

La collaboration en relation d'aide :

Comment susciter la collaboration/coopération des personnes aidées, des membres d'une équipe, au sein d'une institution ? *

*«Une certaine division du travail existe dans toute collaboration mais celle-ci est spontanée, basée sur un engagement, un désir de participation libre, alors que dans la coopération, elle est demandée et raisonnée.»
(M.F Blanquet)*

Cela veut dire également que dans la collaboration il y a quelque chose de permanent, la coopération est liée à la participation d'actions communes pour un même projet. Elle est une ressource de la vie collective. Elle permet de trouver du plaisir dans la pratique et la possibilité d'avoir de nouvelles **idées**.

Il existe donc un préalable : chacun d'entre nous a des idées, des idées qui peuvent devenir de grandes idées ...

Mon mari est artisan, il est aussi un touche à tout, en musique : piano, trompette... il s'intéresse à l'économie, la politique, l'écologie, les relations humaines, et aussi la systémique...

C'est un créatif, il a toujours plein d'idées sur plein de sujets qu'il aime partager, discuter, confronter. Il ne pense pas que de ses idées, tout le monde s'en fout. Il ne pense pas que les idées d'un artisan, ne devrait concerner que le bâtiment. Il ne pense pas que les idées sont réservées à l'élite. Il pense et je pense comme lui, que ce modèle a fait son temps.

Pourquoi ne pas nous mettre à écouter les idées de tout le monde et pourquoi pas celles d'un maçon, ou d'une famille, ou d'une personne âgée, d'une voisine, d'une personne aux services des autres ?.. Mais pour ça, il faut que chacun se pense capable d'avoir des idées. Nous sommes tous des créatifs, sans exception car nous sommes tous issus de créatifs : ceux qui ont maîtrisé le feu, inventer des outils, protéger, inventer internet ... Tout salarié peut être à l'origine d'idées utiles pour son entreprise et pour lui même, pour l'utilisateur, le projet, les outils techniques pour la mise en œuvre de ce projet. Ce serait mettre un système de gestion d'idées, un système de coopération. Nous pouvons tous avoir de grandes idées, ce qui différencie une personne d'une autre, c'est avant tout l'habitude créative, l'habitude d'accueillir quotidiennement toutes nos idées, sans les juger et leur laisser du temps. Car une idée a besoin de maturation en s'enrichissant peu à peu à la rencontre d'autres idées pour finalement devenir une grande idée. Une idée a besoin de partage et je dirai surtout de partage ... C'est important qu'elles s'entrechoquent, qu'elles s'emmêlent, pour en créer d'autres. Ainsi, nous rendons notre environnement plus créatif et par réciprocité, nous nous rendons plus créatif.

Si nous partageons cela : l'acceptation de nos idées, des idées des autres et leur exploration, nous devons alors nous en parler. Je ne sais si c'est facile pour vous : parler, quelque soit le contexte... Il est aussi nécessaire d'écouter je ne sais si c'est facile pour vous : écouter .. dans n'importe quel contexte ?

Comment fait-on pour prendre la parole ou donner la parole, avoir le courage de transmettre ses idées, ses pensées, écouter authentiquement. D'abord c'est physique. Imaginez... Imaginez que vous êtes sur un plateau de balance et que je suis sur l'autre plateau. Mon travail avant de donner du sens c'est équilibrer cette balance, poser mes yeux, ma voix, ajuster ma posture, sentir mes pieds bien au sol. Et là commence ma liberté ... je choisis d'être reliée, bien plantée sur mes pieds, sur mes fesses si je suis assise, je peux me lever.... c'est important ça m'évite d'être prise par mes émotions, mes peurs et de saliver, bégayer.. Je sens bien ma voix dans mon ventre et je peux mettre toute mon énergie négative dans mes jambes et être libre dans le haut de mon corps, surtout si j'ai peur.

Une autre astuce, on joue avec le silence, deux secondes pour se connecter à l'autre, le temps où nos regards s'échangent... 1, 2 secondes pour se connecter à l'autre.

