

# **1. Les fondements du travail**



# Prendre le risque de la rencontre

*Guillaume Scalabre*

« Chaque homme est, à sa mesure, un cas, une délicieuse exception. Et une observation fascinée, puis critique, transforme souvent l'être anormal en maître ès humanité. »

Alexandre Jollien, *Le Métier d'homme*, Le Seuil, 2002.

---

Il est, dit Jean Oury<sup>1</sup>, nécessaire de « favoriser le hasard de la rencontre », signifiant ainsi l'essentiel de l'authenticité des relations dans l'accompagnement des personnes en difficulté psychique. Prendre le risque de la rencontre est une chance pour les structures médico-sociales. Qu'est-ce qui pousse les travailleurs sociaux à cette expérience à la fois si courante, si rare et si effrayante parfois qu'elle est le plus souvent tue, faute de savoir quoi en dire ? Ces rencontres entre le soigné et le soignant, le démuné et le valide, l'empêché et le libre, loin d'être banales, sont extraordinaires et leur dynamique mérite que l'on s'y arrête, pour y penser et en parler afin de faire signe du travail qui s'accomplit<sup>2</sup>.

---

## Qu'est-ce qu'une rencontre ?

Éducateur spécialisé, puis adjoint de direction, formateur par ailleurs, j'ai souvent été marqué par la discordance entre l'appétit de rencontre et d'expériences humaines de certains étudiants et la froide technicité et les constructions défensives qui « isolent » du public, constatées

---

1. J. Oury, colloque « Finalités de notre travail auprès des handicapés mentaux », Fondation John Bost, La Force, septembre 1977.

2. Chaque contribution fait l'objet d'une introduction rédigée par M. Brioul.

dans de nombreux lieux d'exercice professionnel. Cependant, notre secteur médico-social, qui tend à se codifier souvent, à se standardiser parfois, demeure l'un des espaces où la notion de rencontre reste la plus prégnante. Dans notre société, qui cultive les notions de maîtrise et de rationalisation, les rapports peuvent paraître (réellement ou illusoirement) balisés et prévisibles. Dans le milieu du travail, cette rationalisation et l'homogénéisation de certaines pratiques, y compris la codification de certaines relations, ne sont d'ailleurs pas mauvaises en soi ; elles sont même souvent nécessaires (conventions partenariales, contractualisation interne ou externe, guides des pratiques, etc.). Elles peuvent cependant atteindre des limites si elles s'appliquent de façon outrancière ou sont jugées, à elles seules, suffisantes. Dans le travail éducatif et soignant, la rencontre reste une nécessité, au-delà des démarches qui accompagnent ou harmonisent les pratiques. La rencontre incarne le moteur d'une inventivité et d'une audace, qui permettent de se renouveler, de ne pas perdre le sens et la direction de notre mission. Quel travail ferions-nous en effet, si nous ne rencontrions pas de façon authentique et personnelle, les usagers du secteur ?

Au fil de la réflexion qui va suivre, la rencontre sera toujours désignée comme l'ensemble des moyens et désirs de connaissance et de reconnaissance mutuelle entre deux personnes. La notion de rencontre, dans cette définition, incite selon moi à mettre de côté l'idée de « maîtrise de la relation », au profit du principe d'émancipation. En ce sens, la rencontre est alors un dispositif qui permet à chacun d'être plus pleinement lui-même. La rencontre pourrait faire écho à cette belle *invitation* d'Antoine de Saint-Exupéry : « Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente<sup>3</sup>. » Cette notion de rencontre, chemin et désir de connaissance et de reconnaissance mutuelle, ne correspond pas toujours à un but professionnel direct et conventionnel (comme l'autonomie ou l'insertion sociale), mais sert avec loyauté l'accompagnement, en l'inscrivant dans une forme de respect et de continuité salvatrice. Il ne s'agit pas ici du temps de la *première* rencontre ou des *présentations*, mais au contraire, d'une rencontre qui retranscrit le parcours progressif de deux êtres, qui partagent une expérience

---

3. A. de Saint-Exupéry, *Lettre à un otage*, Gallimard, coll. « Folio », 2004.

commune et subjective, inscrite dans la durée. La rencontre n'est pas une photo ou un instantané. Elle se nourrit du temps qui passe et accueille les hasards de la vie et l'inattendu, ce que souligne Jean Oury en affirmant qu'il faut en favoriser le hasard<sup>4</sup>. La rencontre est laborieuse autant qu'elle nous laboure...

