en nous disant « nous avons réglé le problème, traité tous les aspects de ce sujet hautement important », ce serait grave. J'ai un peu la sensation à la fin de cette journée, certainement comme vous, d'être devant un énorme bouquet de fleurs, il y a mille et un parfums et mille et une couleurs, un bouquet ultra riche, beaucoup de questions, un certain nombre de réponses. Je vais tâcher d'être concret, de conclure cette journée, pas avec des solutions, mais des pistes.

Vous connaissez la publicité : « je me sens tout mou ». Qu'est-ce qu'il faut faire ? E-li-mi-ner. Alors, encore quelques instants si la journée ne vous a pas trop usés, si tous les exposés, les débats, toutes les références, allusions, démonstrations ne vous ont pas épuisés, je vous propose un dernier parcours dans les dédales de ce sujet qui n'a pas fini de faire user de la salive, couler de l'encre, je veux bien entendu parler de l'usure professionnelle.

Le dicton qui dit « mieux vaut prévenir que guérir » me parle des risques majeurs que je pourrais courir et que la personne qui m'est confiée pourrait courir par ma faute, si je ne veille pas tout d'abord à l'entretien de ma bonne forme, ma bonne santé physique et psychique. Parce que je suis responsable, et chacun d'entre nous, à notre niveau, nous sommes responsables d'une mission, mission de soin, d'aide sociale, qui m'est confié dans l'établissement où j'exerce ma profession. Je suis aussi tenu, parce que je suis responsable, d'en répondre, tant de sa qualité – ne parle-t-on pas aujourd'hui de démarche qualité ? – que de son efficacité. Je suis responsable donc je dois être en capacité de répondre de cette responsabilité confiée. Faute de quoi, je ne serai qu'un irresponsable, un individu dangereux, à qui il est plus que risqué de confier quoi que ce soit, et encore moins une mission d'aide, une mission de soin en faveur d'usagers que je vais usager. Je disais qu'il vaut mieux prévenir que guérir et je vous propose, pour me suivre dans ma petite démonstration, un crochet vers les sens du mot utiliser. L'usure, Marie-Claude BERTHION nous en a donné ce matin une définition. L'usure, moi, dans le dictionnaire tout simple où je suis allé chercher, il m'est dit que c'est la détérioration due à l'usage. Et d'emblée, j'entends là une très bonne nouvelle : chers amis !, s'il vous arrive de vous sentir usés, sachez que c'est d'abord une excellente chose ! C'est que vous avez été utilisés. Je n'ai pas dit utile, nous y reviendrons. Et quand on évoque l'usure professionnelle, c'est bien que cette usure s'est opérée dans le cadre de l'exercice professionnel. Il y a quelques années, j'avais embauché un jeune éducateur spécialisé, Benoît, qui, dans un premier temps, s'est révélé un très bon travailleur social : efficace, utile, opérationnel pour tous les jeunes caractériels et délinquants du foyer d'action éducative que je dirigeais à cette époque. Puis, un beau jour, Benoît a décidé, avec son épouse, d'ouvrir une échoppe « clés minute, ressemelage », vous connaissez ça. C'était leur vie privée, cela ne me regardait pas. Le magasin, du reste, était au nom de son épouse et Benoît continuait d'exercer sa profession d'éducateur spécialisé à temps plein dans mon établissement. Mais assez vite, notre collègue a donné des signes de fatigue : usé avant l'âge. Et vous savez pourquoi ? Tout simplement, parce que lorsqu'il avait fini ses heures au foyer avec ses jeunes, il rejoignait son épouse et jusque tard dans la nuit, il ressemelait les chaussures et les bottines des clients de leur échoppe. Et plus il avait de clients au magasin, plus il était crevé au boulot. Et il a fini par abandonner son job d'éducateur. Cette usure là, elle n'est pas liée à la pratique professionnelle. Et quand bien même elle a amené notre jeune éducateur à l'usure et l'a rendu acariâtre, irascible