

# Du conflit de pouvoir à la rivalité de compétences et au partage de responsabilités

## lettre concertative n°7



**Pierre Le Lohé, Campbon - Paris – Flemalle 2011-12**

Collectif de recherche de la « Clinique de Concertation »



### **Plumes et porte-plume**

Ce texte est extrait de l'intervention de Pierre Le Lohé à la Formation à la « Clinique de Concertation » de Paris en septembre 2010, retravaillé pour le XXe séminaire de «Clinique de Concertation» à Campbon le 29 octobre 2011.

Pierre Le Lohé est animateur du pôle réseau de l'association Ecole et Famille. Il a été précédemment formateur et chargé d'insertion dans une association d'insertion sociale et de soins d'alcoologie.

Les notes et lettres concertatives témoignent du travail mené par le Collectif de recherche de la « Clinique de Concertation ». Ils ne visent pas à une forme aboutie, mais à être remis sur le métier, modifiés et enrichis au fur et à mesure de leur diffusion à travers les différents groupes et territoires du collectif.

## Conflit de pouvoir → Rivalité de compétences → Partage de responsabilités

### Comment, par glissements progressifs, transformer un inconvénient en occasion de travailler ensemble.

Le sous-titre, emprunté au livre de Selma Hellal « de proche en Proche », évoque le retournement souvent à l'œuvre quand on est face à la force convocatrice des familles, et qui permet de transformer la difficulté en occasion de travailler ensemble.

Cette intervention, je l'ai initialement construite pour la 6<sup>ème</sup> journée de formation à la Clinique de Concertation de Paris en 2011. Elle repose sur mes lectures et observations à suivre Françoise N'Diaye Feuerstoss, Marie Claire Michaud, Jean Marie Lemaire et les autres professionnels qui m'ont accompagné dans ma prise de fonctions à Ecole et Famille en 2009. Je les en remercie.



Les sources que j'ai utilisées pour cette synthèse sont :

- . Le livre bleu « *De Proche en proche* » de Selma Hellal
- . L'article *Clinique de Concertation et système : à la recherche d'un cadre ouvert et rigoureux* de Jean-Marie Lemaire, Elisabetta Vittone et Vinciane Despret.
- . un texte de Marie Claire Michaud, *Les étapes de la clinique du relais* (non publié à ce jour)
- . L'intervention de Maniglier lors des Actes du 3<sup>ème</sup> colloque de la CdC à Paris

Le plan de cet écrit est classique :

- . les objectifs et enjeux pour la Clinique de Concertation du passage des conflits au partage de responsabilités
- . des définitions des termes utilisés

. Les étapes, opérations ou mouvements que j'ai observés pour glisser du conflit vers le partage de responsabilité

Dans l'association Ecole & Famille, je suis animateur de réseaux, c'est à dire, principalement, que j'accompagne des projets d'équipes éducatives qui souhaitent valoriser les liens qu'ils ont avec les membres des familles des enfants qu'ils accueillent et/ ou que j'anime des groupes d'échanges d'expériences et d'idées entre parents-jeunes-professionnels sur des thèmes liés à l'éducation. Ceci pour dire que les principes, méthodes et outils construits pour l'animation de Figures de Travail Thérapeutique de Réseau sont largement transférables à des contextes de travail dits aspécifiques (autres que le travail à partir d'une situation) de l'aide, du soin, de l'éducation et du contrôle.

### **Les enjeux du Travail Thérapeutique de Réseau : Le débat et sa vertu thérapeutique**

---

« Nous partons de l'hypothèse que si, dans un débat, on reconstruit la complexité du conflit en impliquant la famille, ce débat aura alors, en soi, une vertu thérapeutique »  
Jean Marie Lemaire dans le livre « De proche en proche » de Selma Hellal

J'illustrerai cette hypothèse en faisant partager mon étonnement devant le changement de comportement d'enfants dans des rencontres telle que la Concertation Clinique organisée dans un club de prévention à Argenteuil et animée par Jean-Marie Lemaire et Marie-Claire Michaud. Un jeune avait réuni les professionnels de l'Ecole, de la prévention, des professionnels actuels et anciens, le papa et la maman. Il se présentait d'habitude comme un enfant qui ne tient pas en place, avec des difficultés à se concentrer. C'est lui ce jour là qui nous a remis en place, nous disant qu'il fallait arrêter de rigoler, qu'on faisait des choses sérieuses. D'une autre manière, une élève dans un lycée à Vauréal, incapable d'entrer dans l'établissement scolaire depuis plusieurs mois, qui tremblait de nous rejoindre et que j'ai observé s'arrêter de trembler pendant la Concertation.