« Jocelyne se troublait au point de ne plus entendre ce que les intervenants lui proposaient pour aider son fils à s'alimenter par lui même. Bien qu'elle se montre réceptive à ce qu'ils disaient, elle ne donnait jamais suite. En rencontre interdisciplinaire avec Jocelyne, nous lui demandons ce que nous n'avions pas entendu de sa part puisque nos propositions ne semblaient pas faire sens pour elle. Sa réponse a été toute simple : « je n'ai rien entendu ni compris ce que vous proposiez. Lorsque je me sens coupable, je décroche et, tout en ayant l'air présente, je ne suis plus avec vous. » Il est connu que l'impression d'être jugé par l'autre nous rend sourd. Ayant parlé de ce qui faisait problème, elle propose qu'elle nous informerait lorsqu'elle « n'entendrait » plus. Cette

démarche a permis à la mère de faire connaître ses limites et d'émettre des idées sur les plans d'interventions qui suivirent , tout en étant moins ambitieux, étaient beaucoup plus adaptés. »

Coopérer, collaborer est un besoin depuis la naissance autour de l'expérience, il signifie le lien, il définit le lien d'attachement. Ce lien, tout au long de notre vie, va dans le sens de l'intérêt collectif, il n'y a pas d'organisation, d'accompagnement sans coopération.

Toutefois elle peut être forte ou faible . Faible car il y a des peurs. La peur va freiner mon avancée et atteindre mon capital émotionnel. C'est un effet de déséquilibre, ça va diminuer la motivation, une forme d'usure, d'insatisfaction, de malaise. Comme quelque chose qui échappe et cela fait souffrance.

Forte elle va permettre le bien être, la satisfaction et renforcer l'image de soi. C'est une opportunité de se voir autrement, de voir l'autre autrement : une éthique de la relation à l'autre.

Travailler dans la coopération produit de l'énergie, car le travail est un espace de difficultés, le professionnel est un acteur qui doit essayer de gérer les difficultés. Les missions des professionnels obligent à la transformation, cela peut être le moyen de se réaliser. Si on ne transforme pas, que se passe t'il ? On accumule les souffrances, on va être dans la reproduction du conflit et non dans sa résolution et tout manquement de parole sera source d'angoisse.

Dans nos relations professionnelles, c'est la différence entre tirer ou pousser sur quelqu'un par opposition à l'accompagner en mettant à contribution les compétences que nous possédons de part et d'autres. Dans la non coopération, nous en arrivons à un tarissement des échanges, à la mise en place d'attitudes et de comportements défensifs, à la perte de confiance et ultimement à la diabolisation de l'autre et au blâme.

La coopération est un mode relationnel assez aisé lorsqu'il n'y a pas de heurts entre les volontés d'un individu et celles de la personne avec qui on interagit. Cette mutualité est menacée lorsqu'émerge un différent. Sous l'effet de la tension générée, chacun cherche la façon de maintenir son point de vue, d'intéresser l'autre à sa propre lecture et éventuellement de le convaincre. Si la négociation des points de vue ne suffit pas, deux modes relationnels, selon ***Diane BEAUSEJOUR, Docteur en communication et professeur en travail social à l'université de Montréal***, s'offrent alors aux personnes : le lien d'imposition ou le lien d'influence réciproque.

Le lien d'imposition : dynamique adversariale

Le lien d'imposition est caractérisé par des tentatives ayant pour but de soumettre l'autre à sa volonté et il est basé sur les représentations sociales suivantes :

- la vie sociale est un lieu où se jouent des rapports de pouvoir
- la réalité est disjonctive : ou bien, ou bien
- la réalité est organisée de façon causale : parce que tu as fait ça, je fais ça...

