

Lettre ouverte à mes collègues des institutions 140

« Dites-nous comment survivre à notre folie ? » est le titre d'une nouvelle de Kensaburo Oë.
Cette question me semble coller parfaitement avec ce que nous vivons dans notre institution et peut-être dans la société actuelle en général. Ne sommes-nous pas embarqués dans quelque chose de fou, tentant de trouver ou de garder le cap ? Chacun essaye de se sauvegarder, de se débrouiller, avec les bricolages à disposition. Pouvons-nous faire mieux ?

Je suis psychologue et travaille à l'IMP Ste Gertrude depuis 1977. Je reste un acteur et un témoin engagé dans les évolutions institutionnelles. Mon truc à moi, c'est la réflexion et l'écriture. J'aime ce travail qui m'accapare et me sollicite par ses surprises, ses rencontres, ses défaillances et surtout par les valeurs personalistes qui l'animent. J'ai besoin d'écrire pour m'orienter et me dégager. Voici donc quelques réflexions concernant le mouvement de transformation dans lequel je me sens pris.

Notre institution, comme beaucoup d'autres, a toujours été 'en chantier' et en évolution. Néanmoins, il me semble que les transformations s'amplifient en étendue et en profondeur à un rythme accéléré. Elles concernent maintenant tous les secteurs de l'ASBL : SRJ, SAI, SAAVI, SRT, SRA, SAJA, Répît... mais elles touchent aussi le socle de nos identités professionnelles et pas seulement l'évolution des projets et des pratiques. La 'désinstitutionnalisation' (concertée au niveau européen), le détricotage progressif du fait institutionnel, nous obligent à repenser ce socle dans un contexte qui génère beaucoup d'insécurité. Je parle ici d'une insécurité des fondements narcissiques de la personnalité des intervenants. Cela génère des effets repérables d'un point de vue 'clinique' au niveau de la manière dont on investit ce travail. Une palette diversifiée de mécanismes de défenses nous protège des angoisses profondes relatives à cette insécurité. Certains de ceux-ci s'organisent autour du déni et du clivage de ce qui fait trop peur, d'autres sont plus élaborés et créatifs. Nous sommes tous, peu ou prou, concernés par ces mécanismes de sauvegarde activés dans une situation de stress intense et surtout prolongée.

Du côté du déni, il y a une tendance nouvelle à accepter tous changements pour conjurer la peur imaginaire ou pas de la perte du contrat d'emploi, ou de l'effondrement de l'institution. « Tout mais pas ça ! ». Cette forme de 'compliance' aux transformations tous azimuts fait passer à la trappe une partie de la réflexion sur leurs implications humaines. La pensée en prend un sacré coup. Le temps et l'espace clinique de réflexion sont sacrifiés sous la pression de l'urgence à se réorganiser.

Il y a de plus en plus de signes de désinvestissement partiel ou étendu du travail. Certains prétendent ne plus investir que la part du travail en contact direct avec les enfants. D'autres parlent de prépension, de 'old timer'. L'absentéisme n'a jamais été aussi important. « Où est la sortie et quand ? »...

Ce désinvestissement permet de ne pas se sentir trop directement concerné par les énormes tensions liées aux transformations des objets investis (projets, pratiques, affiliations d'équipe...). On en vient à regretter les explosions de mécontentement qui signalaient une mobilisation contre une décision en contradiction avec un projet défendu par une équipe. Ces explosions permettaient, dans un second temps, de réfléchir et d'élaborer des compromis intéressants.

Le langage peut devenir superficiel, en trompe l'œil, en porte à faux. Il sert à donner le change sans y arriver vraiment. On respecte des procédures pour concerner chacun, enfants y compris, aux changements, mais on ne laisse pas le temps au travail de deuil et de redéploiement des investissements. On est « en temps réel » (le temps des ordinateurs ?). Un changement n'ouvre plus sur une promesse de stabilisation mais sur la perspective de nouveaux changements. Les mots à la mode, ceux qui plaisent à l'AWIPH, font office de pseudo concepts faute d'appropriation réelle. Ils sonnent creux, ne soutiennent pas le vécu de l'expérience.