- **objectif du travailleur de réseau**

Activé par les professionnels et/ ou les membres de la famille en détresses multiples, à l'interface de tensions intrafamiliales, interprofessionnelles et entre la famille et les professionnels, l'objectif du travailleur de réseau n'est pas de résoudre le conflit par la recherche d'un consensus entre professionnels. Son objectif est de **rendre le conflit praticable** par l'ouverture d'un **débat contradictoire qui associe les membres de la famille concernée**.

Le terme clinique utilisé dans « Clinique de Concertation » signifie : « venir au chevet », prendre soin de la concertation. L'étymologie de concertation vient du latin *concertare* qui signifie combattre, se battre ensemble.

- **Définitions**

En Travail Thérapeutique de Réseau, on appelle :

. Conflits de pouvoir ***le moment pendant lequel - le lieu où les acteurs ont le désir de détruire autrui, ils sont dans une logique de territoire fragmenté, découpé en « propriétés »***

Les choses ont du mal à se dire.

. Rivalités de compétences ***le moment pendant lequel - le lieu où les acteurs sont en compétition, le territoire organisé en surenchère d'expertises juxtaposées.***

Les choses se disent, les compétences des uns et des autres se précisent.

. Partage de responsabilités : ***le moment pendant lequel - le lieu où les acteurs renoncent à l'appropriation, reconnaissent les limites des interventions de chacun. L'acteur privilégie l'intérêt de tous, professionnels et usagers, et se situe dans le registre de la confiance, de la construction.***

Les professionnels acceptent d'être débordés, de se reconnaître dans leurs limites, affirmant avoir besoin des autres sans se trouver disqualifiés

- **Neuf étapes, opérations ou mouvements**

Alors que j'accompagnais ou que j'étais accompagné par des travailleurs thérapeutiques de réseau, j'ai pu observer 9 étapes ou mouvements utiles pour passer du conflit de pouvoir à la rivalité de compétences, au partage de responsabilités :



J'ai tenté pour des raisons didactiques de vous les restituer dans un ordre chronologique d'intervention mais elles peuvent également être utiles dans le désordre.

- **1 - Préparer : Le travail en amont**

*Un sujet n'est possible que s'il y a liberté pour délimiter la situation dans laquelle le sujet se sent partie prenante. « Devenir sujet » et « tracer la figure d'une situation », c'est une seule et même chose. De fait, concrètement, une très grande partie du travail réalisé dans les « Cliniques de Concertation » consiste précisément à déterminer, en concertation avec les différents participants, qui fera partie de la rencontre et qui n'en fera pas partie »...*

Maniglier, Comment se faire sujet. Actes du 3<sup>ème</sup> colloque de la CdC à Paris. Pages 52 livre bleu de Selma Hellal

Pour le travailleur de réseau, cela consiste à veiller à 4 étapes avant d'adresser les invitations à une des figures du TTR

1. Dessiner un Gribouillis : ébauche de Sociogénogramme
2. Se demander quel(s) professionnel(s) pourra maintenir une attention multidirectionnelle ?
3. Vérifier la faisabilité de la rencontre avec les personnes responsables de la rencontre. Par exemple, Les informer de l'invitation de professionnel de leur service
4. Eventuellement, organiser une rencontre entre professionnels pour se préciser les modalités du débat



- **2 - Ralentir ou accélérer**

Ralentir, cela peut consister, par exemple, à commencer par un tour de présentation comme lors de la Clinique de Concertation qui se déroulait à Bou-Ismaïl, en Algérie, le 28 mai 2000<sup>1</sup>.

