



## Faire binôme, une exigence de travail pour soigner l'activité Intervention N° 4 : Marie France Custos Lucidi ICAP 11 Juillet 2014

L'enquête que nous proposons en binôme, est une modalité d'intervention d'approche compréhensive avec un ou des groupes de travail, tous volontaires pour participer à cette enquête, et avec lesquelles nous partageons nos règles de travail, condition pour que l'enquête ait lieu. Elle s'appuie sur la parole du groupe, une parole la plus libre possible dans sa forme, et qui énonce des situations concrètes de travail.

Il ne s'agit pas d'un groupe de parole qui travaille sur la relation, mais bien d'un groupe de travail où le terme enquête s'entend, pour nous, *comme en quête de comprendre quelque chose avec le groupe*. Notre objectif est de favoriser l'exploration en profondeur du vécu au travail du groupe en mettant à jour avec lui, les liens entre le registre de l'éprouvé (les tensions, les différents sentiments vécu, le rapport à la technique, les liens avec les collègues, la hiérarchie etc.), le registre de l'organisation du travail (le prescrit, le management, les procédures, les outils de gestion, etc.), et enfin le registre plus large à la fois sur le plan des représentations et des valeurs véhiculées au niveau collectif, mais également sur le plan des déterminants sociaux à l'œuvre tels que les problématiques de genre, de domination etc. L'objectif est de favoriser un déplacement au sein du groupe et de réinscrire dans le groupe, le recours au tiers travail (institutionnel et professionnel).

Mais, ce travail d'enquête en binôme ne va pas de soi, les problématiques du terrain nous « travaille » et le *comprendre avec* le groupe, peut très vite dériver, malgré nous, vers un « *comprendre comme, ou un comprendre sur, voire un comprendre contre le groupe* » ce qui, n'est pas sans risque pour le groupe et chacune de nous, nous empêchant, parfois même de faire binôme.

Nous proposons dans cette présentation, de discuter de ce que ce travail de binôme recouvre dans le rapport avec les groupes, puis des effets du travail avec le groupe sur le travail de binôme et enfin, de ce qui soutient notre travail en binôme.

### 1- Le travail du binôme avec le groupe d'enquête

Dès la première réunion avec le groupe de travail, nous tentons de créer un espace psychique pour écouter le groupe dans ce qu'il a à dire sur son travail, et sommes attentives à notre « installation physique », ni trop près, ni trop loin, de manière à nous maintenir à bonne distance, pour accueillir et contenir les émotions du groupe. Cette première réunion est toujours pour nous une épreuve, au sens où nous ne savons pas d'emblée ce que nous cherchons. L'objet à identifier est à construire tout au long de notre intervention. Nous pouvons, parfois, être inquiètes de ne pas savoir nous saisir d'emblée de ce que nous disent les salariés de leur travail, de nous laisser traverser trop intensément par ce qui leur arrive, ou de ne pas bien entendre leur travail et de ne pas arriver à transformer ou à faire évoluer les plaintes qu'ils expriment. L'indice de cette inquiétude, est souligné par la position de surplomb voire une parole, sans destinataire et ou une interprétation trop rapide, voire une surinterprétation de l'un des membres du binôme pour convaincre le groupe.

Nous laissons la parole cheminer, sans guide préétabli et nous soutenons chacun des membres du groupe de travail, dans ce qu'il a, à dire de son métier, de manière singulière. Ce qui est recherché, c'est l'écho de ce que dit chacun, sur les autres pour repérer les écarts et permettre à chacun et collectivement de sortir de la généralisation, de la massification du vécu au travail. Nous ne cherchons pas à ce que les membres du groupe soient d'accord entre eux, mais à ce qu'ils débattent, ensemble, de leur activité, qu'ils rendent visibles ainsi tout un pan de leurs activités qui étaient jusques là laissés dans l'ombre, et qui dans l'après-coup de l'échange et du

travail d'élaboration va venir faire sens chez chacun d'eux, puis leur permettre de se déplacer, de dépersonnaliser, de dépathologiser les dysfonctionnements au travail. C'est, en effet, en parlant de la texture des entretiens, de ce qu'ils peuvent dire de leur travail, et non de la souffrance uniquement, de la façon dont ils peuvent remobiliser les ressources en cherchant du côté de l'activité, qui transforment la situation douloureuse et permet, à chacun des membres du groupe de travail, de mesurer l'épaisseur du travail réalisé, de réinstaurer la confiance au sein du collectif et retrouver son pouvoir d'agir.

