



Tél. 03 54 88 43 26

Fax 09 72 40 71 97

[www.educ-enjeux.fr](http://www.educ-enjeux.fr)

[contact@educ-enjeux.fr](mailto:contact@educ-enjeux.fr)

## **Les émotions et les stratégies de survies dans les Etablissements Sociaux ou Médicosociaux.**

Petit traité de l'importance de faire de l'exercice en institution.

Par Hervé REISS

*Partant d'une approche scientifique d'une définition de ce qu'est une émotion, intéressons-nous à ce que cela dit de la relation aidant-aidé, celle qui concerne le thérapeute et son patient, le travailleur social et la personne accueillie, l'enseignant et l'élève, mais aussi le parent et l'enfant, ou tout simplement des amis, (...) avec ou sans demande d'aide de la part de la personne à aider.*

*Les émotions sont tantôt singulières, individuelles, et tantôt collectives ou sociales. Elles sont ce qu'elles sont en précédant bien souvent le rationnel et le cognitif : elles nous façonnent en tant qu'individus et contraignent nos interactions avec nos semblables, au sein des groupes. Elles sont très probablement ce qu'il y a de plus humain en nous.*

*Apprenons à composer avec elles... Apprenons à jouer avec elles, en acceptant de nous prêter au jeu des expériences, des expériences parfois un peu contraignantes, mais au final aux vertus profondément développementales. Des expériences visant au Développement de notre Intelligence Relationnelle et Emotionnelle.*

*Mots clés : Emotions – neurosciences – expérience – jeu – alliance avec des stratégies de survie – dynamique de groupe – relation aidant-aidé.*



## 1. Vers une approche neuroscientifique des émotions.

En s'appuyant notamment sur le cas de Phineas P. GAGE, Antonio R. DAMASIO, neurologue américain, propose sa définition des émotions. Dans « L'erreur de Descartes »<sup>1</sup>, DAMASIO raconte le cas GAGE, contremaître de chantier en 1848, et victime d'un accident de travail. En effet, alors qu'il tassait une poudre explosive avec une barre de fer de 3 centimètres de diamètre, une explosion se produisit. Ses collègues le trouvèrent gisant, ensanglanté. Le souffle de l'explosion avait projeté la barre au travers de sa tête, de part en part. Le plus extraordinaire, c'est que GAGE allait survivre, aucune zone vitale de son cerveau n'ayant été lésée. Pour autant, « Gage n'était plus Gage »<sup>2</sup> à compter de ce jour. Si sa mémoire allait rester plus ou moins intacte, il allait manifester de graves modifications comportementales. Ses décisions étaient devenues irrationnelles selon son entourage, et son impulsivité difficilement acceptable. Les médecins de l'époque évoquent également une grande vulgarité et une profonde difficulté à rester concentré, constant sur une tâche, même simple.

Plus d'un siècle après les faits, les époux DAMASIO modélisent le cerveau de GAGE en s'appuyant notamment sur un cas similaire et contemporain, le cas ELLIOT. Ils découvrent alors que la partie la plus touchée du cerveau de GAGE est le cortex préfrontal, cortex qui a notamment pour fonction le contrôle de nos émotions, notre compétence à développer des comportements prosociaux, adaptés à la vie en société et notre aptitude à élire des stratégies ou des enchaînements de comportements qui tiendront le mieux compte des contraintes et enjeux que nous aurons repérés. Les cas GAGE et ELLIOT permettront aux époux DAMASIO notamment de déduire une définition plus fine des émotions.

Matthieu F. GIRARD,<sup>3</sup> chercheur à l'université libre de BRUXELLES, commente les ouvrages de DAMASIO ainsi que de Joseph LEDOUX, neuroscientifique américain de renom, et résume la pensée des deux chercheurs : « Une émotion est une réponse corporelle (physiologique, somatique) à un stimulus émotionnellement compétent (ECS) ». Les stimulus émotionnellement compétents sont autant d'éléments innés « puisque le cerveau a été préparé par l'évolution à réagir à certains ECS [...] il est possible d'en ajouter d'autres via un apprentissage. Cette collection de réponses se déroule dans diverses parties du cerveau, et entraîne des réponses corporelles dont le but final est de garantir l'homéostasie de l'individu, sa survie et son bien-être. »<sup>4</sup> En ce sens, DAMASIO propose une rupture épistémologique et la fin de la considération du corps et de l'esprit en tant qu'entités distinctes, ainsi que DESCARTES l'avait présupposé. Le corps produisant d'une certaine manière l'esprit, l'esprit est donc dans le corps.

