



## **Faire binôme, une exigence de travail pour soigner l'activité**

**Intervention N° 4 : Marina Pietri Icap 11 Juillet 2014**

Dans les contextes d'intervention où nous travaillons en binôme, les situations sont la plupart du temps très dégradées : la souffrance y est présente et, au niveau des relations interpersonnelles, la violence y est souvent débordante.

Notre intervention en binôme sur le travail vise un déplacement pour un mieux être de chacun du point de vue de la santé, en permettant au collectif de recouvrer le pouvoir d'agir sur certains points de dysfonctionnements de l'organisation du travail qui mettent à mal sa coopération, l'amenant parfois vers des clivages internes en son sein. Ces clivages se situent pour la plupart à un niveau interpersonnel ; c'est la relation qui est en cause et les affects qui envahissent la place avec son cortège de conflits interpersonnels, et non, comme lorsque tout va bien, le travail qui régule la situation. Un déni massif et rigide se met peu à peu en place sur une partie de la réalité du travail, afin de tenir dans ces conditions.

Pour définir notre binôme, on peut paraphraser la définition que Damien Cru a donné d'un collectif de travail en 1995, en remplaçant le mot collectif par binôme : « *un binôme de travail est en place à partir du moment où deux travailleurs ont pour mission une œuvre commune pour laquelle ils peuvent déployer un langage commun et qui est régie par des règles auxquelles chacun doit se soumettre* ». L'œuvre commune dans le cadre d'une intervention en clinique du travail est une activité de travail temporaire portant sur l'analyse d'une activité de travail permanent de ceux qui en ont fait la demande ou qui souscrivent à cette intervention temporaire.

Sur cette base, notre binôme est singulier. Nous sommes deux psychologues cliniciennes du travail, formées à cette approche et aux concepts et méthodes qu'elle recouvre (psychodynamique du travail, analyse de l'activité, psychologie sociale du travail). Nous portons et tenons, dans et par notre binôme, la réflexion qui se situe au carrefour d'une appartenance politique et économique (classe), culturelle (origine et appartenance sociale) et de stéréotype de genre (femme ou homme) que nous nous efforçons de relier de manière systémique dans leurs déterminants. C'est également en cohérence avec ces données que nous proposons une élaboration des situations de dysfonctionnements au travail sur lesquelles nous intervenons, pour y soutenir l'amorce d'un déplacement. Notre originalité va aussi se situer dans le fait de travailler ensemble, sur nos terrains d'interventions, la manière dont nous pouvons être « agies » dans notre binôme, dans notre activité temporaire d'intervention auprès d'une structure donnée. Nous nous intéressons donc à la façon dont ce travail nous travaille, à ce qu'il nous fait, particulièrement au niveau des défenses à l'œuvre dans le travail « permanent » d'une structure qui en a fait la demande.

Nous pouvons rencontrer au sein de notre binôme, ce que l'on peut appeler des « résonances », ou encore un contre-transfert du binôme, mouvement qui a suscité et suscite encore, entre nous et en nous, des controverses, mais aussi des règles élaborées ensemble.

Il est intéressant de constater que le terme binôme désigne en français, autant l'unité de travail composée de deux professionnel(le)s, que chaque partie de cette unité, c'est-à-dire l'autre professionnel(le). Simplement, lorsque j'utilise le terme pour parler en propre de ma collègue, alors, je le féminise et concrétise le lien qui me rattache à elle, le binôme devenant « ma binôme ». Mais parfois, si pour la désigner, s'interpose une dualité, alors « la binôme deviendra souvent « le » binôme, comme elle devient "mon" binôme lorsque je parle d'elle à un professionnel homme. Où se situe alors la limite où je passe du singulier au collectif unifié, du féminin au masculin ? Comment les liens se rendent-ils visibles ? Avons-nous une prise sur ces passerelles et, de la même manière, comment s'édifient les ponts entre notre unité de binôme, comportant nos identités propres, vers le travail « ordinaire et permanent » des collectifs que nous accompagnons un temps ?

C'est peut-être quand nous sommes face à un obstacle que le binôme apparaît comme outil indispensable de travail que nous avons à rendre réflexif pour qu'il devienne opérant, c'est-à-dire tiers pour chacune d'entre nous, pour notre binôme et pour le collectif que nous accompagnons un temps, comme il nous accompagne aussi, dans cette œuvre commune.

Alors que nous avons commencé à comprendre dans quoi les professionnels se débattaient du point de vue organisationnel étant donné le manque de reconnaissance de leur activité réelle, et comment ils étaient contraints d'y faire face, à leur corps défendant, plus ou moins dans le respect des valeurs de leur métier et, presque tout le temps en y opposant un déni pour moins souffrir, voici qu'un obstacle jaillit entre nous. Il s'agit de ce que nous nommerons « contre transfert » au niveau du binôme, des affects inconscients du terrain, c'est-à-dire des affects non élaborés. Lorsque « cela » réagi entre nous au niveau relationnel et personnel et que le travail ne fait plus tiers pour nous dans notre activité temporaire d'intervention sur l'activité permanente des professionnels, nous pouvons dire que le véritable travail du binôme commence et que ces traces de leur terrain à notre niveau sont précieuses à saisir.