Parfois, certains salariés exposent des éléments « intimes » qui certes, peuvent apporter un éclairage au groupe, mais, que nous tentons de contenir, en ne poursuivant pas la chaîne associative, en restant sur le travail, à la fois pour qu'ils ne colonisent pas l'espace de travail du groupe et n'orientent pas le travail. C'est aussi une manière pour nous de permettre aux membres du groupe, d'élaborer leurs questions à partir du champ du travail.

Durant l'intervention, le maintien du cadre et des règles partagées avec le groupe par les membres du binôme facilite l'instauration de la confiance au sein du groupe, cependant sa garantie n'est pas assurée sans la fiabilité du binôme. Par exemple, durant l'intervention, les participants du groupe de travail testent notre fiabilité, parfois, un ou plusieurs participants ne viennent pas volontairement où sont empêchés de venir. Nous pouvons être dans un premier temps, tentées, d'interrompre l'intervention, ce qui pourrait renforcer, chez certains participants du groupe, la répétition d'un modèle relationnel au travail fait de rupture, de déception, d'hostilité. Nous tentons, alors de comprendre en binôme, l'origine et le sens de ces évitements, et les décisions sont prises et renvoyées au groupe, afin de leur offrir, un exemple de relation fiable.

Parfois le groupe de travail semble disponible, le lien de confiance paraît établi mais leur engagement reste superficiel. Certains, évitent les questions de fond relatives au travail en s'appuyant sur des considérations générales. Ces comportements de mise à distance émotionnelle peuvent rendre compte d'un style relationnel basé sur l'évitement des émotions, qui s'est développé face à des situations de détresse répétées au travail mais aussi, peuvent être entendus comme une manière de mettre à l'épreuve le binôme dans le lien qu'il entretient avec le groupe.

Les membres du groupe de travail peuvent, aussi, soit nous attaquer directement, comme par exemple, en nous demandant des comptes sur des rumeurs, des manières de faire, soit tentés de défaire l'alliance au sein de notre binôme, en ignorant ostensiblement l'un des binômes et ou en tentant de faire alliance avec l'une d'entre nous. L'autre membre du binôme réintroduit l'autre, soit en soutenant son dire, soit en l'incluant dans le débat car, pour nous travailler en binôme introduit, précisément, l'idée de renoncement à une position toute puissante vis-à-vis du groupe, une position souvent convoquée, dans les organisations très dégradées dans lesquelles nous intervenons. En effet, si chacune de nous, de par sa position est le support transférentiel privilégié du groupe de travail, durant l'intervention, cependant, aucune de nous ne peut prétendre à l'exclusivité de la relation avec les membres du groupe. Pour nous, le binôme peut permettre, une certaine souplesse dans les échanges et éviter d'enfermer les membres du groupe de travail, dans une relation unique. Par ailleurs, chacun des membres du binôme n'est ni substituable, ni interchangeable pour une intervention donnée et les rôles, ne sont pas non plus fixés à l'avance, si ils l'étaient, ils risqueraient de fixer, de façon immuable, chacun des membres du binôme dans des positions enfermantes voire aliénantes et serait un risque pour le groupe.

Nous sommes, également, attentifs à la place donnée au groupe durant l'intervention. Cette place n'est jamais définitive, et nous cherchons à chaque séance à travailler avec le groupe. L'expérience nous montre que nous pouvons vite glisser dans des postures où le désir de « bien faire notre travail » se confond vite avec « faire le bien » du groupe et, ou le désir des membres du groupe, risque alors de ne pas être entendu par notre binôme. Cette posture défensive de notre binôme rend compte, de notre vécu d'impuissance en tant que binôme, et vient nourrir le ressentiment et « remet » au travail au sein de notre binôme, les transports affectifs de personne à personne, que chacun porte en soi.

La dynamique que nous installons au sein du groupe de travail, en ouvrant chaque fois que de besoin des pistes de réflexion avec le groupe, en accueillant les silences pour respecter le rythme de chacun, scander le temps et éviter de mobiliser trop rapidement les affects est toujours en équilibre précaire car, traversée par les défenses de chacun des membres du groupe et parfois, par une idéologie défensive, telle une plainte massive de groupe. Cette dynamique permet, un va-et-vient, entre la mise en commun d'expériences vécues, l'analyse approfondie de celles-ci et la production d'hypothèses compréhensives et explicatives.