avec les jeunes, parce que crevé, elle n'était pas en lien avec sa pratique initiale. C'était le trop, l'exagéré, la double peine qu'il exerçait entre le métier d'éducateur et celui de sabotier - cordonnier qui l'a épuisé. Toujours est-il qu'un jour, Benoît a craqué, que nous l'avons perdu, dans l'équipe, que les jeunes ont perdu un de leurs éducateurs. Et j'ai appris plus tard qu'il avait même laissé tomber son échoppe de clés minute et cordonnerie, pour reprendre des études de psychologue. Ne me faites pas dire que les psychologues sont des usés de la vie professionnelle recyclés ! Je ne l'ai pas dit ! Etre utilisé, s'auto-utiliser, tout un programme, n'est-ce pas ? Dans ma pratique professionnelle quotidienne, je m'utilise, je puise dans mes capacités, dans mes compétences, mes connaissances, mes réserves, mais aussi dans mon savoir-faire, mon savoir-être. En vue de quoi ? Nous autres, travailleurs sociaux, nous avons la noble prétention de venir en aide aux autres, aux plus petits, aux plus fragiles, aux plus démunis, aux moins favorisés. Et pour cela, nous allons puiser dans notre super caisse à outils, c'est-à-dire, pour l'essentiel, en nous-mêmes. Parce que nous avons l'ambition – certains parlent de prétention – d'être utile pour toutes celles et tout ceux qui nous sont confiés. « J'ai deux pieds, il en a qu'un, on va partager » a dit quelqu'un tout à l'heure. J'ai beaucoup aimé. C'est vrai que vous exercez un magnifique métier, vous les travailleurs sociaux et médico-

sociaux. Et que la peine que vous vous donnez réellement est bien souvent au profit de ceux qui sont au bénéfice de vos bons soins. Mais attention, car un outil usé, mal affûté, peut à terme, produire l'effet contraire à celui initialement recherché. Et vos bons soins peuvent se transformer en maltraitance. Et cela, seulement parce que l'outil a été usé et qu'il n'a pas été réaffûté. Quelqu'un a dit : « si je suis dans le mal être, moi, je ne peux pas accompagner les personnes dans le bien-être ». Revenons à nos chères publicités. Vous avez peut-être entendu un jour celle concernant une certaine marque de piles, qui ne s'usent que... si l'on s'en sert. On est d'accord. Et là encore, j'ai une grande nouvelle, chers amis ! L'usure est le signe que l'on se sert de nous parce que nous sommes considérés, voire reconnus comme utiles. Je dirige depuis 3 ans une association qui accueille des personnes en situation d'exclusion. Quelques 600 personnes accueillies en Alsace. Elles n'ont pas le sentiment d'être reconnues comme utiles. Certaines se sont fait expulser de leur emploi, de leur logement, de leur famille, de leur pays. D'autres reviennent d'un parcours d'exclusion. Certains comptent des années de détention en milieu carcéral. Allez raconter à tous ces braves gens qu'ils sont utiles, qu'on a besoin d'eux, que la société leur tend les bras, avec son taux de chômage, ses loyers inabordable, ses démarches incommensurables : ils auront bien du mal à vous croire. Parce qu'ils n'y croient pas, parce qu'ils n'y croient plus. Et que tout cela les a amenés à ne plus croire en eux-mêmes. « Je suis foutu », disent-ils trop souvent, « je ne vau rien », « je suis nul », c'est-à-dire je vau zéro. Oui, c'est une bonne nouvelle que de se voir usé, et être usé par l'exercice d'une pratique professionnelle, parce que cela me dit bien que l'on veut bien, que l'on veut encore de moi. C'est l'histoire d'un vieux monsieur, veuf, qui vivait au domicile de son fils et de sa famille. Notre brave homme était bien usé, bien âgé et il était devenu bien maladroit. Un jour, son fils et sa belle-fille ont explosé : il venait pour la dixième fois de faire tomber et de casser son assiette pendant le repas. « Papa ! », lui a dit son fils en colère, « y'en a marre ! Tu ne peux pas faire attention ? ! Tu nous casses tout le service de