Interactive par essence, toujours imprévue et surprenante, la rencontre donne des informations sur ce que je suis et sur ce qu'est l'autre. C'est peut-être ce qui fait l'exigence et les écueils de notre travail : le chemin qui se trace au fil des pas l'un vers l'autre me révèle à moi-même et nous révèle l'un à l'autre.

### Quel(s) risque(s) ?

Si nous prenons la peine de regarder, « en anthropologues », nos habitudes et nos conventions, nous prenons conscience que tous ces usages communément admis sont ritualisés au point d'en estomper le sens. Lorsque, selon l'expression consacrée, nous parlons « de la pluie et du beau temps », avec le boulanger ou le coiffeur, ces derniers savent, comme nous, pertinemment, s'il fait chaud, froid, ensoleillé ou pluvieux, si l'herbe est sèche dans le jardin ou si la pluie tombe depuis trois jours. S'agit-il d'une bizarrerie de l'espèce (que d'autres grands primates pourraient ne pas nous envier...), d'une convention sociale permettant d'entrer en relation (faute de signifiants plus attractifs...), ou d'une stratégie défensive visant à nous protéger (nous et notre interlocuteur) du caractère brutal d'une rencontre intime, presque dérangeante : sans fard, ni voile. La rencontre deviendrait-elle, sans ces codes sociaux, inquiétante, intrusive, voire impudique ?

Même s'il s'agit d'une convention sociale, d'un support destiné à construire le « vivre ensemble », nous savons par ailleurs que les créations humaines, quelles qu'elles soient, sont à dimensions multiples. De fait, la face apparente des choses n'est jamais qu'une lecture possible. La face cachée, bien que moins manifeste et donc plus complexe, n'en est pas moins opérante... Les premiers pas de la psychanalyse nous ont montré, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, à quel point les fondements

---

4. J. Oury, *op. cit.*

de nos pensées et de nos actions nous échappent et portent en eux des dimensions à la fois masquées et plurielles.

Au même titre que la plupart des constructions humaines (matérielles ou immatérielles), les méthodes et les conventions professionnelles qui accompagnent la rencontre des usagers du secteur médico-social peuvent avoir une fonction protectrice. Elles peuvent aussi porter des dimensions multiples, dont la préservation du professionnel serait une des facettes dissimulées à la conscience. Cela n'est pas en soi un problème et semble même plutôt sain et rassurant s'il s'agit de préserver une distance servant, dans la mesure du possible, un peu d'objectivité et de capacité d'analyse. Mais cela devient problématique si cette protection atteint des proportions telles qu'elle prend le pas sur la rencontre en la parasitant, ou en plaçant le professionnel dans une forme d'évitement.

Ces sujets « handicapés », « malades mentaux » ou « cas sociaux » ne déclenchent plus chez nous, professionnels du médico-social, ni crainte, ni malaise, ni curiosité mortifère comme ils le font parfois hors de l'institution. Par quelle magie ce renversement de regard est-il possible ? Que cachent ces palissades trop lisses pour être honnêtes ?

C'est face à cette question que j'entends avancer quelques hypothèses qui interrogent les enjeux de la rencontre et cherchent à déterminer quels seraient les dangers d'une relation professionnelle où l'on renoncerait (même illusoirement) à la confrontation si complexe à la « substance » d'autrui, qu'elle soit joyeuse ou douloureuse, apaisante ou effrayante, toujours sans certitudes.

Se laisser « toucher » par l'autre, ne pas se murer derrière des barrières protectrices, sans s'égarer du côté de l'illusion identitaire ou de la compassion facile : tel est l'enjeu à la fois simple et infiniment complexe auquel la rencontre nous invite.

