

## S.R.J., système à points, grille d'intensité.

Quelques réflexions de fond.

\* L'AG du groupement 140 s'est tenue à Namur le 11 mars 2015.

Il y fut question du "système à points" qui sera bientôt d'application dans les SRJ. En arrière fond, il y avait aussi des inquiétudes concernant l'utilisation de grilles pour évaluer l'intensité des prises en charge.

La bonne volonté des institutions de s'adapter aux nouvelles exigences administratives s'accompagne d'une légitime vigilance quant à leurs effets sur le subventionnement.

Je crois partager le point de vue de nombreux intervenants de terrain soucieux de maintenir un travail ajusté aux bénéficiaires, en disant qu'il faut aussi maintenir une réflexion de fond.

Mon parcours m'a convaincu qu'une "suffisamment bonne institution" réussit à nommer et à mobiliser la négativité qu'elle est amenée à reproduire malgré elle.

Je pense que cela est vrai pour tout espace démocratique.

Un travail critique est nécessaire pour identifier et mobiliser les effets contre-productifs ou pervers qui s'y reproduisent et risquent d'en contaminer les valeurs de base.

Voici quelques réflexions inspirées par les échanges lors de l'AG et au sein de mon institution.

\* A propos d'une grille d'évaluation d'intensité de prise en charge.

### **Logique binaire /Logique du devenir**

La recherche d'une grille risque fort de s'inscrire dans le courant d'une tendance lourde présente dans de nombreux aspects de la vie sociale.

Il s'agit de se doter d'outils pour évaluer et gérer l'allocation des ressources, l'efficacité et la rentabilité du travail.

Ces outils utilisent le plus souvent un langage binaire (+/-) en vue du traitement d'informatisé des informations.

Ils aident à mieux coordonner, opérationnaliser le travail. C'est du moins ainsi qu'ils sont présentés aux intervenants.

Le travail psychique relatif à l'engagement relationnel de l'intervenant auprès

du bénéficiaire relève d'une autre logique.

La réalité de terrain est complexe, il faut souvent tenir compte de plusieurs points de vue, de plusieurs dimensions, avant de définir une hypothèse de travail ou une intervention.

Les intervenants ont besoin d'espaces « trans- » (entre deux ou plusieurs pôles) pour mobiliser les rigidités et les négativités rencontrées.

Ces espaces nécessitent une marge d'indétermination (« c'est comme si... ») pour permettre le déploiement des difficultés rencontrées au contact des bénéficiaires et éviter que les hypothèses ne se figent.

Le langage en réunion est souvent destiné à se protéger des impacts subis et des « intrigues » auxquelles l'intervenant est mêlé par son engagement relationnel auprès des bénéficiaires et des familles (ou au sein du collectif institutionnel).

Mais il doit aussi entretenir de l'altérité c'est à dire une ouverture vers un sens relationnel qui prend en compte le bénéficiaire en tant que sujet. Il permet le passage d'une position de fermeture (protectrice) vers une position d'ouverture qui relance le travail relationnel. Il remet du « sujet en scène ». Ce langage relève d'une logique que je propose d'appeler logique du « devenir ».

N'opposons pas de manière simpliste logique binaire et logique du devenir. Mais ne nions pas qu'elles sont irréductiblement différentes. Les outils de gestion peuvent nous aider à définir des objectifs et un modus operandi. Nous pouvons concevoir une articulation utile et créative entre la logique binaire et celle qui est propre au travail institutionnel à condition que ce dernier soit reconnu en tant que tel.

La coexistence accrue de ces deux logiques nous amène aussi à rester attentifs aux effets contre productifs qu'elle génère sur la scène du travail.

### **Effets pervers.**

En voici 3 que j'ai pu repérer grâce aux échanges :

-Rendre compte du travail par une logique binaire induit un inconfort chez l'intervenant. Il a l'impression de réduire la complexité du facteur humain et de devoir faire rentrer dans des cases ce qui gagne à rester indéterminé.

Cet inconfort peut être source d'une tension créative à condition qu'on ne cherche pas à réduire la complexité.

Une marge de souplesse et d'indétermination doit être sauvegardée.

Un effet pervers apparaît si l'on renonce à travailler cette tension entre les deux logiques en niant leur différence et leur complémentarité.