Face à un désaccord , les 2 individus cherchent à justifier le bien-fondé de leur idée et s'enferment dans l'élaboration de discours parallèles visant à convaincre l'autre. Lorsque l'échange d'idées n'est pas suffisant, les protagonistes ont recours à des arguments relationnels. Pour exemple en voici quelques uns :

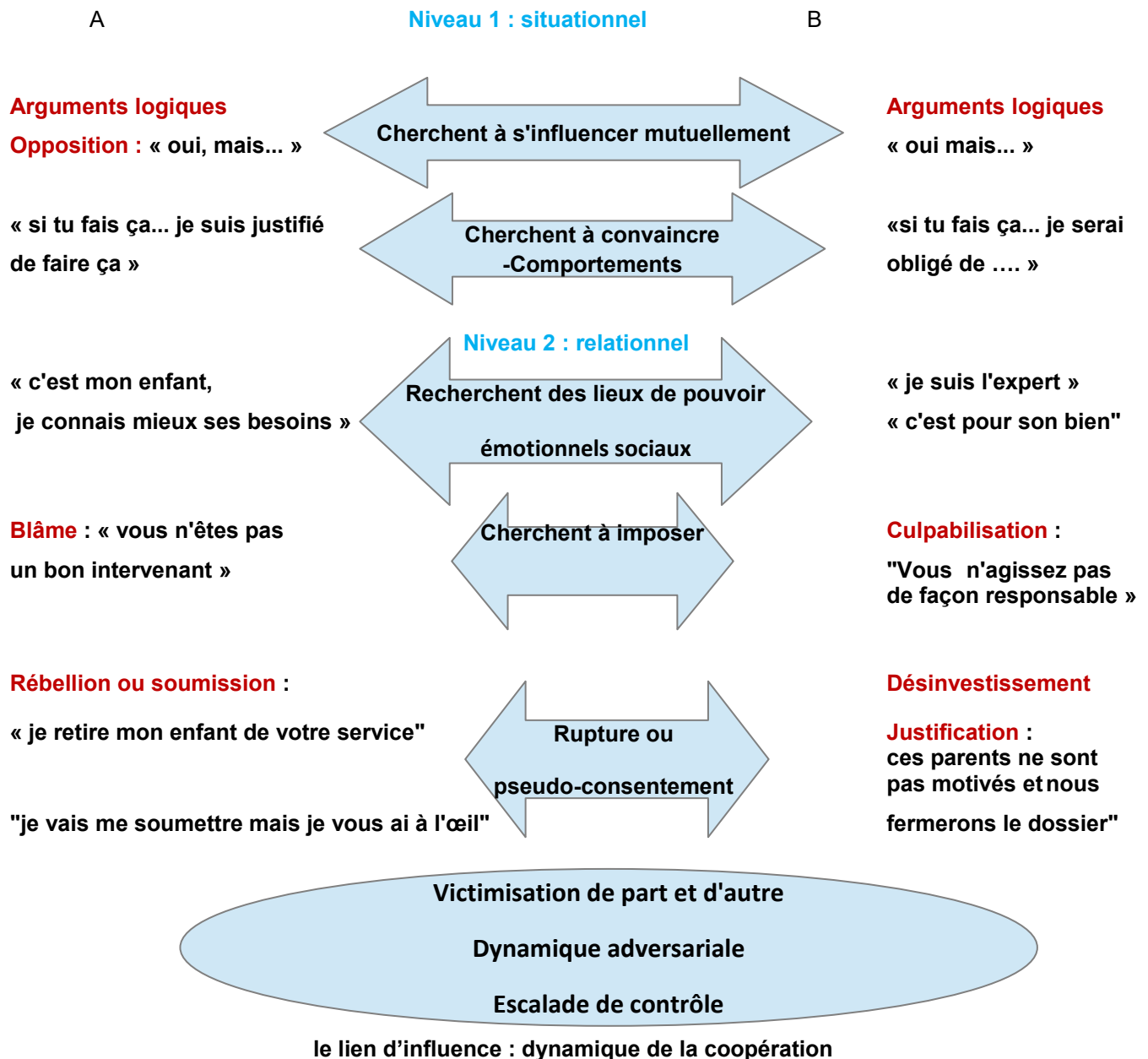
*la relation de volonté d'emprise, de prise de pouvoir sur l'autre.

*les arguments qui concernent les vulnérabilités de l'autre, vulnérabilités révélées par l'intimité qui s'est créée entre les 2 personnes.

*les arguments qui lient amour et solution (si tu tiens à moi, tu feras... si tu es loyal, tu ne peux pas).