Le secteur médico-social peut se payer le luxe de l'audace, de la motivation et de l'inventivité, à condition de se nourrir de la connaissance (toujours partielle) et de la reconnaissance (jamais définitivement acquise) des personnes qui en bénéficient. Faute de quoi nos « bonnes pratiques », nos « bienveillances », nos projets individualisés, notre application scrupuleuse des supports légaux et réglementaires, ne brilleront plus que par leur dimension mortifère, de bonne conscience

aveuglante. À l'aune de la rencontre, ces « bonnes » pratiques peuvent rester une carte qui, pour être utile, ne dit pourtant pas tout de la route. Dans notre secteur, la route se trace aussi dans la chaleur du bitume fraîchement usiné ; lequel reste à étaler à plusieurs paires de mains et à damer sans relâche, pour achever le chemin.

## Le sujet de la rencontre et la disposition éthique

Selon Paul Fustier :

« Rencontrer autrui c'est pouvoir jouer de la similitude-différence. C'est d'abord reconnaître que l'on a fondamentalement affaire à un semblable, c'est ensuite en pointant les différences, pouvoir le situer dans le non-moi, mais rien n'est jamais définitif, d'autant que le maintien en tension de l'ego et de l'alter garantit la mobilité du lien<sup>5</sup> ».

La rencontre pose donc la question de l'altérité et la question de l'altérité pose celle du sujet, différent de moi, mais qui me révèle à moi-même.

La rencontre c'est l'« espace » où l'on fait *connaissance*, le temps où l'on construit le désir de se connaître et de se reconnaître. Cela semble « basique », mais comme toutes les évidences, la notion se perd dans le quotidien d'une part ; dans les défenses qui nous isolent et nous protègent, d'un autre trop complexe ou trop dérangeant d'autre part. Prendre quelqu'un en *considération*, c'est passer du temps à ses côtés. En effet, à l'heure du micro-ondes, de la « zapping-attitude » et des emplettes réalisées sur Internet, le temps n'est-il pas la meilleure marque de respect et d'engagement qui soit ?

La rencontre est double : une rencontre physique et géographique qui est mouvante et instable (je te vois, nous sommes dans le réfectoire, j'entends que tu me parles, plus tard nous poursuivrons cette rencontre ailleurs, autrement...), et une rencontre psychologique qui, quant à elle, est inscrite dans la continuité et la progressivité (où le professionnel et l'utilisateur confrontent longuement leur désir de connaissance et de reconnaissance mutuelle et cheminent ensemble).

---

5. P. Fustier, *Le travail d'équipe en institution*, Dunod, 2004.

Et il ne suffit pas d'y « croire » pour le vivre ; le désir de la rencontre ne se commande pas... Il se construit, se laboure et se cultive. Les fruits de ce jardin ne se contentent pas de soleil et d'eau ; il leur faut, comme partout, du temps pour pousser et exhaler les parfums de la maturité.

Voilà ce qu'est la rencontre, un fruit désiré, qui ne peut être cueilli qu'après avoir pris le temps de pousser. L'allégorie avec la rencontre amoureuse, si elle n'est pas tout à fait délibérée, n'est pas pour autant fortuite. Avec toute la droiture, la rigueur et la distance professionnelle que cela implique, il est sans doute difficile, de rencontrer sans aimer. Jacques Lacan ne disait-il pas du transfert que c'est « l'*amour* qui s'adresse au savoir<sup>6</sup> » ? C'est précisément Jacques Lacan qui peut nous aider à introduire cette notion de sujet de la rencontre. Le Sujet nous convoque précisément au désir de la rencontre. Il existe en effet une interdépendance irrévocable entre le Sujet lacanien et l'Autre. Le Sujet et l'Autre, sans être identiques, sont donc indissociables, condamnés à une existence commune. Le Sujet est à la fois libre et « aliéné » aux déterminismes de son désir (ou non-désir), qui se nourrit de l'Autre et de lui-même, sans distinction claire. Le Sujet est aussi le lieu du vide et du manque et donc, par définition, une « *proposition ouverte* » à la rencontre, puisqu'il ne saurait se satisfaire de lui-même.