*Le psychiatre demande au fils aîné de la famille, un homme d'une quarantaine d'année :*

*« Comment dois-je m'adresser à votre maman ? ». Le Dr. Karima Amar, thérapeute familiale en formation, traduit la question en arabe (chaque intervention en français sera traduite en arabe et inversement, tout au long de l'entretien).*

*La dame de 72 ans prend son fils de vitesse et répond :*

*« Appelez-moi comme vous voulez »*

*Le psychiatre ré-adresse sa question à la dame :*

*« Voulez-vous que je vous appelle la maman puisque vous êtes la maman de vos enfants ? »*

*« Oui »*

*« Ou bien voulez-vous que je vous appelle la grand-mère puisque vous êtes la grand-mère de vos petits-enfants ? »*

*« Comme vous voulez m'appeler, moi, ça me convient »*

*Le silence s'installe.*

*« je préférerais que ce soit vous qui choisissiez »*

*La dame répond à ce moment en arabe. Avant que le Dr. Karima Amar n'ait eu le temps de traduire la réponse de celle-ci, le psychiatre la devance, croyant avoir compris :*

*« Ah, la maman »*

*La traductrice sourit alors avec bienveillance et reprend :*

*« Non ; la grand-mère »*

Dans cet extrait, les travailleurs sociaux sont confrontés à beaucoup de refus de la part d'une famille en détresses multiples dans un contexte politique d'une grande violence.

Nous sommes au début de la rencontre, le clinicien de concertation augmente la tension et la grand-mère, plutôt que de refuser, pour une fois, dit comment elle veut être désignée. Ralentir, au moment de la présentation, c'est aller du côté des membres de la famille, en les impliquant, par exemple, dans la manière dont ils souhaitent être désignés.

On pourra observer à d'autres moments qu'accélérer est aussi utile pour revenir plus tard sur un sujet peu praticable.

---

<sup>1</sup> *Clinique de Concertation et système : à la recherche d'un cadre ouvert et rigoureux*, Jean-Marie Lemaire, Elisabetta Vittone et Vinciane Despret. Article disponible sur <http://www.concertation.net/>

- **3. Déplier**

Déplier, c'est prendre les 5 feutres, se lever devant le paper board ou prendre une feuille blanche pour soi et commencer de dessiner le Sociogénogramme pour remonter la cascade des activations en partant dans Le sens inverse des flèches sur le Sociogénogramme. Ce mouvement est nécessaire pour recréer le parcours, appréhender la complexité et mettre en culture une multitude de conflits praticables.

### DEPLIER

Reconstruire la complexité



« Comment et par qui avez-vous été activé ? »

« Remonter la cascade des délégations »