*enfin les arguments les plus dangereux, à la fois pour la santé mentale des individus et pour la relation, sont ceux qui confondent amour et soumission tout en faisant valoir qu'il ne s'agit pas de soumission (si tu tiens à moi , tu feras ça, et en retour, quoi que tu fasses, je ne serai pas satisfait (e)) . La personne ressent alors une confusion mentale et l'autonomie individuelle ne peut plus exister. L'escalade des moyens utilisés pour contrôler la pensée ou le comportement de l'autre aboutissent au blâme, à la culpabilisation, à la victimisation et à la violence.

Exemple dans un contexte de relation conflictuelle entre une mère et l'intervenant



Le lien d'influence est, quant à lui caractérisé par l'altération réciproque des points de vue dans une démarche qui vise la cohabitation des différences, des idées différentes.

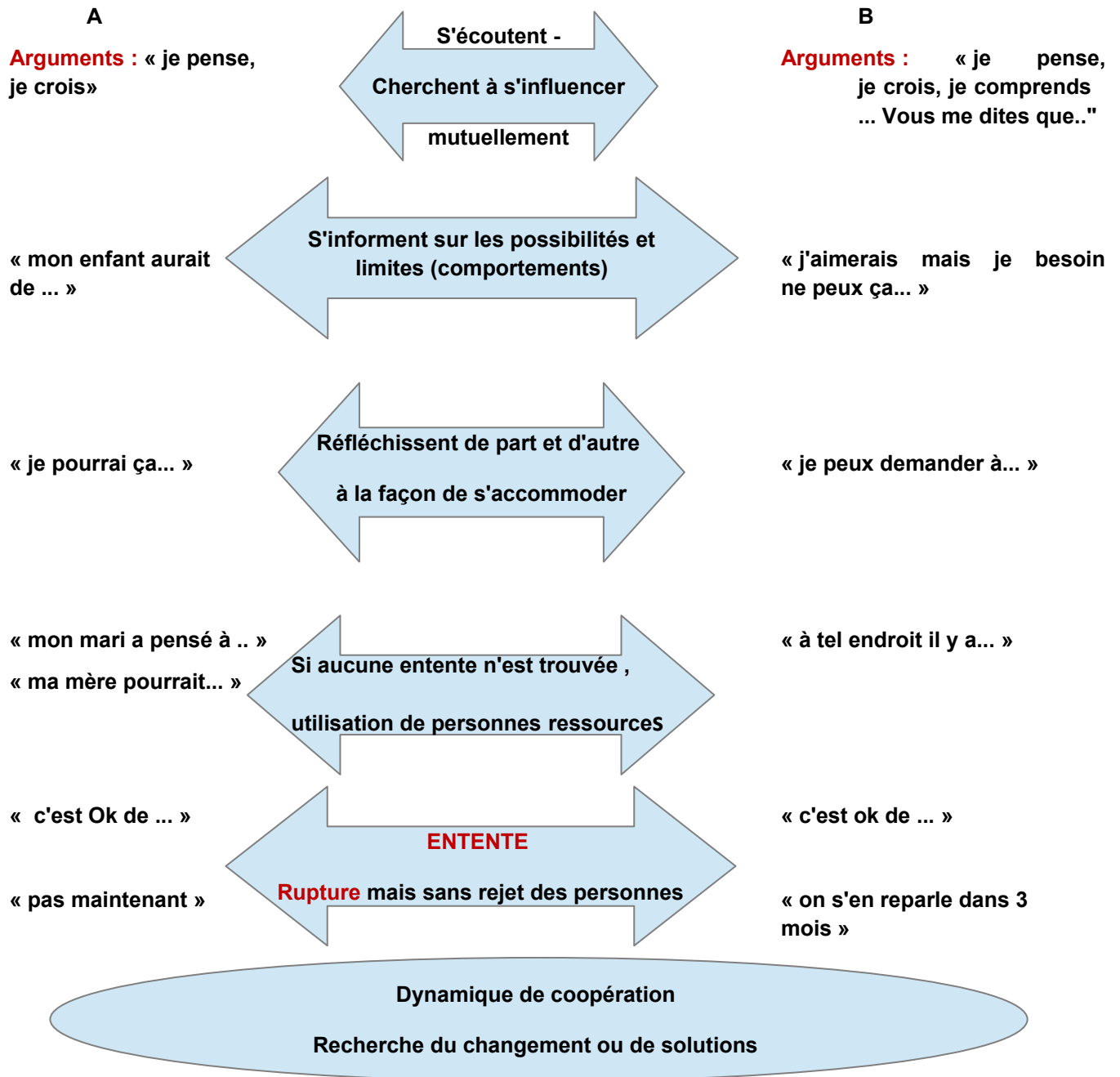
Il est la conséquence des conceptions suivantes :