A certains moments, l'on ressent une fébrilité un peu maniaque avec des actions tous azimuts, des idées sans lendemain, des procédures désinvesties sans aucune explication. Parfois c'est la dépressivité qui fait surface lorsque l'énergie hypomaniaque s'épuise. Apparaît alors clairement que ces mécanismes servent à lutter contre l'angoisse dépressive, les sentiments d'impuissance et de désorientation.

Du côté des mécanismes d'élaboration, nous assistons à l'éclosion de pratiques nouvelles intéressantes : travail à partir d'objectifs concrets, en marche d'escalier, pour aider l'enfant dans son développement personnel, utilisation fine de médias (photos, piscine, animaux, pictos...) dans des ateliers et des activités mieux définis. Ici, le 'bricolage' devient un 'artisanat' de qualité. De nouvelles procédures d'évaluation permettent de faire le point, de prendre

recul, de soutenir le développement personnel de l'intervenant engagé dans un travail sollicitant.

La mobilité professionnelle entre les secteurs et les projets de l'institution permet de diversifier les expériences, de relancer la motivation, de réguler des problèmes d'équipe.

On imagine des pratiques souples conjointes entre services différents de l'institution : entre SAI et SAAVI pour l'accompagnement des plus jeunes, entre SRJ, SRT, SAI pour favoriser l'autonomisation des jeunes adultes. Ces initiatives originales permettront une souplesse d'ajustement aux besoins des bénéficiaires.

Ces mécanismes d'investissements créatifs supposent que l'on puisse évoluer dans la conception de notre identité professionnelle.

Nos engagements dans les relations avec les bénéficiaires ne passent plus univoquement par l'affiliation à un projet d'équipe clairement identifié et différencié. Il faut, me semble-t-il, concevoir le 'projet' comme un objet complexe qui, pour une part, forme contenant (et socle) et, pour une autre part, présente une structure ouverte sur les partenariats et le réseau.

Cette ouverture n'est plus une simple fenêtre comme auparavant. Il faut renoncer à la métaphore rassurante du 'projet- maison'. C'est la structure même du projet qui est ouverture sur le réseau. Cela suppose que l'identité professionnelle est pour une part définie et pour une autre toujours en évolution dans des processus 'trans- et- inter' en partenariat (d'équipe ou de réseau). Tout cela est très sollicitant et est lié aux évolutions sociologiques (anthropologiques ?) de nos sociétés. Cela demande beaucoup d'énergie (temps, moyens, compétences) pour réguler sans cesse les cohérences, cohésions, consistances associées au socle de notre sécurité identitaire (professionnelle ou non).

Il est important de sentir individuellement et collectivement sur quoi nous voulons et pouvons nous appuyer. Où sont nos valeurs fondamentales qui permettent un arrimage ? Comment rester dans une parole qui croise les vécus profonds et participe aux régulations nécessaires à la sécurité de base ? Parole aussi qui verticalise et permet de se projeter dans un avenir à construire.

Lorsque j'assiste à des réunions d'équipe, je reste confiant dans la capacité de beaucoup de se mobiliser et de s'ajuster aux situations. Des solidarités et initiatives transversales montrent un désir de sauvegarder la convivialité. Mais l'insécurité grandissante en toile de fond me préoccupe.

Je pense que les questions des valeurs et de l'enjeu éthique sont devenues tout à fait centrales dans ce qui nous permet de tenir et de « survivre à notre folie » en restant vrais et créatifs, soutiens d'espoir et de confiance.

Ce 31 mars, mon institution organise une journée de rencontres concernant l'ensemble du personnel sur le thème des valeurs (vécues au quotidien, 'celles qui me font tenir').

Heureuse initiative dont je partagerai peut-être les impressions d'après-coup.

Bien à vous.

Luc LAURENT.

18 mars 2011