Mettre en culture une multitude de conflits praticables

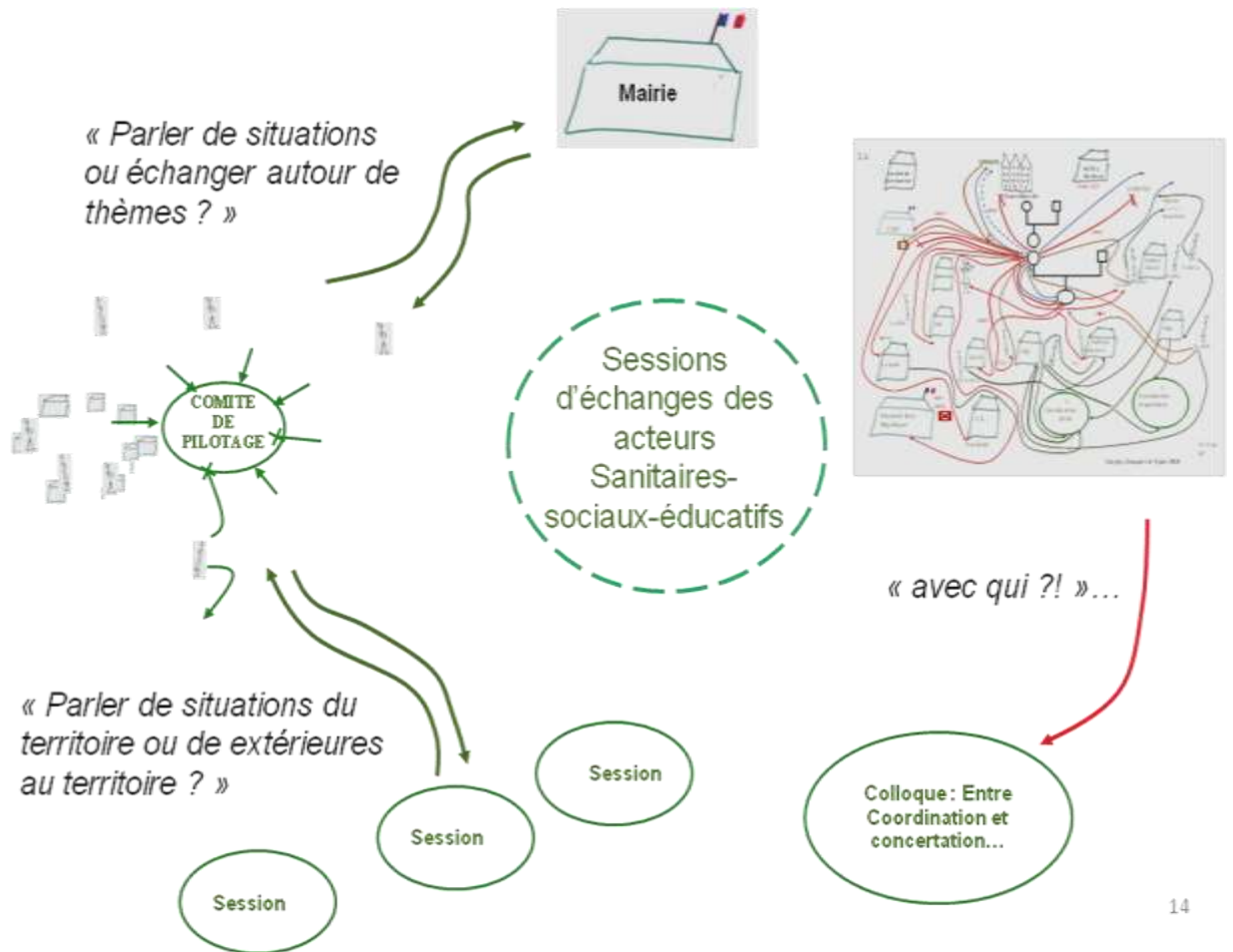
Exemple d'une « Clinique de Concertation » réunie en 2010 au collège Chabanne par Adeline Coulon, CPE et un papa autour de la situation d'une jeune élève, avec les professeurs. Le papa détenait l'autorité parentale exclusive et sa fille qui intégrait le collège faisait « la guerre et la paix » avec les autres élèves. J'ai cru percevoir que Jean-Marie Lemaire cherchait des points d'appui pour l'expression d'un conflit praticable lorsque la jeune fille s'est mise à expliquer avec une grande précision comment s'organisait la scolarité dans le Vexin, alors qu'elle avait changé d'école année après année, lui permettant de montrer comment elle se repérait de façon très limpide dans ce RPI (Regroupements Pédagogiques Intercommunaux) que les professionnels présents peinaient à comprendre.

Nous sommes restés longtemps sur cette capacité de la jeune fille à se retrouver dans les méandres des institutions scolaires. Petit à petit, nous nous approchions du grand vide (l'absence de la maman), peut-être que l'évocation des professeurs des années passées avaient permis « de proche en proche » d'aborder cette zone de vide ?





Parallèlement à ces échanges entre professionnels ou élus, la situation d'une famille activait particulièrement les professionnels du territoire et leurs institutions. Elle leur posait notamment la question de savoir « qui choisit avec qui se réunir autour d'une situation ? ». Etaient-ce les professionnels habilités à travailler dans le cadre du secret partagé seuls ou en présence des membres de la famille et d'autres professionnels à qui ils faisaient confiance ? Impraticable dans les sessions entre professionnels, la situation de cette famille a pu être mise à l'honneur à l'occasion du colloque.