- la vie sociale est complexe , ambiguë, faite d'individus autonomes qui pensent et agissent différemment , mais qui cherchent à demeurer liés parce qu'ils ont besoin les uns des autres.
- La réalité est conjonctive plutôt que disjonctive : ça et ça
- elle n'est pas causaliste mais organisée et finalisée : afin de, je vais ...C'est un système qui ne perd pas de vue la finalité commune qui lie , (par exemple, le projet, la relation d'aide , l'intérêt de l'enfant).

Ce système est ouvert et se développe : il va augmenter sa complexité en s'enrichissant d'alternatives.

Exemple d'une gestion coopérante entre un parent et un intervenant

Lien d'influence dynamique - COLLABORATION



Je vous propose juste un petit exercice . Posez vous ces questions : « comment le désaccord agit sur moi ? Comment cela agit- il sur l'institution ? Pourquoi y a t'il des blocages ? Si je veux promouvoir l'avancée , je me demande comment se fait la coopération, comment la distance se réduit ? Quels sont les freins à l'innovation ?

Bien sur, le conflit est un moteur du rapport social il est nécessaire et obligatoire . Il est positif quand il est bien vécu, fondé sur le dialogue, avec des enjeux clairs. Il amène un consensus dynamique et la recherche de solutions constructives. Il donne lieu à un contrat engageant, responsabilisant et solidarisant. Plus je vais être dans le relationnel avec une idée d'ouverture au monde, plus on sera dans la reconnaissance des compétences.

L'adulte est le statut de celui qui sait gérer l'imprévu, Il est préférable d'inviter que de convaincre, cela met en mouvement pour chacun sa capacité d'adaptation : inviter à réfléchir sur ce qui fait peur car il y a toujours un réservoir d'anti peur, il donne le sens.

La multiplicité du désir éloigne de la mort (Lacan) et on pourrait rajouter : de la morosité au travail

Stratégie de coopération :

Méthodes d'interventions - Roger Tessier et Yvan Tellier « Changement planifié et organisation » Chez Broché

La coopération exige un cadre très précis : le respect des particularités de chaque milieu et/ou de chaque personne engagée dans le système professionnels/usagers.

Les habilités requises pour établir et maintenir une relation coopérative ne diffèrent pas des autres habilités : au début elles exigent beaucoup de pratiques et d'efforts. On part du principe que c'est en forgeant qu'on devient forgeron, c'est en coopérant que l'on devient efficace dans ses relations interpersonnelles.

La collaboration a ses exigences : les composantes

Avant	Composantes	Accompagnement Relation collaborative	Après
Ressources de l'intervenant	relationnelle	Développement d'une relation coopérative (la bonne communication c'est une mise en commun des idées obligatoirement à communiquer . Cette idée permet de questionner nos limites à l'utilisateur, à la hiérarchie, aux prescripteurs)	Accompagnement au changement, traitement des problèmes pour faciliter des apprentissages. Permet que le désir passe chez l'autre
	méthodologique	Gestion d'un processus d'intervention	
Situation initiale		LES ETAPES : Actions concrètes Entrée – contrat – recadrage – planification- implantation – évaluation terminaison	Nouvelle situation
Ressources du système	technique	Utilisation d'instruments et de technique, notamment au niveau de l'information	la bonne information : c'est une mise en forme des infos obligatoirement à transmettre (écrites, notamment écrites et orales)
	systémique	Développement des ressources du milieu : travail avec réseau primaire et secondaire	