vaisselle, ça suffit ». Et le fils est sorti de table sans rajouter un mot. Le vieux monsieur ne savait plus comment se contenir devant ses petits-enfants, stupéfaits de l'esclandre de leur père. Quelques instants plus tard, le fils est revenu et a posé devant son père une écuelle en bois et lui a dit : « voilà papa, ce sera dorénavant ton assiette ; celle-là, tu peux la faire tomber, elle ne cassera pas. » Le vieux père n'a rien dit. Il a juste baissé un peu plus la tête vers cette nouvelle assiette. Et c'est ainsi que la vie a repris son cours et que, maintenant, le grand-père avait son assiette attré. Quelques temps plus tard, le fils du vieux monsieur se promenait dans les rues avec son petit garçon de 5 ans. Tout à coup, il se rend compte que son fils traîne derrière lui. Il lui dit : « allez, Jeannot, avance ! Nous avons encore plein de choses à faire avant de rentrer à la maison ». « Attends, attends » dit le magasin, « laisse-moi regarder ». « Mais que cherches-tu », lui demande son père. Et son fils de lui répondre : « je regarde juste les écuelles pour choisir celle que je t'achèterai quand tu seras vieux comme papi ». Le soir même, le vieux grand-père avait de nouveau une vraie assiette à sa place, de ses assiettes que l'on peut user, casser. Le papi était à nouveau reconnu comme quelqu'un. Il avait été réintroduit dans le cercle des gens honorables, c'est-à-dire dignes d'honneur, qui ont le droit de casser leur assiette. La satisfaction du besoin fondamental de reconnaissance passe aussi par la vaisselle, chers amis. Je me suis également amusé à faire un petit détour à l'étranger, par dictionnaire interposé. Savez-vous comment on traduit « utiliser » en anglais ? To use. Et être utile ? To be of use. The use, c'est l'usage, l'utilisation, et j'ai une pleine page ici des expressions anglaises qui déclinent ce terme 'use', et qui font le lien entre l'usure et l'utilité. Alors, une bonne fois, félicitations à vous tous et à vous toutes qui êtes utiles dans votre pratique professionnelle. Et même si parfois, ou souvent, vous avez l'impression que votre action est une goutte d'eau dans l'océan de la misère humaine, dites-vous, comme Sœur Emmanuelle que l'océan est composé de gouttes d'eau. Prévenir : combien ont déploré que rien n'a été mis en place dans l'océan Indien pour prévenir du risque du tsunami. Une simple alerte, précédant de 3 ou 4 heures le raz-de-marée, aurait permis que des centaines de vie humaine soient sauvées. Pendant la guerre, les sirènes alertaient les civils, pour qu'ils aillent vite se mettre à l'abri, un bombardement pouvant survenir à tout moment. Une bonne partie des panneaux indicateurs sur nos routes sont là pour nous prévenir : attention verglas, attention virage dangereux, attention contrôle de vitesse. Pourquoi sont-ils là ? Pour nous alerter. Pour nous prévenir d'un danger. De même, notre corps est bien fait. Et la fièvre est là pour nous prévenir qu'il y a un souci dans notre organisme. Le bâillement nous prévient de la fatigue croissante et bien d'autres indicateurs nous mettent en alerte et devraient faire cligner le signal rouge : attention danger. Parce que c'est là que le bât blesse : à ne pas veiller, à ne pas surveiller, nous risquons l'usure dangereuse, la mauvaise usure. On roule toujours, mais les pneus sont lisses ! Nous risquons à tout moment l'éclatement, la crevaison, voire la mort. Or, nous ne sommes pas tout seul dans l'exercice professionnel. Nous convoyons des usagers, qui ne demandent que de vivre, de sourire et de rire, et non de mourir. Prévenir, c'est donc avoir conscience qu'il y a des limites. Et la première limite, c'est moi-même. Si je ne veux pas m'user, au point de ne plus être utile et utilisable, je dois veiller sur moi-même. « Qui veut aller loin ménage sa monture ». « Aime ton prochain », dit l'évangile.