Apparaît sournoisement un changement dans la fluidité de nos rapports de travail, emprunts d'une énergie orientée vers le relationnel, composée d'affects négatifs potentiellement débordants durant le temps où ils se font jour. L'une d'entre nous peut, par exemple, alors avoir le sentiment d'en faire plus que l'autre, de se sentir "lâchée" par l'autre ou même "trahie". Le reproche pourra aussi porter sur le fait de vouloir objectiver l'autre devant le groupe. "Ma" binôme devient alors "elle", la professionnelle étant confondue avec l'autre dans sa personne, le travail ne nous protégeant plus. "Ma" binôme peut aussi devenir "le" binôme, tant ces pulsions peuvent être prises dans un stéréotype viril lui-même à l'œuvre sur le terrain et dont nous pouvons être le jeu. Ces affects sont en lien avec un mouvement d'objectivation de l'autre et de la relation. Cela nous renseigne sur le destin de nos pulsions libidinales qui ne trouvent pas alors encore de voies autre que la jouissance première sur l'autre : elles sont agies dans des pulsions sado-masochiques que l'autre recevra un temps. Toute activité de travail à affaire avec ces pulsions de vie et de mort. Nous en possédons tous une dose en nous. Simplement, à ce stade où « nos affects nous affectent », la voie de la sublimation par le travail n'est pas encore ouverte. D'autant que, comme nous l'avons déjà souligné, les professionnels vivent également cela dans leur travail ordinaire, même s'ils sont encore à ce stade, comme nous, pris dans leurs affects. Cette élaboration dans le binôme permettra donc de percevoir le déni et de formaliser l'analyse visant à proposer au groupe une élaboration sur ces mêmes données, cette fois-ci à propos de leur travail permanent.

Ce qui a permis ce débordement apparaît lorsque le cadre méthodologique posé et porté par nous jusque-là ne nous protégeait pas suffisamment dans notre unité de travail. Par exemple, il peut nous arriver d'accepter des missions de sous-traitance communes, où nos rôles vont être différents car recouvrant plus ou moins de tâches et de responsabilités pour l'une d'entre nous. Se fera alors sentir un temps une asymétrie entre nous, dans le cadre de la mission temporaire, en analogie avec une dissymétrie, voire une rivalité ressentie fortement entre métiers sur le terrain que nous investiguons.

Ce qui se déploie dans ce cas entre nous est en analogie avec ce qui se joue sur le terrain pour les professionnels, nous le savons. Ce ressenti douloureux exprimé par les professionnels, ajouté aux résonances du terrain vécues par nous et aux obstacles vécus dans la méthodologie, eux aussi en écho, voici trois indicateurs qui vont tous dans la même direction pour une élaboration des défenses relevant du travail ordinaire des professionnels accompagnés. Nous offrons à la délibération du binôme ces passages à l'acte pour qu'il s'en saisisse et fasse les liens avec le terrain, retrouvant la voie de la médiation par le travail. Une conscience de binôme se crée pour sortir des défenses desquelles certains aspects inopérants de nos cadres d'intervention ne nous avaient pas suffisamment protégés, mais qui nous ont tout de même permis de comprendre ce que nous avons laissé de côté jusque-là, nous-mêmes aveuglées par le même déni à l'œuvre à tous les étages. L'élaboration des liens entre ce qui est vécu par les professionnels et ce que nous vivons dans le binôme, suivie d'une action sur notre méthodologie permet de nous sortir de ces situations, ce qui entraîne également les conditions d'un possible déplacement des collectifs accompagnés, comme un renforcement de nos techniques de travail pour poser des cadres plus adaptés à nos interventions.

Historiquement, il nous a fallu un temps d'élaboration en commun pour faire apparaître ces « débordements » du binôme comme en lien avec le travail, et non avec qui nous sommes. Cependant, la confiance était déjà présente entre nous du fait d'autres missions conjointes. En outre, notre coopération est maintenue vivante par un échange entre nous. Enfin, avec nos approches conceptuelles, nous avons des capacités à élaborer les liens systémiques des différents niveaux et espaces de travail investigués. De ce fait, nous nous sommes autorisées à échanger sur nos ressentis pour finalement arbitrer en commun sur des règles visant toutes à mettre ces vécus subjectifs au travail, comme en lien avec le terrain traversé.

C'est pour cela que nous avons pu poser nos règles de métier sur ce thème, notamment celle de la supervision, érigée en outil de travail nécessaire au maintien du développement de notre binôme. Ces règles nous ont été transmises par des pairs expérimentés qui nous ont formés sur ces techniques et nous avons su les rapatrier pour notre binôme. Pourtant, curieusement, nous n'évoquons pas totalement ces questions là en supervision, mais restons à un niveau méthodologique et stratégique d'intervention. Est-ce par gêne introjectée due au stéréotype de genre, deux femmes ne devant pas ressentir ce type d'affects plutôt qualifiés d'agressifs ? Est-ce par peur de ne pas être comprises, l'approche étant singulière et peu reconnue ? Est-ce par crainte d'être blessées par ce qui pourrait nous être renvoyé ? Est-ce parce que nous considérons trop encore que le lien avec le travail n'est peut être pas réel dans ce type de débordement et que nous ne voulons pas exposer en dehors de nous-mêmes ce qui pourrait être considéré par l'autre, ou d'autres, comme « des errements » de travail ?

Pourtant, le travail peut constituer une voie privilégiée d'édification de la démocratie et du progrès humain, à la condition qu'on le reconnaisse et qu'on parte de sa réalité pour organiser les activités autour desquelles chacun va œuvrer en coopération. Cela implique que l'on accepte de parler sur la manière dont ce travail nous travaille.