DAMASIO et LEDOUX proposent donc une lecture évolutionniste du développement du cerveau humain au fil des millénaires. L'homéostasie, le maintien des équilibres vitaux dans notre corps dans sa globalité, à des fins de protection par rapport à notre environnement, serait en ce sens l'unique critère sélectif de notre évolution. Une sélection naturelle se serait opérée, favorisant systématiquement les cerveaux et les corps capables, mieux que d'autres, de maintenir l'homéostasie. Nous pouvons dès lors faire l'hypothèse raisonnable que la pensée, la conscience et les émotions sont apparues au fil de notre évolution, dans cette même perspective. Et, toujours dans « Spinoza avait raison », DAMASIO évoque cette fois la dimension collective qui nous intéresse ici. Les émotions (sociales) sont susceptibles de s'exprimer sous forme de

---

<sup>1</sup> Antonio R. DAMASIO, « L'erreur de DESCARTES » Odile Jacob 1995 VF (1994 pour la version originale anglaise) p21-42

<sup>2</sup> Antonio R. DAMASIO, Op. Cit. p26

<sup>3</sup> Matthieu F GIRARD, « Emotion(s) ? Une approche cognitiviste des théories de l'émotion et du sentiment » Académia 2016 p 6

<sup>4</sup> Antonio R. DAMASIO, « Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions » trad. Fr BLANC M. Odile Jacob, Paris 2003 pp33-86

« comportements spécifiques, sélectionnés par l'évolution pour assurer la survie collective. C'est le cas de l'empathie par laquelle on comprend intuitivement ce que ressent autrui, c'est aussi le cas des comportements altruistes ou moraux. »<sup>5</sup> Et c'est précisément à cet endroit que nous revenons vers l'objet de notre étude : comment les logiques individuelles et collectives peuvent-elles se compléter plutôt que de s'opposer, voire s'annuler les unes les autres ? Quels sont les éléments susceptibles d'induire auprès d'individus la renonciation à la satisfaction d'un plaisir ou d'un besoin immédiat, au bénéfice du développement, voire de la survie du groupe, de la collectivité ? Car après tout, une organisation n'est-elle pas faite de logiques et de stratégies individuelles venant à tout moment se heurter entre elles et à celles collectives et organisationnelles ?

## 2. Quid des stratégies de survie chez l'individu ?

Dans un entretien avec Roland COENEN, chercheur indépendant en Neurosciences Affectives à BRUXELLES, ce dernier complète le propos des chercheurs américains DAMASIO et LEDOUX en avançant le concept de stratégies de survie des individus. Ainsi, toute menace, réelle ou supposée, susceptible de remettre en question l'équilibre homéostatique du corps humain, et donc du bien-être de l'individu va déclencher une ou plusieurs actions sous-tendues par la logique de survie. Bon nombre de ces stratégies de survies échappent à toute tentative de rationalisation.

Pour développer son propos, Roland COENEN s'appuie sur un article de DAMASIO et CARVALHO paru en 2013. L'auteur de « Construire les émotions sociales des adolescents<sup>6</sup> » nous propose de passer par la définition des sentiments (à différencier des émotions) selon DAMASIO. « Feelings are mental experiences of body states »<sup>7</sup>. Les sentiments seraient autant d'expériences mentales issues d'expériences corporelles. Nous reviendrons plus avant sur les concepts « d'expérience », et de jeu. Et nous verrons en quoi les sentiments deviennent la clé de compréhension du mécanisme de transformation par l'expérience.

Les sentiments seraient en quelque sorte la manifestation mentale de besoins physiologiques (la faim, la douleur...) à rééquilibrer, de signification de fonctions optimales (satisfaction, bien-être) à prendre en compte, ou de menaces pour l'organisme (peur, colère...). Nos choix et nos actions seraient donc toujours d'abord agies par la logique de survie, au service du maintien de l'homéostasie. A défaut, des manifestations d'alerte vont apparaître, ce que nous appelons couramment des symptômes, vont émerger et devenir de plus en plus visibles jusqu'à ce que des mécanismes correcteurs puissent venir réguler. C'est le cas par exemple lorsque nous commençons à éprouver un début de déshydratation, qui va déclencher la soif, l'alerte ne s'arrêtant que lorsque l'individu aura pu suffisamment se réhydrater. Il en est de même en cas de menace de danger, le message, pour faire simple, étant alors le stress dont les circuits complexes sont sensés s'éteindre progressivement lorsque la menace à l'origine du déclenchement disparaît. Or, dans certains cas, l'inhibition ou l'extinction des circuits du stress tarde à venir, ou ne se fait que partiellement, voire pas du tout, malgré la disparition de la menace.