## 2-Les effets du travail avec le groupe d'enquête sur le travail du binôme

Les effets du terrain sur notre travail de binôme nous inscrit dans une intranquillité permanente, durant l'intervention. S'il nous faut, dans un premier temps, nous laisser affecter par ce que vit le groupe, puis, nous « déprendre » ensuite, de ce qui a été transféré, pour l'analyser et comprendre ce qui se joue pour le groupe dans le travail, cette posture est parfois mise à mal. Nous pouvons être « traversées » trop intensément par ce que nous appelons, les défenses du terrain et, en miroir, comme le groupe, nous développons des symptômes qui expriment notre mal-être. Ces symptômes, souvent exprimées dans la relation au sein du binôme, ne sont jamais identiques et changent en fonction du terrain au regard de la problématique qui agite le terrain. Cela peut-être soit, en termes de rapports de domination de l'une sur l'autre, soit en termes de clivage, soit en termes d'identification ou de rejet etc, comme mon binôme l'a souligné précédemment.

Les conséquences sont les empêchements dans notre travail du binôme pour tenir chacune notre position tierce. Le nous, devient un je et le binôme devient un duo, œuvrant chacune pour son propre compte, et ce à n'importe quel moment de l'intervention, y compris lors de la présentation des conclusions de l'enquête qui présente toujours, un effet de surprise, pour le groupe et le comité de pilotage, en opposant une description subjective à la description institutionnelle, habituellement, évoquée.

La convocation de nos règles de travail et de métier, évoquée par mon binôme ainsi que le cadre interne propre à chacune, nous permet de sortir de ces fonctionnements aliénants. En effet, si la fiabilité du cadre externe que nous mettons en place est nécessaire, pour que la rencontre avec le groupe d'enquête, ait lieu, cette condition n'est pas suffisante. La mobilisation du cadre interne de chacune est rendue indispensable. Cet étayage intériorisé nous permet de maintenir les conditions nécessaires à une écoute clinique du travail quelles que soient les contingences externes. Le versant psychique de chacune doit, en effet, être suffisamment conséquent pour ne pas s'écrouler sous le poids des éléments extérieurs : malléabilité du cadre en raison de la diversité des demandes, des mécanismes de défenses imprévisibles des différents interlocuteurs de l'organisation et des défenses du binôme lui-même.

Le cadre interne est propre à chacun des membres du binôme. Il est à la fois composé de nos références théoriques, de nos parcours singuliers, de l'expérimentation d'un travail sur soi pour chacune de nous, de l'éthique et de la déontologie et des valeurs portées par chacune des membres du binôme et, enfin de l'engagement de chacune dans cette œuvre commune.

Ce cadre interne nous apporte une sécurité, mais aussi au groupe et tous ceux qui participent directement ou indirectement à l'enquête. Notre cadre interne est soutenu grâce aux échanges réguliers, sans complaisance, au sein du binôme, aux temps de formation mais aussi aux différentes supervisions auxquelles nous participons régulièrement et que nous avons intégrées, comme une règle de métier dans le travail de binôme : une supervision collective avec des pairs et une supervision en binôme par intervention pour penser ensemble et avec un tiers les situations, dire les éprouvés, mettre en débat les règles de métier, débattre des dissensus, trouver des consensus, éviter au binôme de se fossiliser et apprécier nos limites et celle de l'enquête. Une supervision individuelle qui permet de se penser soi dans chaque situation, d'identifier ce qui résonne et les mettre au travail.

Dans tous les cas, il nous permet de retrouver une posture de binôme inscrite « dans le suffisamment bon », condition nécessaire, pour que nous soyons, en tant que binôme utilisé par le groupe.

En tout état de cause, nous sommes convaincues que chacune de nous, dans ce travail de binôme, doit être, un point d'appui pour l'autre pour réévaluer continuellement sa position contre transférentielle vis-à-vis du groupe et **construire un contre-transfert adapté de binôme**, pour le groupe de travail. Cette réévaluation permanente de la position de chacun des membres du binôme, sous le contrôle de l'autre membre, ( respectueux de sa singularité, de son expérience et de son autonomie ) peut permettre de réduire les tensions fantasmatiques que chacune mettons en œuvre dans notre rapport au groupe de participants à l'enquête, ou bien encore, ce que chacune éveille inconsciemment chez l'autre membre du binôme, et permet de dépasser certains clivages que chacune induit, et dont chacune fait indéfiniment les frais sans le savoir. C'est, selon nous la qualité de la conflictualité entretenue au sein de notre binôme qui peut permettre de réguler la conflictualité entre les membres du groupe de travail.