14

- **5. Mettre en débat : Un débat balisé par des rites élémentaires**

« L'activation d'un débat contradictoire collectif va, en mettant en culture une multitude d'affrontements praticables dans un contexte ouvert mais balisé par quelques rites élémentaires, proposer des options plus riches dans le futur de l'intervention »<sup>2</sup>

<sup>2</sup> « Liens soignés, liens soignant « Clinique de Concertation » et violences de quartier », in *Cahiers de Psychologie Clinique*, De Boeck, 28, 2007/1, pp 99-120

**La Clinique de Concertation propose des principes, des « expressions standardisées », des étapes... autant de rites élémentaires ou « invariants » qui permettent de rendre le débat moyennement praticable.**

### 3 Principes

1. La reconnaissance et le respect de la « Force Convocatrice » des familles en détresses multiples
2. L'ouverture des contextes de travail
3. Un soin particulier et une attention extrêmes apportés à la sélection, la transformation et la circulation des informations utiles

### 5 expressions standardisées

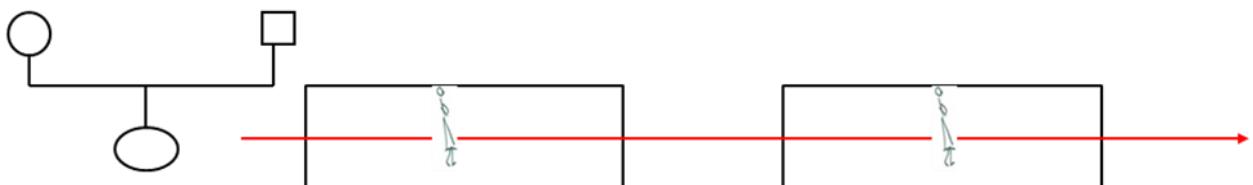
1. Parlons comme si les absents, professionnels ou membres des familles étaient présents
2. Qu'est-ce que vous ne voudriez pas que je dise de vous et qu'est-ce que vous voudriez que je dise de vous ?
3. Venez avec toutes les personnes dont vous jugez la présence utile.
4. Vous, professionnels avertis, intrus potentiels, vous êtes de plein droit autorisés à participer aux Cliniques de concertation en cours : il suffit de vous annoncer et de respecter ce qui figure sur le calendrier.
5. Nous vous remercions de venir pour nous apprendre une partie de notre métier que nous connaissons mal, celle qui nous demande de travailler ensemble.

- **6. Créer de champs de recouvrements**

Marie Claire Michaud dans un texte intitulé « les étapes de la Clinique du relais » explique : « *Les champs de recouvrement sont des espaces communs où se superposent nos compétences, nos missions, nos orientations, notre idée de l'aide à apporter* »

Pour parler des relations, le dessin est d'un grand secours : On retrouve ici la suite des Cliniques de Concertation organisées au collège Chabanne à Pontoise.

#### Orientation :

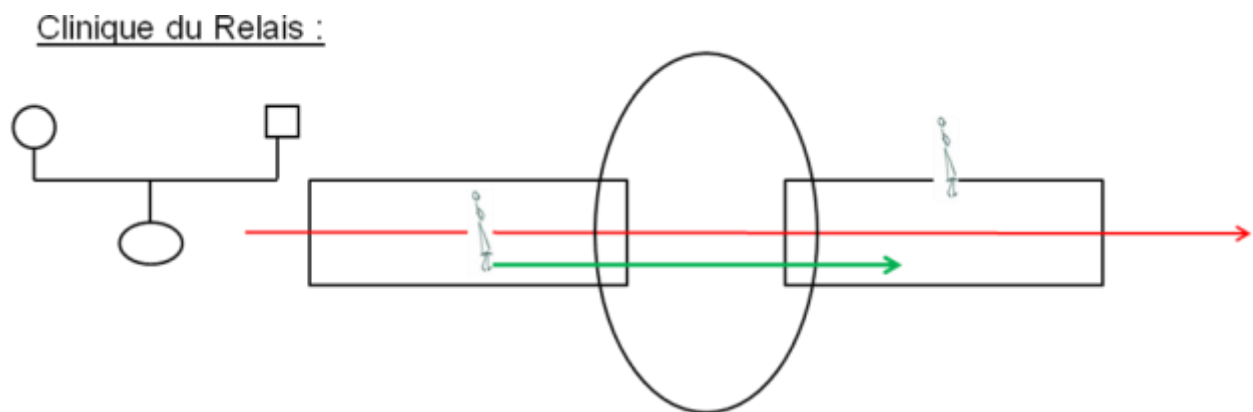


Dans ce premier schéma qui reprend la situation de la jeune fille (petit rond) au collège Chabannes, nous la représentons qui active la conseillère Principale d'Orientation parce qu'elle la connaît et qu'elle a pu vérifier qu'elle peut lui faire confiance.