---

<sup>5</sup> <http://www.automatesintelligents.com/biblionet/2003/sep/damasio.html> p5

<sup>6</sup> Roland COENEN « Construire les émotions sociales des adolescents », partie 2 – [www.roland-coenen.com](http://www.roland-coenen.com)

<sup>7</sup> A. R. DAMASIO & G. B. CARVALHO "The nature of feelings : evolutionary and neurobiological origins" PERSPECTIVES 2013 p143

C'est à cet endroit qu'intervient la notion de carte neurale topographique développée par DAMASIO<sup>8</sup>. En effet, en cas de menace de déséquilibre homéostatique, quel qu'il soit, notre cerveau a besoin de réagir très rapidement. Et afin de pouvoir trouver les réponses correctives les plus adaptées et les plus rapides, il va se fier à ce qu'il connaît, à ce qu'il connaît déjà, qu'il a déjà « expérimenté ». De façon réflexe, il va donc sélectionner la carte neurale qui lui semble la plus pertinente et rapide. Or, influencés que nous sommes par notre environnement, notre biographie, notre contexte socio-éducatif et psychoaffectif, certaines cartes neurales risquent de nous amener, individuellement ou collectivement sur la logique délétère du fameux « toujours plus de ce truc qui pourtant ne marche pas ». C'est ainsi qu'un individu angoissé peut avoir repéré que le cannabis est source d'apaisement pour lui, et son cerveau préférant systématiquement élire la carte « cannabis » à chaque montée d'angoisse ; alors même que ce même cannabis est susceptible de déclencher chez lui des crises psychotiques ou paranoïaques, et donc de renforcer précisément ce que l'individu cherchait à combattre, son angoisse. Et le mécanisme se transpose aussi aux collectifs des organisations. Lorsque par exemple, afin de lutter contre les défauts de communication, les défauts d'information, les organisations vont surmultiplier les procédures de communication, à tel point que les acteurs vont se trouver noyés sous les flots de courriels et qu'au final, le trop plein d'information vienne précisément empêcher la fluidité et la pertinence de la communication, selon l'adage « trop d'information tue l'information ».

Dans « Rethinking the emotional brain », Joseph LEDOUX évoque le renforcement des circuits de survie<sup>9</sup>. Il semblerait que mieux une carte neurale apporte une réponse rapide à un besoin de rééquilibrage homéostatique, mieux le cerveau élira cette même carte à chaque situation similaire, y compris au détriment de logiques développementales inscrites dans des temporalités plus longues, ou de logiques de survies collectives. Dans certains contextes, les circuits de la récompense immédiate vont donc systématiquement primer sur des logiques plus durables. Et transposé aux organisations, forts de nos constats empiriques, nous pouvons faire l'hypothèse que les contextes qui vont induire cette primauté des circuits de la récompense, de la satisfaction ou de la motivation immédiate au détriment d'autres formes de logiques et de stratégies davantage posées ou au service du collectif (ou à défaut, ne s'inscrivant pas contre ce dernier), sont des contextes organisationnels avec un axe hédogène faible et/ou un axe nociceptif<sup>10</sup> surreprésenté. Roland COENEN et Jean-Paul GAILLARD, proposent leur lecture de la psyché, actualisée par les découvertes récentes en matière de neurosciences affectives, sous l'angle de deux axes en tension. L'axe nociceptif étant composé de peurs, d'agressivité défensive, de dégouts-répulsions et de détresse-tristesses. Et l'axe hédogène composé de joies, de sentiments de force-puissance-acquisition, d'apaisement-sécurité et d'attachements. Selon le chercheur belge, l'homéostasie reposerait sur un équilibre entre les deux axes, avec au moins une légère prévalence de l'axe hédogène ; l'axe nociceptif étant à considérer comme une partie intégrante, voire nécessaire de notre équilibre. Cette lecture neurosystémique ouvre donc une porte pragmatique à tout acteur du champ du soin ou de l'aide sociale. L'homéostasie pourrait ainsi s'entretenir par l'alimentation de l'axe hédogène respectivement des individus et des organisations. Ainsi, en augmentant suffisamment les éléments constitutifs de l'axe hédogène dans une organisation, pourrait-on favoriser son bien-être homéostatique, sans forcément focaliser sur une tâche bien plus difficile, celle qui consisterait à chercher à diminuer son axe nociceptif.

Pour autant, le chercheur et psychothérapeute belge ne s'en tient pas là. Il propose une approche globale de la personne par son concept d'alliance avec les stratégies de survies. Partant du principe que ces

---

<sup>8</sup> A. R. DAMASIO & G. B. CARVALHO "The nature of feelings : evolutionary and neurobiological origins" PERSPECTIVES 2013 p143

<sup>9</sup> Joseph LEDOUX, « rethinking the emotional brain » PERSPECTIVES 2012 p661