Oui, mais « aime ton prochain comme toi-même ». Si tu ne t'aimes pas toi-même, tu ne peux pas vraiment aimer, tu ne peux pas bien aimer ton prochain. Et s'aimer soi-même, n'est-ce pas aussi s'accepter tel que nous sommes, là où nous en sommes, avec nos qualités, nos capacités, mais aussi nos limites et nos lacunes. Vous me direz que pour s'accepter, encore faut-il se connaître soi-même, et vous aurez bien raison. Il faut de l'humilité pour s'accepter soi-même. Faute de quoi, nous risquons de vivre dans un bluff permanent : « salut, ça va ? », « ouais, ouais, ça va. ». Tu parles ! C'est typique. S'accepter soi-même, c'est aussi accepter ses échecs. Et ce n'est pas facile dans une société où nous devrions toujours être des battants, des gagnants. Un petit secret : connaître les limites de nos compétences. Car chacun de nous a un champ de compétence. Rappelez-vous quand vous étiez à l'école, au collège, au lycée, les cours de gymnastique, le saut en hauteur. Quand le prof m'était l'élastique à 50 cm, tout le monde passait au-dessus. Et quand on en arrivait à un mètre et plus, progressivement, de plus en plus d'élèves touchaient le fil, et malgré les trois essais, échouaient. Ils étaient arrivés à la limite, temporaire nous dirait la responsable de formation, à la limite temporaire de leurs compétences dans le saut en hauteur. Mais.... Avec un peu d'entraînement... Mais cela, c'est pour tout à l'heure. Je suis un fan de Lawrence Peter. C'est un psy d'origine canadienne qui disait, je résume : nous sommes tous compétents, jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel débute notre incompetence. On l'appelle le principe de Peter. Nous avons débattu sur le principe d'affirmer nos limites, fut-ce à notre hiérarchie. La deuxième limite, c'est l'autre, la personne aidée, celle pour qui j'ai un mandat professionnel. Parce que quand bien même je suis employé, salarié, diplômé, rémunéré, pour être utile à l'autre, à la personne en situation de dépendance, lui est lui, et moi, je suis moi. Un contrat nous lie, un contrat de relation entre deux êtres humains. Il n'y a pas un professionnel sujet et un usager objet, mais deux sujets qui sont dans un projet de parcours commun, un projet individualisé dit la loi du 2 janvier 2002. Un projet cadré par un contrat de séjour, par une charte des droits et libertés de la personne accueillie, déclinée dans un règlement de fonctionnement, dans un livret d'accueil. Mais tout cela, vous le connaissez. Ce contrat entre moi et l'autre, l'usager, nécessite l'adhésion des deux parties. Faute de quoi, je serais en situation d'imposer ma relation à l'autre. Je lui ferais donc violence et de ce fait, je serais maltraitant. L'autre, de façon légitime, résisterait alors, et m'amènerait à m'user, à m'user encore jusqu'aux extrémités de mes capacités. C'est ce que KARTMAN a brillamment décrit dans son triangle, sauveteur, persécuteur. Si vous ne le connaissez pas, Voahangy se fera un plaisir de vous l'expliquer au prochain cours. Si je me situe en sauveteur par rapport à l'usager, je fais de lui ma victime. C'est une pauvre victime, la preuve, c'est que je dois aller le sauver. Seulement, s'il ne fait pas ce que j'attends de lui, de sauveteur, je vais basculer à persécuteur. Et si lui a le culot de ne pas répondre à tout ce que je fais pour lui, alors, je vais le vivre comme persécuteur. Et c'est un triangle infernal, c'est le type de relations duquel on ne sort plus. « Il y a des dialogues muets » disait quelqu'un tout à l'heure, il y a des dialogues verbalisés. Il a sa parole, cet usager, qui doit être entendue, qui mérite aussi d'être respectée. L'autre a aussi le droit à la parole et au respect. Il est sujet et pas objet. Il est évident que si, moi, le professionnel, je tombe dans ce triangle infernal, je vais vite m'user et user l'autre, l'usager, qui, pour le coup, sera usagé après être passé entre mes mains. Et mon échec professionnel me mettra d'autant plus la tête sous l'eau et me précipitera encore plus dans le sentiment d'échec : « j'ai raté », ou pire, « je suis un raté ». Parce que le temps me manque, je ne