Chercher à tout définir, opérationnaliser est bien sûr impossible mais cela peut constituer une tentation idéologique qui conduit, selon moi, à reproduire les mécanismes d'exclusion que nos bénéficiaires mettent en œuvre. Ils ont besoin de se sentir reconnus (parfois portés) comme sujet en devenir avant de pouvoir devenir « acteurs » de leur projet de vie. Les outils de gestion de la psychologie sociale posent l'a priori d'un « sujet-acteur », partie prenante d'un projet d'intégration-inclusion. Dans notre pratique nous devons développer une « fonction contenant » pour sécuriser, comprendre et mobiliser des refus, manquements qu'il met en œuvre. A défaut, nous risquons d'entretenir les mécanismes d'exclusion et les vécus d'enfant « méchant » ou « raté » en reproduisant des situations d'échec et de non ajustement dans le contact. La valorisation de la logique des outils de gestion ne doit pas occulter la nécessité du travail institutionnel.

Une formation d'équipe concernant le « projet individualisé » a proposé un canevas qui aide l'éducateur à rassembler des informations et des observations dans différents domaines de la vie du bénéficiaire. Toutefois, il oriente le « projet » vers une approche « objective » du bénéficiaire décrit à travers ses comportements. Le sens de la relation d'engagement est très peu souvent abordé dans le « projet ». L'approche reste trop factuelle et l'éducateur a souvent du mal à combiner cette approche avec son souci réel de s'ajuster aux besoins profonds du bénéficiaire. C'est un peu comme si se conformer à la logique du canevas occultait la pertinence de s'interroger sur ce que l'enfant vient chercher dans sa relation avec l'éducateur pour grandir et se sentir mieux. Combiner les deux approches ne fait pas suffisamment l'objet d'un enjeu à soutenir pour conserver le sens véritable de travail « éducatif » associé à une dimension clinique. Faute de ce sens de travail l'intervenant n'est-il pas davantage exposé à l'épuisement professionnel ?

-Nous assistons depuis des années à une production croissante d'outils de gestion. « Le trop nuit au mieux ». On peut se demander si les institutions ne deviennent pas les consommatrices obligées de produits conçus par des organismes et des services qui pérennisent et justifient ainsi leur existence.

Ce qui devrait être un outil à disposition de l'institution, devient un produit dont il s'agit d'entretenir la consommation sans se poser trop de questions sur son utilité réelle par rapport au travail de base avec le bénéficiaire. Ces produits sont parfois l'objet d'obscurités intrigues dont les institutions font les frais.

Je pense à l'étrange affaire autour du programme EDSAI (un programme spécialement destiné à l'encodage et l'archivage de dossiers SAI).

L'histoire semble digne d'un mauvais polar.

Un formateur qui est aussi concepteur du programme disparaît dans la nature. On apprend plus tard que le programme pour lequel l'équipe avait été formée n'est plus d'application à l'AWIPH. Tout ceci est entouré du plus grand flou. Il faut désormais utiliser une nouvelle grille pour satisfaire temporairement aux exigences de l'administration.

-Ces outils binaires sont aussi associés à une ambiance de contrôle et de suspicion généralisée. Ce climat accentue les malaises et le sentiment de culpabilité des intervenants déjà aux prises avec les souffrances des bénéficiaires et les paradoxes de notre société en mutation. Cette ambiance les fragilise et réduit probablement leur créativité. L'effet pervers consiste aussi dans le risque de privilégier un langage pseudo (qui plait) à celui qui cherche à coller aux réalités vécues pour en soutenir le sens.

Directions et cadres ont de plus en plus de mal à tenir un discours qui rassemble. Ils peinent à trouver les mots pour donner sens aux tensions et contradictions que chacun perçoit et doit mobiliser.

Derrière tout cela se profile parfois la crainte de la mise en péril financier de l'établissement.

Comment, dès lors, rendre compte de notre travail sans tomber dans les travers de ces effets contre productifs ?

Les outils binaires peuvent servir de points d'appui mais ils seront toujours insuffisants pour rendre compte de l'essentiel. Comment en effet chiffrer l'intensité du travail psychique fourni pour entretenir une fonction contenante ajustée auprès d'un bénéficiaire ou au sein d'un réseau d'intervenants ?