<sup>10</sup> Roland COENEN & Jean-Paul GAILLARD, conférence avril 2013

dernières sont des mécanismes d'une puissance sans équivalent, vouloir les combattre ou les contenir serait faire fausse route. Reste l'option de l'alliance. Sans être obligé d'être d'accord avec le résultat (par exemple une consommation quotidienne de cannabis, d'alcool ou autres substances psychoactives), l'aidant va chercher à mettre en lumière la stratégie de survie, notamment par un jeu de questions adressées à l'aidé, dans l'esprit suivant : « dites-moi ce qu'il y a de si bon pour vous dans le cannabis, l'alcool... » Mais plus encore qu'un travail d'investigation, il s'agit là pour l'aidant, toujours inscrit dans une relation fondée sur l'assertivité<sup>11</sup> avec l'aidé, de marquer un intérêt réel et empathique pour ce dernier. Il s'agit de lui proposer un lien fort départi de toute forme de jugement moral ou de valeur, un lien pétri de garanties (la fiabilité, la permanence du lien, la recherche du degré optimum de justice, la focale sur le talent plutôt que sur les lacunes, etc...) et forgé dans un accueil inconditionnel de l'autre, de ses émotions, de ses ressentis. Car à la lecture des travaux de DAMASIO et LEDOUX, complétés par ceux de COENEN, il nous apparaît en définitive qu'il n'y a pas d'autre alternative. Nos émotions sont ce qu'elles sont. Il n'est ni possible ni souhaitable de les travestir, ni de les réprimer. Reste à les accueillir et à apprendre à composer avec elles.

Autrement dit, comment l'aidant pourrait-il être en désaccord avec une stratégie de survie de l'aidé ? Bien sûr que l'aidant va faire alliance avec le besoin d'apaisement de l'aidé, apaisement que pour un temps, l'aidé ne trouve peut-être que dans le cannabis. Il sera temps par la suite de chercher et trouver avec lui d'autres formes d'apaisement qui pourront peut-être finir par supplanter le besoin de cannabis, peut-être pas. La grande erreur serait de vouloir d'abord trouver des solutions alternatives, sans avoir su opérer la phase cruciale de l'alliance.

Montrons ensuite en quoi cette approche est parfaitement transposable aux organisations et donc aux collectifs, aux groupes contraints que sont les équipes professionnelles dans les ESMS.

### **3. Et dans les groupes humains tels que les équipes de professionnels ?**

Abordons maintenant la question fondamentale de ce qu'Eugène ENRIQUEZ nomme « imaginaire leurrant<sup>12</sup> ». Toute organisation fabrique son ou ses mythes... Toute organisation a sa colonne vertébrale, sa structure qui lui permet de tenir debout. Un imaginaire leurrant est un élément soudé à la colonne vertébrale d'une organisation. Il en fait partie intégrante. Il n'est pas possible de le soustraire sans risquer l'explosion ou l'implosion de l'organisation. Il fait en général référence à des éléments d'un passé plus ou moins lointain et peut se transmettre sur plusieurs générations de professionnels. Les faits auxquels il se rattache peuvent être avérés ou fictifs (à l'instar de ces acteurs qui racontent le mythe de leur organisation « comme s'ils y avaient été », avec force détails sans qu'aucun d'entre eux n'ait connu l'époque mentionnée). Certains (de ces mythes) sont plus actifs que d'autres. Par « actifs » nous entendons ici le potentiel de nuisance de ces éléments mythiques. La particularité d'un imaginaire leurrant, c'est bien qu'il leurre. Un imaginaire est leurrant dans le sens où il va méthodiquement empêcher les acteurs sous son emprise de rester créatifs, de développer leurs savoir-faire, ou d'actualiser leurs connaissances. Il va souvent jusqu'à empêcher la résolution de dysfonctionnements parfois simples, ou de conflits superficiels. C'est un peu comme pour un ordinateur dont le système d'exploitation cesserait de se mettre à jour et entraînerait d'abord des ralentissements puis des dysfonctionnements complets des logiciels installés, ou à

---

<sup>11</sup> Assertivité : capacité à s'affirmer dans la relation en excluant 4 modes d'interaction : la domination, la soumission, l'agressivité et les comportements de manipulation/séduction.

<sup>12</sup>Eugène ENRIQUEZ L'organisation en Analyse PUF octobre 2009. p37

installer. Un imaginaire leurrant devient actif collectivement lorsque les énergies d'une organisation se mettent à converger d'abord vers le maintien de ladite colonne vertébrale en l'état. Autrement dit lorsque maintenir l'homéostasie devient la finalité première au point de freiner ou d'empêcher la réalisation de la mission confiée à l'organisation.

Ainsi un « imaginaire leurrant » fonctionne précisément comme une stratégie de survie. De nombreuses formes de stratégies de survie se côtoient dans le tumulte de nos institutions. Certaines, à l'instar des imaginaires leurrant, naissent, évoluent et meurent collectivement, se transmettent par les murs ou de génération de professionnels en génération de professionnels. D'autres sont principalement incarnés puis impulsés par l'un ou l'autre individu en fonction de sa caractéristique personnelle voire de sa pathologie. A titre d'exemple, au sein d'une équipe de professionnels, un ou deux acteurs présentant un fonctionnement individuel et singulier à caractère paranoïaque peuvent en très peu de temps amener tout le groupe à fonctionner tel un système dont la caractéristique dominante dans ses modalités d'interaction serait la paranoïa ou le sentiment de persécution, dans un climat de menace et donc de suspicion constants, climat dans lequel il est terriblement difficile de survivre, et totalement impossible de créer.

