

LES CENTRES D'ACCUEIL

INTERVENIR AVEC L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Le dispositif d'intervention de l'analyse institutionnelle est appelé socianalyse. Une socianalyse a pour effet de remettre du mouvement dans une situation bloquée ou insatisfaisante, en socialisant les analyses des protagonistes sur les difficultés à traiter.

Nous sommes intervenus à plusieurs reprises dans des lieux de vie et d'accueil, des structures socio-éducatives, des instituts médico-pédagogique, des foyers d'accueil médicalisé. Nous relevons ici les spécificités de ces interventions, les tensions vécues, les enjeux analysés et les effets produits par nos interventions.

ACCUEIL SOUS TENSION

Par centre d'accueil, nous entendons des structures d'hébergement accueillant des publics dits fragilisés : mineurs placés, jeunes désocialisés, personnes âgées, en situation de handicap, de précarité, souffrant de troubles psychiques...

Ces lieux d'accueil sont en première ligne face aux effets sur la population des politiques publiques et de notre modèle économique. Donner une place à chaque personne dans cette société demande, aux structures qui en prennent la charge, une créativité, un travail collectif, une organisation sans cesse renouvelée. Ces mots peuvent cacher la nécessité de faire plus avec moins. C'est souvent l'engagement des professionnels qui permet ces tours de force.

Les financements publics sont en baisse, les capacités d'accueil insuffisantes, la gestion administrative est pesante et le turn-over important. Ces transformations pèsent sur les conditions de travail et sur le sens des métiers du social : l'accueil des personnes. La pérennité de la structure est parfois évoquée mais l'impératif d'accueil des publics l'emporte. Une question revient périodiquement : jusqu'où est-ce tenable ?

QUAND C'EST CRITIQUE

Les interventions nous montrent des équipes qui prennent sur elles jusqu'à un certain point.

Un burn-out, un licenciement ou une agression peuvent être l'élément de trop dans un système complexe et tendu.

Face à l'impératif d'accueil des publics, les tensions se reportent souvent en interne. L'élément déclencheur d'une intervention a souvent été un conflit interpersonnel entre les membres d'un même service ou de différentes instances de la structure.

La situation peut aussi être vécue comme une résistance des travailleurs à se conformer aux contraintes et d'autre part des reproches fait à la hiérarchie, trop gestionnaire ou idéaliste, ou ignorante des réalités du terrain. Le constat relevé par les acteurs dans toutes nos interventions : ces divergences, tensions et conflits parasitent le travail d'accompagnement et d'accueil des publics de la structure.

Le confinement a contraint à des improvisations : créer de nouveaux protocoles, ré-organiser le travail. Par endroits, il a été l'occasion de tester des fonctionnements en germe et de s'autoriser d'autres manières de faire.

Parfois, la situation devient tellement critique qu'il n'est plus supportable de naviguer à vue, une journée après l'autre. Une bascule est alors nécessaire dans la vie de l'organisation.



QU'EST-CE QUE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE?

Issue de la psychothérapie institutionnelle et de la pédagogie institutionnelle, l'analyse institutionnelle s'est attachée à saisir le commun entre ces deux approches, dont les slogans sont évocateurs : soigner l'hôpital et éduquer l'école. Élaborée dans les années 1970 par des sociologues, cette discipline vise à donner du pouvoir aux membres d'une institution, en renversant le rôle de l'intervenant : les personnes concernées sont à la fois les experts et les acteurs capables de transformer les situations.

Ici, une institution ne correspond pas au sens commun d'établissement ou de structure. C'est une notion dynamique, entendue comme une forme sociale animée de forces sociales. La forme sociale c'est par exemple une association ou une entreprise, mais c'est aussi un habitat groupé, un réseau informel, un hameau... Au delà de l'aspect statutaire, la forme inclut l'ensemble des règles implicites et explicites qui font exister cette organisation humaine.

Au moment de la création, la forme est la résultante des forces qui la composent. Les forces, ce sont les désirs, les affinités, les normes, les traditions, les lois, les opportunités, les menaces, les innovations...

Mener une analyse institutionnelle, c'est observer le jeu des forces, mettre à jour la forme, les dynamiques de fonctionnement. Ce travail d'enquête et de recherche est mené par l'assemblée des personnes concernées et produit une analyse collective, socialisée. La socialanalyse vise la remise en mouvement, elle met l'assemblée en capacité de transformer la forme de son organisation.

Les exemples présentés ci-après sont anonymisés, nous garantissons la confidentialité quant à l'identité des organisations et des personnes au service desquelles nous intervenons.

DES TENSIONS MISES AU TRAVAIL

A partir de la situation pour laquelle nous sommes appelés, il s'agit de mettre au travail les tensions qui traversent l'organisation, en révélant les clivages dans l'unité apparente. S'ils ne sont pas travaillés, les clivages peuvent se durcir au point de sembler indépassables.

Exemples :

- La place des anciens et du mythe fondateur dans le projet associatif
- Autonomie et dépendances d'un centre d'accueil par rapport à son réseau national
- Les liens avec le réseau des acteurs de l'accompagnement face au travail à flux tendu
- Des dispositifs qui financent et instrumentalisent la structure
- L'accueil inconditionnel face à l'incompatibilité des profils accueillis
- Des cultures de métiers qui ont tendance à s'opposer
- Les zones de pouvoir et d'autonomie des différents métiers
- La place et le rôle des cadres dans l'organisation du travail
- La lenteur de l'administration et les urgences du terrain
- Le besoin d'encadrement spécialisée face au désir d'autogestion
- Quand la sur-implication d'une personne constitue la norme de travail
- Des visions différentes des limites et des sanctions
- Quand *faire famille* renvoie à des conceptions très ancrées et différentes

MODALITÉS D'INTERVENTION

Pour saisir la complexité et transformer une situation, nous demandons la réunion, sur une durée de trois à cinq jours consécutifs, des personnes qui ont du savoir et du pouvoir sur la situation. Ce principe d'intervention suppose une suspension de l'activité, a priori inenvisageable dans des lieux d'accueil. Dans chaque lieu, un dispositif sur mesure a été élaboré conjointement et réunir cette assemblée fut à chaque fois un événement en soi.