1 - La composante relationnelle : sans une coopération entre le système usagers et le professionnel, l'accompagnement au changement sera difficile, voire impossible pour traiter les problèmes ou pour faciliter des apprentissages. Si le professionnel réussit à se faire accepter comme tel, il a besoin que le système de la personne accompagnée s'engage avec lui dans la formulation de la situation initiale et dans la progression vers un après, un changement. C'est à travers ses habilités interpersonnelles qu'il réussira à établir la coopération. La coopération est définie en fonction de trois éléments de base :

1. La poursuite d'objectifs communs professionnels/usagers (à long terme, court et moyen terme, qui va tempérer les attentes désirées (les nôtres) et les attentes attendues (prescripteurs et direction)) en respectant les vulnérabilités et limites des personnes. Le moment critique dans une dynamique où les personnes ne s'entendent pas sur l'approche à un problème est celui où on est tenté d'imposer à l'autre son point de vue parce qu'on estime dans l'intérêt de l'autre. C'est le moment où au lieu d'amorcer l'escalade du contrôle nous pouvons choisir de nous intéresser aux préoccupations, aux limites et vulnérabilités de chacun.

Vous avez dû rencontrer des parents qui n'osent pas faire part aux intervenants des limites qu'ils ont face aux multiples attentes des professionnels et qui cherchent à démontrer que l'enfant manifeste beaucoup moins de problème quand vous n'êtes pas là.

Abdé, un ado de 17ans vivant avec une dystrophie musculaire se faisait ridiculiser par ses amis parce qu'il n'était pas solide sur ses jambes. Ces derniers l'humiliaient devant des filles en le bousculant pour qu'il tombe. Au désespoir de ses intervenants Abdé ne voulait plus faire ses exercices de kiné, il voulait un fauteuil roulant « Au moins là je serai clairement différent ».

2 - la considération de l'Autre dans ses principes, dans le respect de la relation à l'Autre, ses systèmes de références , c'est à dire reconnaître les territoires et responsabilité de chaque acteur . La clarification des responsabilités est une source de nuisance dans nombre de nos interactions qu'elles soient entre aidés et aidants, entre collègues de travail ou entre niveaux hiérarchiques. Cette confusion nous incite à être responsable à la place de l'autre sans en avoir le mandat ou la délégation de pouvoir. Parfois parce que nous sommes pressés ou que nous pensons que nous serons plus compétents que l'autre pour le réaliser.

Marie, une travailleuse sociale aux urgences accompagne une jeune fille qui a fait une tentative de suicide. Il est vendredi et les médecins veulent lui donner son congé , la psychiatre de garde ayant évalué que le risque n'est pas élevé. Marie est inquiète car elle estime que les parents ne sont pas très adéquats. En consultation auprès d'une collègue elle cherche ce « qu'elle » doit faire pour empêcher que cette jeune ne refasse une tentative de suicide. Il ne lui est pas venu à l'idée de se faire guider par la jeune fille et ses parents et de les guider en retour car ce sont eux qui vont devoir se donner un contexte de protection. Marie entame sa fin de semaine avec l'appréhension de ce qu'elle apprendra lundi matin et les parents quitteront l'hôpital avec leur fille sans avoir établi ensemble la façon dont ils vont s'organiser avec les inquiétudes de chacun.

3- la reconnaissance de champ de compétences complémentaires (je ne vise pas l'être, je vise sa compétence) . Nos formations professionnelles nous ont préparés à bien identifier les problèmes, les déficiences, les dysfonctionnements de telle sorte qu'il est rare que nous abordions nos usagers sous l'angle de leurs compétences. Quelle est la signification donnée à l'événement par les personnes concernées ? Pourquoi maintenant ? Sur quoi et sur qui ils ont déjà pu compter ? Comment puis je vous être utile ? Comment allez vous être capable de prendre un répit avec un enfant qui a autant besoin de vous ? Vous me dites que.. Si je comprends bien, vous me dites que ..