Ici encore, ces mécanismes sont terriblement humains. Les acteurs n'ont pas conscience de ces effets délétères. Ils ne sauraient être tenus pour responsables de ces effets pourtant souvent dangereux pour la pérennité même des organisations. Ce sont des logiques systémiques qu'il n'est possible de traiter que par des approches systémiques.

Il est en définitive à peu près impossible de déterminer de manière fiable si un dysfonctionnement chronique au sein d'une équipe ou d'une institution, au sens où il génère des niveaux de souffrance particulièrement élevés et une qualité faible de réponse aux missions du service ou de l'établissement, trouve son origine dans un mouvement collectif ou s'il est prédéterminé par l'un ou l'autre acteur en particulier. La réponse à cette question importe en réalité bien peu. Il n'est ni utile ni nécessaire de déterminer ni une [causa], ni une [culpa] précise afin de commencer à générer un imaginaire créatif. Nous pouvons donc nous affranchir de la logique, probablement d'origine religieuse, qui nous pousse au mieux à trouver notre faute, au pire à mettre en exergue celle de notre voisin, afin de pouvoir espérer nous engager sur le chemin d'une hypothétique rédemption... Il est en revanche définitivement indispensable de nous entraîner à repérer, au sein de nos groupes de professionnels, les mouvements humains dans leur essence et de nous intéresser à leurs fonctions premières autant qu'à leurs effets secondaires.

Quelques questions universelles peuvent nous aider dans cette tâche :

« Qu'y a-t-il de si bon pour ce groupe dans ce dysfonctionnement-là ? »

« Quel est le bénéfice secondaire pour ce groupe à dysfonctionner de cette manière-là ? »

« Quelles sont les grandes peurs qui induisent la répétition de ce symptôme-là dans ce groupe ? »

...

Ces questions permettent en général de mettre en lumière 4 besoins premiers, référés à l'axe hédogène de COENEN et GAILLARD :

- Le besoin de bien-être, de joies ou de plaisirs.
- Le besoin d'un sentiment d'estime de soi suffisamment développé.
- Le besoin d'apaisement et de détente
- Le besoin d'attachements sécurisés
- 

Malheureusement, un groupe humain en déficit sur l'un ou l'autre de ces 4 piliers va avoir tendance à se fabriquer des « Ersatz » dont les effets sont généralement pires que ceux d'une simple absence du besoin

premier en question. Ainsi, bien souvent un groupe humain au sein duquel les acteurs éprouvent peu d'attachements sécurisés va fabriquer un mécanisme systématique « d'externalisation de la cause » voire de la « faute » en utilisant volontiers le canal de la rumeur. Il s'agit pour ce groupe de se donner la sensation de quelque attachement, puisqu'au moment où je disqualifie l'autre, l'absent, celui qui m'écoute, me prête une oreille, me renvoie l'image rassurante de celui qui se lie à moi, face à une pseudo-même adversité. Il est tellement plus aisé de créer une pseudo-alliance contre un adversaire ou une altérité communément désignée que d'en créer une véritable, pour un projet, au service d'une idée ou d'une simple critique positive...

L'unique manière pour un intervenant-formateur d'accompagner les équipes concernées vers un imaginaire davantage créatif, « moteur » consiste exclusivement à proposer une alliance avec ladite stratégie de survie, une alliance collective. Accueillir inconditionnellement les mouvements des groupes professionnels, quels qu'en soient les degrés de violence, de tension ou de souffrance...

Après analyse, l'intervenant est susceptible d'utiliser ses émotions et de les renvoyer aux acteurs de l'organisation. Cette posture produit en général deux effets complémentaires. Le premier permet, par une attitude inattendue, de générer de la surprise, une forme de conflit cognitif et donc déjà une forme d'ouverture ou de libération d'espace sur le disque dur des groupes de professionnels. Le second, par un effet de mimétisme dans un contexte sécurisé, va amener les acteurs à faire de même, à leur rythme. C'est à ce moment que les langues vont se délier, c'est à cette étape que le vernis institutionnel va craquer. Ce vernis que les acteurs, cadres et non cadres s'étaient pourtant évertués à étaler couche par couche, depuis le début de l'intervention bien sûr, mais souvent depuis des années, voire des décennies. Ce vernis qui fait tenir la structure de l'organisation. En fonction des organisations, cette phase peut se produire en une ou plusieurs séances de travail. Il peut s'accompagner ou non de fortes tensions entre les acteurs, intervenant compris. Et il s'agira là encore de continuer à accueillir inconditionnellement ce que ressentent les acteurs, puisqu'un ressenti est toujours vrai.