Ainsi, deux structures avaient recruté du personnel intérimaire et mobilisé des collègues d'autres implantations. Ailleurs, nous avons procédé par entretiens individuels suivis d'une restitution sur une demi-journée à l'ensemble du personnel. Pour une autre, nous avons mené des entretiens individuels et les horaires de travail ont été modifiés pour que les équipes se réunissent quotidiennement.

Si l'idée de départ a souvent été de réunir les salariés et administrateurs bénévoles de l'association, un temps a été aménagé pour accueillir les partenaires, le réseau associatif, et parfois même les financeurs. Des participations brèves, voire accidentelles, de personnes issues des publics accueillis ont à la fois perturbé et enrichi le déroulement de nos interventions.

La transversalité de l'assemblée et la durée de l'intervention permettent de dépasser les analyses habituelles et de prendre le risque de remettre en cause des fondements de l'organisation, rendant possibles des changements encore impensables la veille.

DES EFFETS ET DÉCISIONS PRISES

L'analyse institutionnelle propose de regarder une organisation sous trois dimensions : le libidinal, l'idéologique et l'organisationnel. Une intervention a pour effet de travailler les conflits interpersonnels, les idéaux et leurs liens aux réalités de terrain, le fonctionnement, explicite et implicite.

L'équipe d'intervention accompagne l'analyse mais ne prescrit rien : les décisions sont prises par les personnes concernées pendant l'intervention.

Nous fournissons peu d'exemples car ces décisions sont souvent complexes et difficiles à résumer en quelques mots.

Exemples :

- Relégitimer les fonctions des cadres intermédiaires et circonscrire leur rôles.
- Accepter la pluralité des modes d'accompagnement des bénéficiaires
- Préciser les périmètres de responsabilités et d'autonomie des professionnel.le.s
- Une vigilance collective est décrétée face à la sur-implication professionnelle
- Fin de l'obligation de présence aux activités collectives et aux repas
- Participation des volontaires en service civique aux réunions d'équipe
- Poser des conditions à l'Aide Sociale à l'Enfance sur les profils accueillis
- Soumettre à l'AG le renoncement aux dispositifs des chantiers d'insertion

QUAND UN DISPOSITIF SUR MESURE EST NÉGOCIÉ POUR RELÉGITIMER LA PLACE DE CHACUN DANS UN LIEU D'ACCUEIL DE PERSONNES HANDICAPÉES

Nous sommes appelés par la directrice générale, Anne, d'une association qui s'occupe de personnes handicapées. L'association compte trois sites distincts. Sur un des sites, la directrice générale est confrontée à des demandes venant directement des travailleurs qui outre-passent la directrice de leur maison, Sylvie. Anne souhaite que les demandes des travailleurs soient rencontrées mais veut aussi que l'autorité de Sylvie soit respectée. Intervenant dans un secteur où l'activité ne peut être totalement suspendue : le dispositif sera négocié en trois temps. (...)

QUAND UN LIEU DE VIE ANALYSE LA TENSION ENTRE SON MYTHE FONDATEUR ET SES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT POUR SE LIBÉRER DES DEUX

La directrice d'une structure d'accueil de publics dits fragilisés fait appel à des socianalystes pour élucider des difficultés que l'équipe n'arrive pas à s'expliquer, provoquant épuisement professionnel et turn-over, perte de sens et tensions interpersonnelles depuis plusieurs mois. Une première session de trois jours permet de mettre à jour plusieurs causes à ces difficultés. La fin de cette première session est dramatique : le mythe fondateur, structurant l'organisation, tombe au milieu de l'assemblée. L'assemblée décide de se réunir pour une deuxième session quelques mois plus tard et nomme une commission pour la mettre en place. Le confinement du printemps 2020 est passé par là quand nous nous retrouvons pour cette deuxième session, d'une durée de quatre jours. (...)

L'ÉQUIPE PERMANENTE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION FONT TABLE RASE POUR PARTAGER LEURS RESPONSABILITÉS

Un hameau isolé dans la montagne accueille des mineur.e.s placé.e.s par l'ASE, des chantiers d'insertion et des chantiers de volontaires. Les permanents vivent sur place, certains sont salariés, d'autres volontaires. Tous sont là pour des durées limitées à un ou deux ans. Le point de départ : l'épuisement des permanents, plutôt jeunes, et un turn-over important. Les permanents manifestent une perte d'énergie et de sens. Les bénévoles membres du CA, plus âgés, ne savent pas comment s'y prendre pour que la structure perdure. Les anciens défendent le modèle initial, autogestionnaire, demandant une polyvalence et une disponibilité totale. Les permanents se sentent assignés à représenter un modèle bienveillant plutôt que conflictuel, une vision professionnelle plutôt que militante, la protection des salariés plutôt que l'engagement dans le projet. (...)

La suite de ces récits et d'autres sur

<http://www.boitenoire.net>

contact@boitenoire.net



LA BOÎTE NOIRE
analyse institutionnelle appliquée