Une gestionnaire s'inquiétait des difficultés relationnelles que manifestait une infirmière dans ses interventions auprès de certains parents. Elle l'avait inscrite à quelques formations en intervention auprès des familles sans avoir clarifié avec l'infirmière les préoccupations qu'elle avait et sans vérifier si ses préoccupations étaient partagées. Les résultats de la formation se faisaient attendre. L'infirmière s'étant sentie de plus en plus surveillée multipliait les impairs jusqu'à ce qu'elle clarifie avec la gestionnaire la source de sa difficulté et les solutions auxquelles elle avait pensées. Comme elle appréhendait ne pouvoir travailler avec des parents qui manifestaient des attitudes critiques envers elle, elle devançait leurs réprobations en devenant rigide et irréprochable. Sa collègue lui avait offert de l'accompagner lors de situations délicates et l'infirmière savait qu'elle apprendrait mieux dans ce contexte.

2 - La composante méthodologique

Plus la perception du cadre d'intervention est fine, plus on peut être à l'écoute et plus on accepte ça, plus on a de liberté, plus cela amène la question du dispositif

émotion > compétence > dispositif (schéma O. Trioullier)

Comme spécialiste du comment, le professionnel utilise en collaboration avec son système professionnel/usagers, une façon méthodique de gérer l'intervention, ce qui permet de transformer la situation initiale en une situation nouvelle. Il devra se faire le gardien des différentes cibles et de leur enchaînement logique : c'est lui qui va prendre la direction du processus.

C'est la bonne compréhension des différentes étapes du processus d'intervention que l'on gère et une bonne compréhension du caractère circulaire de celui-ci. Souvent vous devez revenir sur des étapes, que l'on croyait terminées, intégrer des facteurs imprévus, adapter le processus qui compte tenu des circonstances, deviendrait trop rigide si on suivait le modèle à la lettre.

3 - une composante technique :

A mesure que le processus d'accompagnement se déroule dans une relation coopérative, on a besoin de faire circuler de l'information dans le système, une information éclairante, informante, régulière et permanente. Cela prévient les risques et donne le savoir à chacun dans le système. D'où la nécessité d'un répertoire d'instruments appropriés aux besoins du système professionnel/usagers ou professionnels/professionnels ou professionnels/partenaires. Il se peut aussi qu'on ait besoin de créer un autre instrument. Est-elle suffisante et pertinente ou au contraire sera-t-elle lourde au point de gaspiller des énergies ? Comment ces informations sont-elles organisées et en direction de qui ? Jean Jacques Rousseau disait il n'y a pas de social sans contrat, il est responsabilisant, mobilisant, engageant, rassurant.

4- La composante systémique

Le système lui-même où serait l'intervention est une composante importante, les buts visés par l'intervention ne peuvent être atteints de façon durable sans une utilisation des ressources du système où se fait l'intervention. Pendant que l'intervention se poursuit, c'est le milieu qui progressivement assume la responsabilité du changement.

Chacun des membres du système où intervient le professionnel sont engagés dans un processus de changement : changement personnel, interpersonnel, institutionnel ou social. Comme l'intervention du professionnel vise à une meilleure utilisation possible des ressources possibles des personnes engagées pour favoriser le changement, le professionnel ne peut donc intervenir sans être un catalyseur de ressources, notamment par le transfert d'apprentissages.

Le développement des ressources du milieu est en partie relié à la qualité de la coopération mais il en est aussi différent, car il impose à la coopération un cadre très précis : le respect des particularités de chaque milieu ou de chaque personne engagée dans le système professionnel/personne(s) aidée(s). Pour être efficace à ce niveau, il faut être capable de saisir les implications du changement personnel et institutionnel, de comprendre et de gérer les résistances au changement de façon à faire émerger de nouvelles ressources et à augmenter l'efficacité des personnes ou du système. Seuls une supervision, un travail d'équipe permettent cela.

Pour finir, un proverbe africain :

Quand je joue je ne perds jamais, soit je joue, soit j'apprends.

Roselyne JANVIER, Thérapeute familiale systémicienne

Espace Thérapies Systèmes PAU