citerai que 3 conseils de la non usure, ou, dit autrement, à la prévention de l'usure professionnelle. Le premier, c'est la co-dépendance. qu'est-ce que c'est ? C'est, selon Mélody BEATIE, le fait de se faire affecter par le comportement de l'autre et de se faire une obsession de contrôler le comportement de l'autre. L'autre n'attend peut-être rien d'autre de moi, si ce n'est que je m'associe à son problème. Appartenant professionnellement à mon entourage, je ne peux m'éviter les effets de son comportement, de son humeur, de ses problèmes. Or, la promiscuité peut à terme entraîner chez moi le phénomène de co-dépendance. J'en viens à m'adapter à l'autre, à le déresponsabiliser, à m'identifier en partie à son personnage, à sa problématique. Ce phénomène est bien connu dans l'entourage de personnes à problématiques lourdes. Pour éviter le risque de co-dépendance, la pratique de l'empathie s'avère une excellente parade. Je vous renvoie vers Voahangy pour la définition de l'empathie, même si je vais en dire deux mots dans quelques instants. Le deuxième écueil, c'est la méprise gravissime, et je suis éducateur spécialisé de formation donc je me mets dans le bain, la méprise gravissime que trop de travailleurs sociaux véhiculent quant à la notion de compassion. D'aucuns traduisent le terme de compassion par « souffrir avec ». Mais quand je vais visiter quelqu'un à l'hôpital, ce n'est pas moi qui souffre, ce n'est pas moi qui a été ou qui vais être opéré, ce n'est pas moi qui suis immobilisé sur ce lit médicalisé, ce n'est pas moi qui ne peux retrouver mon foyer familial, mon activité professionnelle. Non. Soyons honnête. Moi, je ne suis qu'un tiers, un visiteur, un témoin, un autre, mais je ne suis pas lui. Donc, je ne souffre pas avec. Mais par contre, je suis avec celui qui souffre. On ne devrait pas dire compassion mais empathie. Car le secret de l'évitement de ce second écueil, c'est la pratique de l'empathie, cette démarche qui consiste à comprendre les sentiments de l'autre, et cela, tout le monde a

besoin qu'on comprenne ses sentiments. Mais, sans pour autant se les approprier. Les comprendre avec recul, sans fusion. L'empathie va me permettre de prévenir le risque de ne pas percevoir complètement les sentiments de l'autre, de l'utilisateur, de leurs origines, de leurs causes. Et puis, le troisième écueil, c'est ce qu'on appelle le burn-out, mais ça, on vous en a parlé ce matin, donc, je vais sauter. Quand la machine n'en peut plus, elle ne nous permet plus de discerner avec objectivité, elle noircit tous les tableaux, on broie du noir, on est découragé, toute l'énergie s'en est allée, il n'y a plus de goût à quoi que ce soit. L'individu en perte de courage n'a plus la capacité à affronter les circonstances, les difficultés – et nous en rencontrons tous dans notre exercice professionnel –, les dangers, la souffrance. Il n'a même plus la volonté de s'imposer un effort, il est vidé, on en a parlé aujourd'hui, il n'en peut plus, il est las, saturé, il en a ras-le-bol. Et puis enfin, la troisième limite, c'est le cadre professionnel, celui dans lequel j'évolue. Je ne suis pas tout seul sur ma planète professionnelle, j'exerce dans un champ de travail, selon une déontologie, dans un cadre réglementé tant par le droit du travail que par le droit en matière de santé, en matière sanitaire et d'affaires sociales. Je n'ai donc à faire ce que je veux, ce que je pense dans ma petite tête. Mon mandat professionnel, les compétences qui définissent ma qualification, mon titre, ma fiche de poste, l'agrément au-travers duquel mon employeur est autorisé par les pouvoirs publics à engager une action sociale, médico-sociale, sanitaire et sociale, à l'attention de personnes en difficultés ou de dépendance, ce cadre, avec toutes ses déclinaisons en matière de droit du travail et de respect des amplitudes de travail quotidien, hebdomadaire, etc. : autant de limites qui devraient me préserver, me prémunir contre l'usure négative, celle qui vous mine et qui vous ronge, et transforme l'excellent travailleur social que vous étiez en danger public, inutile, suspect. Y'a eu