Mais prendre conscience d'un imaginaire leurrant n'a aucune vertu soignante en soi ni pour l'organisation ni pour ses acteurs. C'est un peu comme vouloir traverser une rivière infestée de piranhas, dans un milieu particulièrement hostile : le point le plus dur est le milieu, ou quand je suis déjà trop éloigné de la rive, que je connais bien, pour y retourner, et encore trop éloigné de celle de l'autre côté pour savoir où je vais arriver. En rester à ce constat ne consisterait qu'en une violence supplémentaire, une violence institutionnelle venant à son tour alimenter les empêchements à penser et autres effets de tout imaginaire leurrant. L'intervenant aura d'abord à cœur, par un travail de pédagogie, d'expliquer ces mécanismes. De nombreux acteurs ont tendance à s'effondrer à ce stade, sous le poids de ce qu'ils ressentent alors comme une culpabilité, soit parce qu'ils pensent avoir généré le mécanisme même de l'imaginaire leurrant, soit parce qu'ils n'ont rien fait pour le désactiver. Mais l'approche émotionnelle proposée par l'intervenant consistera ici encore à accueillir inconditionnellement ce ressenti, avant de voir avec ces acteurs comment construire autre chose, comment atteindre l'autre rive.

Enfin, lorsque cette décharge émotionnelle se sera produite, lorsqu'elle aura pu être accueillie par l'intervenant, par les pairs et notamment par les cadres de l'organisation, il sera alors possible de se focaliser sur l'autre rive. C'est pourquoi il est nécessaire, dès le début du processus de l'intervention, d'avancer avec des apports de formation, des outils concrets dans lesquels les acteurs, au milieu de leur rivière, vont pouvoir se projeter. C'est ce qu'Eugène ENRIQUEZ appelle « imaginaire créatif » ou

« moteur »<sup>13</sup>, cet imaginaire qui permet de se réaliser et qui par extension permettra à l'organisation de se réaliser et donc de remplir toujours mieux les missions qui lui sont confiées.

Ainsi, de la même manière que pour les stratégies de survie individuelles décrites par Roland COENEN, faire alliance avec ces stratégies de survie de groupe consiste alors, dans un second temps, à aider le groupe à trouver, à son rythme, comment répondre au besoin repéré autrement que par un symptôme délétère ou induisant des souffrances et/ou une certaine atonie professionnelle... C'est ici que s'ouvre le chapitre des exercices acceptés par les membres d'un même groupe, des exercices visant à favoriser des expériences nouvelles, des expériences développementales pour le groupe ; un groupe qui accepte le principe d'une alliance avec l'une de ses propres stratégies de survie.

#### **4. De l'expérimentation à l'expérience**

Il est bien difficile d'expliquer le goût d'une orange à quelqu'un qui n'en a jamais goûté. Il est bien difficile d'argumenter afin d'essayer de convaincre ce quelqu'un de goûter à cette orange. A plus forte raison si ce quelqu'un se trouve être a priori rebuté par le seul aspect visuel du fruit.

Ou encore, prenons l'analogie de la conduite automobile. Un individu qui n'a pas le permis de conduire et qui n'a jamais conduit peut avoir une connaissance théorique ou intellectualisée, très poussée de ce qu'est la conduite, ses règles, ses enjeux, ses risques. Mais à partir du moment où il aura expérimenté une première fois la conduite quelque chose va se produire, sans doute d'abord dans son corps. Il va ressentir en son for intérieur quelque chose que l'on peut qualifier de sensations. Ces sensations nouvelles, dans le sens où elles n'ont jamais été ressenties avant cette expérimentation, vont alors potentiellement induire une réactualisation et une recontextualisation des pré-connaissances jusque-là exclusivement théoriques ou basées sur des hypothèses, des hypothèses probablement sous tendues par des croyances et des ressentis inscrits quelque part dans sa mémoire.

Philippe BERNOUX et Jean-Michel Servet, dans leur remarquable ouvrage intitulé « La Construction Sociale de la Confiance » évoquent un processus assez similaire : « La confiance (...) est appuyée sur une connaissance, mais pas une connaissance totale, car la confiance serait alors inutile. Il existe donc un processus d'apprentissage de la formation de cette mémoire « individuelle »<sup>14</sup>».

Une certaine forme d'expérience semble donc nécessaire à l'être humain afin de développer sa mémoire, cette dernière favorisant à son tour l'intériorisation de certains apprentissages.

