

UNE INTERVENTION DANS UN FOYER POUR HANDICAPES MENTAUX

Claire Rueff-Escoubès,

Extrait de l'article « Développement de la personnalité et pratiques institutionnelles démocratiques »

Psychologie de la motivation » nov. 2002.

Lorsque la nouvelle directrice nous demande « de faire quelque chose », le dynamisme du foyer occupationnel pour adultes débiles mentaux (une vingtaine) est totalement bloqué. L'atmosphère est au découragement, à « la passivité agressive des éducateurs », à l'opposition des personnels à tout projet de changements. Après la réflexion et l'information qui s'imposent, nous proposons à tous les membres du foyer, à l'exception des pensionnaires, la mise en place d'un *dispositif institutionnel de concertation et de communication*. Quel en était l'esprit, auquel (pour nous) s'accordait nécessairement la forme ?

C'est en permettant à chacun des acteurs de l'institution de s'approprier au mieux les tenants et les aboutissants de son acte de travail, à la fois pour son propre développement personnel et pour une plus grande implication dans l'ensemble de la vie du Foyer.

Ce dispositif s'intègre à la vie de l'institution avec un cycle (une réunion de chacune des catégories, avec comptes rendus et réponses) toutes les 6 à 8 semaines. Il ne prend la place d'aucune autre réunion institutionnelle, ni n'est directement lié à celles-ci.

La dynamique de l'intervention, ses moments forts.

Pour des raisons déontologiques nous ne reprenons pas, bien entendu, ce qui a pu être dit dans chaque groupe entre les participants et l'intervenante, ni les points de synthèse que les intervenants ont fait dans chacun des groupes. Nous nous limiterons à un point de vue d'ensemble.

Après une phase exploratoire qui a permis de se faire une idée de l'état d'esprit de l'ensemble des personnels du Foyer et de leurs attentes, ainsi que d'identifier les différents groupes de métier qui composait ce personnel, le dispositif a été mis en place avec trois de ces groupes : --le groupe des éducateurs (seul groupe véritablement homogène quant aux fonctions de ses participants auprès des pensionnaires).

- le groupe hiérarchique intermédiaire (les deux chefs de service et l'infirmière, groupe dont nous étions conscients de l'hétérogénéité, gênante pour les participantes, mais qui permettait d'intégrer l'infirmière -qui le souhaitait- au processus du dispositif) ;

-le groupe de direction composé de participantes avec des fonctions différentes (la directrice, le médecin psychiatre, la secrétaire de direction) mais qui occupaient toutes une place de responsables partageant informations et décisions.

Les personnes des différents groupes se sont progressivement impliquées dans le processus de concertation, la phase de communication s'est mise en place plus tardivement, nous y reviendrons.

Deux temps ont marqué l'évolution du dispositif au Foyer :

- la participation à partir du troisième cycle, d'un groupe de résidents (pensionnaires), porteurs de la finalité même de l'institution, participation à laquelle s'est adjoint le groupe des services généraux ;

- l'instauration de la communication via les comptes rendus entre les différents groupes maintenant au complet, communication commencée au cinquième cycle et totalement établie au sixième cycle.

1) L'introduction d'un groupe de pensionnaires handicapés dans le dispositif.

Le but de l'AGASP était de compléter la mise en place du dispositif qui ne donne toute son ampleur que lorsque l'ensemble des niveaux de l'établissement sont partie prenante du processus, ainsi que de permettre à cette population d'adultes handicapés d'expérimenter une dimension nouvelle, collective (en leur donnant la parole *ensemble*) et institutionnelle (en constituant leur groupe comme partenaire à *part entière* du dispositif).

Au Foyer, le choix des résidents qui participeraient au dispositif a fait l'objet d'une concertation, médiatisée par l'AGASP, entre le groupe des éducateurs, celui des chefs de service et le comité de direction. Il a permis de constater *la concordance et la complémentarité* des points de vue de toutes les personnes qui, au Foyer œuvrent auprès de la population dont elles ont la charge. Ceci a confirmé pour nous la pertinence d'une démarche institutionnelle dans le cadre de cet établissement, où les points d'accords fondamentaux concernant le travail sont finalement plus forts que ne le laissaient supposer certaines tensions plus apparentes.