tout à l'heure des questions par rapport à la surcharge de travail, alors j'ai rajouté dans mes notes : attendez mes amis, le droit du travail est très clair, et je suis employeur pour vous en parler. L'employeur a aussi des limites que lui fixe la loi. La médecine du travail est une limite. Y'a eu une réforme en 2004 qui fait qu'au 1^{er} janvier 2005, le médecin du travail n'organisera des visites que bi-annuelle. C'est-à-dire que nous n'irons qu'une fois tous les deux ans, sauf certains publics particuliers, chez le médecin du travail. En contrepartie, le médecin du travail, dorénavant, vient dans les institutions. Il vient voir comment ça se passe et établit, chaque année, un rapport sur l'entreprise, entendez, sur l'institution. Et pour moi, c'est quelque chose de très fort. Ensuite, il y a les CHSCT, les comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. Et pour ceux qui sont à moins de 50 salariés, ce sont les délégués du personnel qui ont cette mission. Le CHSCT a aussi cette mission là, et vous pouvez, en toute liberté, puisque ce sont des élus, aller leur parler. Dans le CHSCT, sont membres de droit l'inspecteur du travail et le médecin du travail. Et puis, Nicolas DUVAL y a fait allusion tout à l'heure : depuis l'an dernier, il y a ce document sur l'évaluation des risques professionnels. Et là encore, la parole vous est donnée pour dire ce qui pour vous est un risque et pas forcément pour votre employeur. Et puis, la loi 2002 et la démarche qualité a également introduit la notion d'entretien professionnel annuel qui vous permet aussi de vous exprimer. Ce n'est pas la panacée, mais le droit est quand même là. Je disais que l'usure est plutôt en soi un bon signe, parce qu'elle parle de notre utilité et de notre faculté à répondre de manière satisfaisante aux besoins des résidents. Mais l'usure peut aussi, tel un véhicule, parler de dysfonctionnements. Les pneus mal usés sont le reflet d'un défaut de parallélisme, n'est-ce pas Messieurs et Mesdames qui connaissez la mécanique. L'usure de notre énergie peut aussi être le révélateur d'une batterie à plat, parce qu'elle ne se recharge pas, qu'elle ne se renouvelle plus, que la coupe est pleine, qu'on est vidé. C'est rigolo, d'un côté on est plein, d'un autre, on est vidé. Alors je terminerai pas là : il faut y remédier. Dans le verbe remédier, il y a la racine : remède. C'est-à-dire le moyen, le médicament, la substance qui permet de combattre la maladie. Chers amis, une brillante déclaration : si les piles Wonder ne servent que si l'on s'en sert, je paraphraserai et je dirai que le travailleur social ne s'use que s'il travaille, quoique certains soient même capables de s'user sans travailler ! Vous vous rappelez la chanson : le travail c'est la santé, ne rien faire, c'est la conserver. Mais c'est un autre sujet. Alors quels remèdes puis-je vous proposer dans cette heure de conclusion, afin que chacun d'entre nous se sente plus fort pour affronter les effets et les méfaits de cette usure inévitable. Je vous propose 3 pistes telles que d'abord vous reposer. Savoir se reposer, c'est tout un art. Il ne faut pas abuser. "Qui veut aller loin ménage sa monture", dit le proverbe. "A chaque jour suffit sa peine", dit l'évangile. Et l'on prête à Clémenceau d'avoir dit que les cimetières sont pleins de gens indispensables. Tout au moins le croyait-on ou se le croyaient-ils, eux, d'être indispensables avant de quitter la terre. Vous connaissez les 10 commandements ? Quel est le quatrième ? Tu travailleras pendant 6 jours et le 7^{ème} jour, ce sera le jour de.... re-pos ! Et si vous allez dans la Tora ou la Bible, suivant la version que vous prendrez, vous verrez que le texte va beaucoup plus loin. C'est « Et tu ne travailleras ce jour là, ni toi, ni ton fils, ni ta fille, ni ton serviteur, ni ta servante, ni ton bœuf, ni ton âne, ni ton bétail, ni l'étranger qui réside chez toi ». Pourquoi ? « Afin que vous puissiez reprendre haleine ». Je ne suis pas Casus Clay, je ne suis pas tout puissant, j'ai aussi besoin d'arrêter, de roupiller, de prendre des congés. C'est fait pour se