L'activation faite à cette CPE ne correspond pas à ces missions et elle oriente, flèche rouge, la jeune fille vers une autre professionnelle, éducatrice AEMO.

Cette figure de travail de réseau s'appelle une orientation.

La CPE ne déborde pas les limites de ses missions, celles de l'éducatrice sont respectées... et il se peut que la jeune fille arrive un jour au bureau de l'éducatrice. Dans notre exemple, la jeune fille découvrirait l'éducatrice que le juge avait mandaté plusieurs mois auparavant...



Il arrive aussi, l'expérience aidant, que les professionnels en proximité accompagnent la jeune fille jusqu'à l'éducatrice. Cet engagement, évidemment, peut créer des rivalités.

Dans ce deuxième schéma, la CPE, flèche verte, a donc accompagné physiquement la jeune fille et son papa vers l'éducatrice. Cette figure de travail thérapeutique de réseau se nomme une clinique du relais.

Cet espace temps de rencontre marqué par un cercle est un champ de recouvrement.

C'est le lieu où s'expriment les tensions entre les légitimités des liens de Confiance entre la jeune fille et la CPE et de Compétences de l'éducatrice mandatée par un juge.

Parce que les membres des Familles en détresse Multiples cherchent de l'aide « De Proche en Proche » comme le titre du livre bleu de Selma Hellal le synthétise bien et que les Réseaux des institutions sont organisés en mandats.

- **7. Partager un vocabulaire commun**

"La participation de la famille à l'organisation du réseau d'aide, de soins et de contrôle qui la concerne est thérapeutique". Jean-Marie Lemaire

Travailler ensemble à l'organisation du travail de concertation implique que la construction du travail de réseau entre professionnels se fasse en présence des usagers, et pour éviter les risques de conflit sur les mots, d'utiliser un vocabulaire commun pour le choix de la figure de Travail Thérapeutique de Réseau adaptée au contexte de la famille : Clinique de Concertation, Concertation clinique, Coordination ou Clinique du relais ?

« On voit bien que cela suppose de traiter les individus non pas comme des objets passifs d'un problème que le professionnel devrait résoudre, mais au contraire comme sujets actifs opérant par rapport aux autres parties prenantes de la situation, sur le même plan que les professionnels eux-mêmes »

*Maniglier, Actes du 3<sup>ème</sup> colloque de la CdC à Paris<sup>3</sup>.*

- **8. Valider l'engagement des familles**

La cinquième expression standardisée généralement formulée en fin de Concertations restituée aux membres des familles ce qu'ils apportent aux professionnels : "Nous vous remercions de venir pour nous apprendre une partie de notre métier que nous connaissons mal, celle qui nous demande de travailler ensemble."

Les membres des familles, en se déplaçant « de proche en proche », par liens de confiance redessinent la carte des circuits entre les professionnels et leurs institutions. On peut se plaindre, regretter leur absence là où on les attend dans nos circuits prédéfinis. On peut aussi reconnaître les bonnes raisons que les membres des familles ont de se trouver ailleurs, reconnaître la place d'acteurs qu'ils occupent, de fait, dans l'organisation du travail d'aide, d'éducation, de contrôle et de soins qui leur est destiné et considérer cela comme une proposition qu'ils nous font.

Pour ma part, Je me sens redevable au papa de la jeune fille scolarisée au collège Chabanne d'avoir dit lorsqu'il est entré dans la salle de la Clinique de concertation : « *Je suis le papa, volontaire pour être ici. On est beaucoup, plus on est nombreux, plus c'est intéressant pour comprendre ce qui va, ce qui ne va pas et avancer.* ».

Plutôt habitué aux petits comités, aux consultations, cette phrase m'a été très utile pour comprendre l'intérêt réciproque de ces grands collectifs.

---

<sup>3</sup> *De Proche en proche* p 52