Si l'on en croit Joseph LeDoux cette mémoire, ici traumatique, se situerait à plusieurs endroits du cerveau, et même du corps : « On doit à Joseph LeDoux<sup>15</sup> notamment d'avoir ciblé l'un des principaux lieux où s'écrit la mémoire de la peur chez les mammifères et, probablement, chez bien d'autres espèces : il s'agit des deux noyaux amygdaliens situés dans chacun des lobes temporaux, et qu'on résume souvent sous le nom simplifié « d'amygdale » Cependant, il serait erroné de penser que la mémoire traumatique n'a qu'un

---

<sup>13</sup>Eugène ENRIQUEZ Op. Cit. p 37

<sup>14</sup> Philippe BERNOUX et Jean-Michel SERVET - La Construction Sociale de la Confiance - Finance et Société 1997 - p35

<sup>15</sup> Joseph LEDOUX The emotional brain, Fear, and the Amygdala ; Cellular and Molecular Neurobiology, Vol 23, NOS 4/5, October 2003

seul lieu d'inscription car, en effet, il semble que la mémoire des traumatismes soit de *différents types*, c'est à dire : 1) façonnée par plusieurs formes de sculptures biologiques, 2) située à différents endroits hauts et bas du cerveau, 3) *y compris dans le corps*, et 4) dans les connexions nerveuses qui se relayent l'information. »<sup>16</sup>

L'intériorisation est à entendre ici dans le sens d'une appropriation par un individu ou un groupe. Prenons l'adage populaire qui dit que « des promesses fabriquent au mieux de l'espoir alors qu'une seule parole tenue fabriquera de la confiance » ; ni la connaissance théorique de ce qu'est ou devrait être la confiance, ni les invocations ou le fait de la décréter ne sont à même de rivaliser avec l'expérience intériorisée d'une interaction humaine basée sur la confiance. Le développement logique de ce raisonnement tendrait presque à prendre la forme d'une lapalissade. Pourtant, les hiatus générés dans les organisations par ces considérations sont fréquemment dévastateurs et porteurs de nombreux dysfonctionnements et de grandes souffrances dans les groupes humains.

La question de la construction sociale de la confiance dans le système CPI (Commanditaire – Participants – Intervenant), est précisément un enjeu essentiel dans le processus de l'intervention. Prenons ce court extrait d'une séance au sein d'un petit établissement. Il s'agit d'une équipe de 16 acteurs, cadres et non cadres dont la mission consiste à accueillir des jeunes en situation de handicap. L'échange a lieu en fin de la deuxième journée de travail, au moment où le cadre général de l'intervention est en passe d'être validé en session plénière.

**« Un acteur participant que nous appellerons acteur A :**

- *Monsieur, votre cadre d'intervention est tout joli, tout beau. Il me convient parfaitement en théorie. Mais vous n'êtes pas sans savoir qu'entre la théorie et la pratique les écarts peuvent être de taille. Et jusqu'à preuve du contraire, nous ne vivons pas « en Théorie ». Vous parlez de liberté d'expression totale lors des séances et de l'interdiction d'y adosser des représailles sous quelque forme que ce soit. Je veux bien imaginer que vous puissiez nous garantir cela le temps de la journée mensuelle de travail. Mais que va-t-il se passer dès le lendemain ? Et quid des 29 jours suivants ?*

**L'intervenant :**

- *Vous avez parfaitement raison Monsieur. Ni moi, ni personne ne pourra donner ici une garantie absolument certaine du bon respect de ce cadre d'intervention.*

**Le directeur-commanditaire de l'intervention :**

- *Puis-je prendre la parole ? Je tiens à répéter ici mon engagement total au niveau du droit au respect de la liberté d'expression pour chacun lors des sessions, ainsi que de l'interdiction de toute forme de représailles.*

**L'intervenant :**

- *Merci de réaffirmer devant tout le monde votre positionnement. Cependant, votre parole et votre engagement sont-ils suffisants ? Je ne le pense pas. Je comprends tellement les inquiétudes et le questionnement de votre collègue.*

**L'acteur A :**

- *Je persiste avec mon souci, et je ne voudrais pas exclusivement focaliser sur les relations entre équipe de direction et nous. Des formes de représailles entre nous, équipe d'internat, pourraient voir le jour.*

**L'intervenant :**

---

<sup>16</sup> Traumatismes et Résilience – Roland Coenen (ouvrage collectif) l'Harmattan - 2014

- *Encore une fois, je comprends tellement votre questionnement. Vous avez raison de souligner les risques encourus. (...) Ces risques ne sont-ils pas inhérents à toute forme d'interaction humaine ? Personne ici ne peut, je le pense, décréter la confiance. Nous pouvons cependant la construire ensemble. Laissons du temps au temps. Rome ne s'est pas faite en un jour. Commençons par expérimenter les choses petit bout par petit bout. Expérimentons pas à pas le contexte sécurisé pendant les 8 heures que dure une session. A chacun de prendre ses responsabilités quant aux propos qu'il engagera ou non auprès de ses collègues. (...) Pouvons-nous accepter à ce stade l'idée qu'un premier objectif de travail serait d'expérimenter ce contexte sécurisé, à notre rythme, afin de viser à en repousser petit à petit les limites de l'exercice de construction de la confiance ? Pouvons-nous nous mettre d'accord d'abord sur le fait que ces limites soient dans un premier temps, très restreintes, puis que nous aurons peut-être des opportunités pour les repousser ?*

*Le système CPI valide ce contrat, par un tour de table, à l'exception de l'acteur A qui exprime qu'il maintient son propos. »<sup>17</sup>*