reposer. Deuxième piste : vous entretenir. Je ne parle pas forcément du sport, mais il s'agit quand même de garder la forme. Vous entretenir, c'est-à-dire, vous ressourcer, reprendre des forces, de vous renouveler, de vous rééquiper, de maintenir la forme. Et pour cela, rien de tel que la formation. Savoir s'arrêter pour prendre de la distance sur sa pratique professionnelle, pour pouvoir visiter et revisiter des champs théoriques nouveaux ou remise à jour. Je me souviens d'une jardinière d'enfant. Aujourd'hui, on dit éducatrice de jeunes enfants, qui continuait, plus de 10 ans après être sortie de formation, à pratiquer les mêmes méthodes pédagogiques que celles qu'elle avait acquises des années auparavant. Complètement dépassée la pauvre Sabine, et engendrant par la même la révolte des enfants dont elle avait la charge. Mais voilà ! Sabine continuait 10 ans, 15 ans après à appliquer les mêmes principes que durant ces études. Entre temps, tout avait évolué. Sauf elle. Pour avancer, nous avons besoin d'énergie, et cette énergie a besoin d'être renouvelée. Nous sommes faits comme cela. Les batteries ont besoin d'être rechargées, faute de quoi le moteur restera fonctionnel, mais complètement inefficace. Et enfin, mes amis, une dernière piste : vous ressourcer. Vous ressourcer, c'est peut-être revenir aux sources. C'est peut-être aller à la source. Qui peut prétendre pouvoir porter sur lui toute la misère du monde et continuer à avancer avec le même équilibre, la même efficacité, sans broncher, sans jamais trébucher. Je vais vous dire : quand bien même vous seriez vous-même d'une sacrée carrure professionnelle, et capable d'encaisser beaucoup, les gens dont vous vous occupez, les collègues, ces collègues et les équipes !, dans lesquelles vous évoluez, la hiérarchie ! ! qui vous dirige, qui ne peut pas être bonne, une hiérarchie c'est mauvais, tout le monde le sait - jusqu'au jour où je fais partie de la hiérarchie..., l'institution qui vous emploie, et bien d'autres phénomènes, facteurs, circonstances qui nous échappent totalement bien souvent, tel ce microbe qui va venir attaquer mon organisme, me déstabiliser et me rendre tout fébrile, tout fiévreux. Tout cela va se charger de rogner votre énergie première et d'user ce magnifique outil que vous avez mis un jour au service de l'humanité, et de l'humanité en souffrance et en difficulté. Alors acceptons l'usure. Mais acceptons aussi le contrôle technique, n'est-ce pas ? Il y a peut-être des pièces à changer. Tu parlais de « kit de réparation », Kamel. Il y a peut-être des pièces à changer, à remplacer, à renouveler, et d'autres à réinitialiser. En tous les cas, moi, avec mon ordinateur, je le fais régulièrement. Et le plus précieux dans ces moments, n'est-ce pas de trouver où se ressourcer ? Où et comment ? Et quelqu'un a fait allusion tout à l'heure à l'écriture. Même si j'écris avec des fautes, je m'en fiche, c'est pour moi que j'écris. Mais oser l'écriture qui permet la relecture du vécu et sa réinterrogation. Je vous propose d'en rester là. Vous dire sous forme d'au revoir et de témoignage, qu'après dix ans de collaboration à Initiatives, que j'avais rejoint d'abord comme vacataire et puis ensuite comme directeur du centre de formation en 1992. J'ai été directeur pendant 10 ans à Initiatives, de 1992 à 2002. Je suis parti me ressourcer en Alsace, mais je suis resté le même, avec les mêmes valeurs, les mêmes convictions. Et Initiatives poursuit sa route. Je suis parti me ressourcer plus loin et on m'a dit aujourd'hui quelque chose de très gentil que les enfants ne disent jamais, c'est que j'avais rajeuni ! Et je vais vous dire, c'est vrai que je ne me sens pas usé, mais que ce que je vous ai modestement partagé un instant, j'essaie aussi de le pratiquer. Je vais maintenant passer la parole à Pascal COLIN qui est le directeur général d'Initiatives et qui va conclure cette journée et rappeler en même temps que Pascal COLIN, alors que nous faisons Initiatives dans la salle à manger des Amis de l'Atelier était venu me chercher pour me demander de donner cours, il y a maintenant 13 ans de cela. Merci de votre attention.