En fait, la mise en place de ce groupe n'allait pas de soi, elle représentait une « première » pour l'AGASP (comme pour l'ensemble des interventions de ce type) et lui inspirait donc une relative inquiétude. Elle a néanmoins été très bien reçue par l'ensemble des personnels du Foyer, et a sensiblement modifié la dynamique du dispositif et donc de l'institution. D'une part il y eut une meilleure coopération entre les

catégories professionnelles œuvrant dans l'établissement, lié au souci commun de prendre en compte l'expression des résidents et d'y répondre collectivement ; de ce fait des tensions interpersonnelles se sont pour partie dénouées au profit d'échanges plus institutionnels. D'autre part, le groupe des résidents lui-même, au fil des séances, a connu une évolution qui nous a relativement surpris dans la mesure où nous n'avions aucune certitude quant au fait que des adultes aussi sévèrement handicapés puissent dépasser un certain niveau d'échanges.

Tout en respectant le « secret » de ce qui a pu se dire entre les participants du groupe et les intervenants (et qui leur appartient), nous pouvons cependant faire part de certaines de nos observations dans la mesure où ce qui se joue pour ce groupe concerne l'ensemble des personnels.

Il est apparu que les pensionnaires prenaient très au sérieux ces réunions, manifestaient une conscience de leurs enjeux et se plaisaient à échanger entre eux autour de leurs demandes, revendications, souhaits, satisfactions, pour les points les concernant dans le fonctionnement de l'institution.

Il nous a été possible également de mesurer leur sensibilité aux différents événements de la vie du Foyer, leur réceptivité et une certaine acuité des situations dont ils ont pu parler ensemble. Bien au-delà des questions de nourriture et d'activités, importantes pour eux, ils ont pu faire de ces séances un moment d'élaboration psychoaffective d'événements institutionnels traversés ensemble, et en faire part à toutes les personnes qui prennent soin d'eux au Foyer, via leurs comptes rendus : souffrance qui a suivi le décès de l'un d'entre eux, regrets de n'avoir pas (ou pas assez) pu en parler, douleur ressentie à l'enterrement, tristesse du départ de certains éducateurs et compréhension des raisons avancées pour ces départ, etc.

Cette élaboration collective a-t-elle pour une part permis une forme de « maturation » des pensionnaires constatée au cours des séances dans leur manière d'aborder de plus en plus spontanément des questions ou de formuler des réflexions sans que celles-ci soient initiées par nous ? Il nous semble que les éducateurs ou le groupe de direction ont pu également noter la pertinence et l'initiative dont faisaient preuve certains propos et propositions des résidents. Par ailleurs, au fil des cycles, les échanges résidents-éducateurs et résidents-comité de direction ont pris un caractère argumenté et inventif qui ne se limitaient pas, comme on aurait pu le craindre, à un aller-retour de questions et de réponses réduites au minimum.

2) La mise en place de la communication.

Les deux volets indissociables du dispositif sur l'acte de travail (l'activité professionnelle) sont *la concertation* dans chacun des groupes (constitué de façon la plus homogène possible, techniquement et hiérarchiquement) et *la communication* entre les différents groupes par des comptes rendus (et des réponses à ces comptes rendus) écrits. C'est grâce à cette dernière que les échanges au sein des catégories (réunies en groupe) ne se font pas à « huis clos », ce qui ne pourrait qu'augmenter les tensions entre les personnes et faire perdre de vue l'ensemble et la finalité de l'institution.

La concertation dans les groupes a fonctionné au Foyer relativement rapidement, malgré des réticences bien compréhensibles devant une situation à la fois inconnue et, au départ, vécue comme imposée par la direction. Ce qui est à la fois vrai (c'est bien à l'initiative de la directrice, qui connaissait notre méthode pour en avoir entendu parler dans un autre établissement, que l'AGASP est venue au Foyer) et différent : ce sont les règles du dispositif qui sont « imposées » (tout simplement pour qu'il puisse fonctionner, être connu par l'expérience et apporter ses résultats) à tous les participants, direction comprise.

La phase de communication entre les différents groupes (deuxième volet de la méthode) a par contre suscité au Foyer une forte résistance, due pour une part à l'entrée différée dans le dispositif de l'ensemble des groupes (personnel de service, résidents ; mise en place tardive d'un groupe homogène chefs de service, avec entretien séparé pour l'infirmière) et pour une autre part au besoin préalable que s'instaure plus profondément un climat de confiance, aussi bien dans l'établissement que par rapport aux intervenants, ce qui, là, encore est compréhensible. La nature du travail nous semble également avoir contribué à cette difficulté à ouvrir les échanges aux autres catégories, dans la mesure où ce qui porte le plus clairement la dimension institutionnelle du Foyer, c'est son projet : favoriser le développement de l'autonomie des pensionnaires. Face à ce projet, qui concerne toutes les catégories de l'établissement, on peut faire l'hypothèse que *la réalité quotidienne du travail accompli avec les résidents* (objet de la concertation des différents groupes) *est souvent en décalage* d'avec « l'idéal » d'autonomisation proposé par le projet. Et ce, quelle que soit la qualité et l'investissement des personnes dans ce travail, qualité dont nous avons souvent été les témoins.