Une étude a été commanditée auprès du CRéSaM (réalisée par P. Minotte). Elle se fait à partir de vignettes envoyées par les institutions et permettra peut-être de préciser des critères d'intensité spécifiques proches des réalités de terrain. Mais est-ce possible ?

Beaucoup d'institutions sont ancrées dans une tradition orale éducative et minimisent, voire se méfient de tout effort de théorisation pour traduire en concepts le travail spécifique qu'elles effectuent.

Pour ne pas stagner dans un discours de plainte, voire de victimisation, (cette tendance s'amplifie parmi les intervenants fatigués), nous devons encourager les recherches sur ce qui « fait institution », sur ce qui

« rassemble ».

L'IMP Sainte Gertrude s'est lancé dans un long processus pour soutenir ces questions de manière transversale dans toute l'institution, services technique et administratif compris. Ce processus est passionnant et je ne manquerai pas d'en rendre compte à un moment ou à une autre dans notre bonne Revue.

\*A propos du système à points.

Les nouvelles dispositions relatives au système à points ne semblent pas encore tout à fait précisées.

A l'heure actuelle, elles paraissent plus insécurisantes pour de petites institutions qui y pressentent une menace réelle pour la cohésion de leur projet éducatif.

Les plus grandes institutions comptent sur leurs capacités d'adaptation et d'anticipation pour prendre ce nouveau virage.

Mais cette capacité d'adaptation doit rester articulée à une réflexion de fond pour maintenir la cohésion du travail institutionnel.

L'AWIPH, tout comme les institutions elles-mêmes, compte sur leur « créativité » pour s'adapter aux changements.

La recherche de rentabilité est associée à une invitation à la créativité.

Nous savons tous que cela signifie une charge de travail psychique supplémentaire pour entretenir les cohésions et les cohérences des projets, des interventions, du travail en réseaux, complexifiés par ces nouveaux efforts d'adaptation. Il y aura aussi une charge supplémentaire de travail administratif (qui pèse très lourd dans les institutions plus petites)

La notion de créativité ne doit pas être galvaudée et encore moins utilisée comme concept bateau destiné à maintenir « motivés » des intervenants de plus en plus désorientés et fatigués.

La créativité nécessite un véritable travail psychique destiné à mobiliser nos inerties, dysfonctionnements et négativités relatives à nos sentiments dépressifs et nos angoisses de fond réactivées par des situations complexes et sollicitantes dans une société en doute et en crise.

Ce travail psychique a un coût énergétique. Il ne s'agit pas d'une ressource inépuisable.

Il s'agit donc de tenter de mieux définir cette notion et d'extraire ce qui fait le cœur de notre travail, ce qui nourrit l'intervenant et le ressource.

La notion de créativité est associée à celle de liberté qui, elle aussi, doit être balisée pour être bien comprise.

La liberté est liée à la responsabilité. Elle tient à la possibilité de participer à un enjeu éthique convoqué par les situations rencontrées.

Il s'agit de répondre « présent » pour entretenir un espace commun (que je nomme « l'entre-nous ») qui redresse et humanise. Cet engagement conduit l'intervenant, bon gré mal gré, à rencontrer des points de butée, des zones de confusion, des négativités qu'il doit mobiliser, avec ses ressources propres et celles de l'institution, pour s'ajuster et maintenir le cap que lui indique la boussole de l'éthique. La créativité est cette force de mobilisation.

Il s'agit d'une ressource précieuse. Pour ne pas conduire vers des formes d'épuisement ou de dispersion, elle doit trouver ses points d'ancrage. En chacun de nous, tout d'abord dans la force de notre désir arrimé à notre histoire personnelle. Elle est la redécouverte sans cesse renouvelée des valeurs ou de la transcendance qui fondent notre humanité.

Dans le paysage institutionnel ensuite. Elle est l'option politique de la solidarité contre l'individualisme et le repli égoïste.

Ces questions concernent bien sûr l'ensemble de notre société en recherche.

Elle doit aussi être valorisée. En ce qui nous concerne plus particulièrement, il faut que l'administration reconnaisse de manière concrète et conséquente la spécificité du travail psychique que fournissent les institutions. Restons attentifs à inclure ce travail dans le calcul des points (il y a une rubrique « réseau »)

Luc Laurent IMP Ste Gertrude Avril

2015