PASCAL COLIN : Je vais essayer d'être bref, il faut évidemment garder l'attention et ne pas souffrir de l'usure, c'est un risque de cette journée. Et comme disait Jean Robert, le travail c'est la santé, et je vois avec enthousiasme qu'il y a des convictions dans le travail social, et je crois aussi que ces convictions, cet engagement pour le service de l'autre, c'est quelque chose qui est partagé par les uns et par les autres. Je vous rappelle quand même en quelques mots qu'Initiatives, au tout début, quand on a commencé, Jean Robert le disait, c'était dans une salle de restaurant d'un CAT. Nous étions 12 personnes accueillies, un formateur que je connaissais, Jean Robert est arrivé, d'autres se sont joints, et puis Initiatives en 2004, ça a été 1200 personnes accueillies, et puis une centaine de collaborateurs. Ce sont deux choses distinctes puisque c'est tout un secteur pour la lutte contre le Sida, la prise en compte de personnes malades. On travaille aussi beaucoup sur les pathologies, les hépatites, la réinsertion. Et puis on a entendu des personnes qui interviennent dans le secteur comme Madame BERTHION. Et puis, c'est tout un centre de formation que vous connaissez bien et particulièrement cette école d'AMP. Simplement, je voulais vous dire, il y a eu une brochure qui a été faite, parce que quand on organise une journée comme celle-là – et Kamel ne dira pas le contraire – quel travail pour mettre en relation les uns et les autres, et dans cette brochure qui est très bien faite, il y a différents textes et il y en a un qui s'intitule 'Solidaires ensemble', qui dit en fait que notre vocation à Initiatives, c'est de partir des besoins, des personnes, des uns et des autres, et c'est de construire ensemble des choses qui innovent, qui répondent à la demande et permettent d'aller vers plus de justice, de lutte contre l'exclusion et de cohésion sociale. Je crois que les uns et les autres, on est porteur de cette espérance, porteur de ce combat, et parce que le travail social c'est passionnant, on a besoin de se renouveler, d'aller en formation. Simplement, un très grand merci, aux formateurs, à des amis qui sont venus de loin, de différentes régions, à Jean Robert, il est revenu d'Alsace exprès parce que son cœur bat toujours ici, et puis, à chacun et chacune d'entre vous, parce que c'est ensemble qu'on sera solidaire, c'est ensemble qu'on va faire reculer les exclusions et construire une société plus humaine et fraternelle. Et il y a du travail. Je salue Madame Françoise SCHOELLER qui était là tout à l'heure, qui représente le Maire de Bourg-la-Reine, qui est venue nous saluer. Madame le Maire, soyez la bienvenue. Et puis, un grand merci à toutes et à tous, et si vous avez encore le temps dans 10 minutes, nous aurons un verre d'amitié. A tous et à toutes, merci.

FIN