Nous avons souvent rencontré ce type de décalage, dans le milieu scolaire par exemple, où les enseignants ont beaucoup de mal à se réunir pour parler de ce qu'ils font, même dans le cadre du dispositif, du fait de l'écart entre comment ils peuvent réellement se comporter dans leurs classes et un certain idéal professionnel.

La mise en place tardive de la communication jointe à l'arrêt de financement de cette formation a eu un effet non prévu sur le déroulement du dispositif : la participation sur la base du volontariat (qui suit habituellement le « rodage » du dispositif complet, soit un ou deux cycles après le fonctionnement intégré de la communication) n'a pas pu se mettre en place avant le neuvième cycle, qui a concordé avec le départ de l'AGASP.

Notre sentiment général sur l'intervention.

Cette intervention a beaucoup intéressé notre groupe. Notre expérience nous a rendu sensible au fait que cette institution accomplit un travail *particulièrement difficile* du fait de la population qu'elle accueille, et aux types de *retentissements sur les personnels* de cette difficulté. Nous pourrions résumer celle-ci (en la simplifiant) de la façon suivante : les pensionnaires sont des personnes aussi attachantes qu'immobiles, dans l'amélioration possible de leur état comme dans leurs perspectives d'avenir. Le mieux, semble-t-il, que les personnels du foyer puisse espérer est de les maintenir en état, c'est à dire d'éviter une dégradation, et ce jusqu'à leur fin naturelle...Pour autant, ce maintien d'un certain statu quo demande un investissement important de temps, d'énergie, de sentiments, de moments d'inquiétudes voire d'angoisses, d'espairs et de déceptions.

Notre longue pratique des institutions nous a montré, comme nous l'avons dit dans chacun des groupes, que les implications psychologiques inévitables d'un tel type de travail pouvaient se vivre de trois façons :

- le repli sur soi, une « frilosité » peu propice au changement (un immobilisme en résonance à celui des pensionnaires), avec toutes les tensions psychiques et physiques et une possible mésestime de soi que cela engendre ;
- la recherche de boucs émissaires, réaction bien humaine, avec le remplacement des tensions intérieures par des tensions *extérieures*, qui pèsent sur la vie de la communauté et accentuent les conflits interpersonnels ;
- le partage collectif du vécu du travail et de la vie en commun, avec la mise à plat régulière des problèmes, l'appui entre collègues en s'exprimant à propos de difficultés ou des satisfactions communes, la recherche ensemble de solutions.

C'est évidemment cette dernière façon de faire que le dispositif propose et soutient. Un quart de siècle d'expérience nous montre que de tels échanges **allègent considérablement les tensions**, tant intérieures (individuelles) qu'extérieures (dans l'établissement). Mais ceci suppose que les participants au dispositif « jouent le jeu », c'est à dire acceptent ses règles de fonctionnement - d'abord pour commencer et le connaître, ensuite pour le poursuivre, s'ils le souhaitent.

Il nous semble pouvoir dire qu'au Foyer une évolution sensiblement positive s'est faite pour chacun des groupes et pour le climat de la maison, par la conjugaison de plusieurs facteurs:

- les membres de chacun des groupes ont pu, dans un cadre institutionnel, parler librement et entre collègues seuls de leur acte de travail commun, de l'institution, des personnes dont ils s'occupent, et aussi de leurs craintes, de leurs convictions, de leurs souhaits et propositions de changements, etc. Ceci a permis entre autres de lever un certain nombre de malentendus et ... de se faire entendre.
- le dialogue concerté et médiatisé avec les autres niveaux institutionnels dans lequel il a été possible d'aborder des questions à propos du travail, de l'information, des explications nécessaires. Cette modalité, nouvelle dans l'établissement, a eu l'avantage de permettre une réflexion et une élaboration « tranquilles » au sein de chaque groupe.
- l'introduction d'un groupe de résidents dans le dispositif a permis d'ajouter au regard habituel de tous sur cette catégorie, une dimension plus collective, plus égalitaire malgré leurs handicaps, et un certain recentrage des rapports inter-catégoriels autour de ceux qui constituent la finalité même du Foyer.
- la dynamique du dispositif a sollicité de par sa structure et son fonctionnement la créativité de tous les participants d'une manière complémentaire à son utilisation jusqu'alors plus individuelle, puisqu'il a conduit à élaborer et à formuler ensemble des questions mais également des réponses ou des propositions, en particulier en retour aux questions non nécessairement prévues des pensionnaires, interlocuteurs à part entière.