Il aura fallu pas moins de 11 sessions pour que les occasions concrètes de repousser lesdites limites à la construction de la confiance au sein du système CPI puissent être saisies par l'équipe. L'acteur A, s'il semblait exprimer un point de vue éminemment personnel et en total désaccord avec le reste de l'équipe, avait vu parfaitement juste. La problématique de la construction de la confiance au sein de l'équipe comme au sein du système CPI allait rapidement apparaître comme centrale et particulièrement efficace dans sa fonction d'empêcher toute créativité et tout apprentissage nouveau par le groupe. Quant à l'intervenant, initialement contacté en sa qualité de formateur, en accord avec le système CPI, il dut rapidement renoncer à la posture du formateur durant de longs mois, au profit de celle de l'analyste des pratiques.

Si la confiance est une construction sociale, il faut donc lui laisser le temps pour se développer. Il faut également donner à une équipe comme celle des Myosotis les moyens d'y parvenir. Ici nous avons fait le choix de réunir les conditions de la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage par l'intériorisation de l'expérience. Pour y parvenir, nous avons joué. Nous avons joué à des jeux, avec des règles, des jeux ou des exercices qui allaient devenir autant de façons d'expérimenter les choses de l'intérieur.

A propos des organisations, Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG parlent de la nécessaire « extension et la généralisation progressive de l'expérimentation, c'est-à-dire de l'apprentissage collectif et institutionnel à tous les niveaux, ou plutôt l'organisation des conditions rendant une telle extension possible. »<sup>18</sup> Nous appellerons ce processus d'apprentissage par l'intériorisation de l'expérience : « expérimenter », en référence à l'anglais « to experience », connaître (ici de l'intérieur). « You have to experiment it if you want to experience it » pour « Tu vas devoir expérimenter cela de l'intérieur si tu veux le connaître de l'intérieur ».

En guise de conclusion, prenons quelques exemples bien concrets et réels, montrant le jeu de ces expériences à visée développementale, des exercices.

Le premier concerne une équipe de 25 professionnels pris dans une immense souffrance au travail, l'équipe n'est plus ni bienveillante, ni créative. Elle ne répond plus vraiment aux missions du service dont elle dépend. Les éducateurs passent leur temps à se faire du mal... Après une première expérience réussie, induite par l'intervenant, l'intervention consiste à convaincre les membres du groupe d'accepter de jouer chaque semaine, au moment de leur réunion de service, à un jeu de leur choix, afin de remobiliser

<sup>17</sup> Extraits de notes de la session du 7 novembre 2014.

<sup>18</sup> Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG – L'Acteur et le Système – Editions du Seuil – 1977 – p 35

collectivement le premier des piliers de l'axe « hédogène », le plaisir. WINNICOTT disait bien que le jeu est la base de l'homme sain. Et en acceptant de passer outre le premier mouvement qui consiste à refuser le principe-même du jeu, parce que chaque salarié, pris dans une ambiance pareille, trouve aberrant, voire impossible d'accepter l'idée de jouer avec ses « meilleurs ennemis », ces mêmes salariés ont pu retrouver par l'expérience du jeu, comme un second souffle, le début d'une manière nouvelle de relationner...

Le deuxième renvoie à un groupe de professionnels pris dans une ambiance semblable à l'équipe précédente. L'intervention a consisté à les former à des techniques d'entretien à destination des usagers, avec des grilles supports visant à focaliser sur les ressources de la personne, en apprenant méticuleusement à se défaire des réflexes habituels visant à repérer ce qui ne va pas, ce qui pose problème etc... L'objectif fut double : apprendre une technique bienveillante et rudement pertinente à destination des personnes accueillies, tout en expérimentant entre collègue le même jeu relationnel focalisant sur les compétences et ressources de l'autre ; un moment déterminant dans le processus de l'intervention : un jeu, une expérience, un exercice qui impulse lui aussi de nouvelles manières de relationner...

Et enfin le dernier exercice, à propos de la confiance au sein des groupes professionnels, citons une éducatrice participant à une séance : « fais-moi confiance ! » dit-elle, une forme d'invocation à laquelle nous avons tellement souvent recours, de manière explicite ou implicite. Or nous ne pouvons en définitive pas décider de ce que l'autre voudra faire ou pourra faire de sa confiance. Et si, comme le précise Jean-Paul GAILLARD, l'être humain est un être définitivement « auto-informant »<sup>19</sup>, rien ni personne ne peut décider à sa place. En revanche, nous dit cette éducatrice, « nous pouvons tous décider d'agir sur le préalable à la confiance que constitue notre fiabilité ». Cette équipe a donc choisi d'essayer d'expérimenter le fait de penser à dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit, avant d'espérer gagner en confiance un peu plus tard...

Hervé REISS  
www.educ-enjeux.fr

---

<sup>19</sup> Jean-Paul GAILLARD : <https://www.gaillard-systemique.com/autopoiese-varela>