En philosophie, et notamment pour G. W. F. Hegel, le sujet est l'« être connaissant » (et donc pour nous, dans la rencontre, l'être à connaître), par opposition à l'objet qui, par avance, est connu. L'objet est donc fini, déterminé par autrui, qui le connaît (ou croit le connaître) ; alors que, comme dans la théorie lacanienne, le sujet reste, en philosophie, une proposition ouverte, évolutive et à découvrir. Le sujet est connaissant ; il est donc pensant et agissant, acteur de son devenir. Il reste à connaître (étant lui-même connaissant), à travers la rencontre. On peut alors, avec Hegel, dire qu'il y a : « pour la conscience de soi, une autre conscience de soi [...]. En face de l'autre, chacun est absolument pour lui-même singulier, et il exige, en outre, d'être tel pour l'autre [...] c'est-à-dire d'être reconnu par l'autre<sup>7</sup> ».

---

6. J. Lacan in J. Rouzel, « Le transfert et son maniement dans les pratiques sociales », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 320-323, janvier-avril 2003, p. 257-279.

7. J.-L. Grateloup, *Nouvelle anthologie philosophique*, Hachette, 1983.



On peut dire que cette position de sujet est une invitation à penser l'autre avec soi-même et inversement. On vérifie donc que cette position de sujet est intimement liée à la notion de rencontre telle que nous l'avons décrite, où chacun est à la fois l'autre et le sujet. Les deux s'assurent en réalité une existence mutuelle, et ce non dans la facilité, mais souvent dans la complexité et la fragilité. C'est ici qu'une dimension éthique apparaît dans la rencontre. Comme le disait fort justement Corinne Daubigny :

« [La disposition éthique] repose sur la perception de notre propre vulnérabilité, devant la souffrance de l'autre. [...] C'est la disposition éthique qui constitue le ressort fondamental et nécessairement subjectif de ce travail. Pas des trucs, des recettes, des savoirs compliqués, mais d'abord, ce sentiment de responsabilité subjective et de la vulnérabilité devant la souffrance de l'autre, responsabilité qui nous pousse à chercher avec lui, de manière chaque fois singulière, les ressources dont il dispose et que nous pouvons lui offrir ou créer avec lui et les autres, pour qu'il puisse faire face à sa situation et reprendre en main son destin<sup>8</sup>. »

Nous notons à ce niveau de la réflexion que les notions de transfert et de contre-transfert apparaissent sans cesse en filigrane de la rencontre. Elles se révèlent et s'appliquent donc bien au-delà du cadre de la cure analytique. Nous détaillerons ces notions un peu plus loin, dans le paragraphe « L'incontournable question de la distance ».

Lors de la rencontre entre un travailleur social et un usager, la vulnérabilité n'a pas de camp. Cette vulnérabilité, si elle est quelque peu « domestiquée », reste la meilleure posture déontologique face à l'usager et la meilleure protection contre l'usure professionnelle. En effet, l'usure se nourrit souvent de la perte de sens (individuelle ou collective), face à des rencontres qui ne sont alors plus perçues comme fondatrices et respectueuses de chacun.

## Rencontre et institution

La rencontre possède ses théâtres, ses décors, ses idéologies, ses cultures. Si la loi, les guides, les diverses dispositions réglementaires

---

8. C. Daubigny, Journée de formation et d'information : « Quelle éthique du travail défendons-nous ? », coordination des personnels IRTS-IFRAS. 16 janvier 2006.

impulsent une dynamique dans nos établissements, le lieu et le cadre humain de la rencontre ne sauraient être secondaires. Les travailleurs du secteur médico-social, de l'internat pour personnes handicapées jusqu'au milieu ouvert, portent en eux le « sceau » d'une association, d'un établissement, d'un service qui a *institué* des us et coutumes, auxquels on peut adhérer ou auxquels on peut désirer apporter des nuances. Dans les deux cas, on ne peut s'en départir. Ce qui est institué renvoie à la notion même d'institution. Il existe cependant parfois une confusion entre la structure (matérielle) et l'institution (immatérielle) qui a une portée implicite et explicite, bien au-delà des murs. Sur le plan étymologique, nous retrouvons le lien avec le verbe « instituer » du latin *instituire*, c'est-à-dire établir (début XVIII<sup>e</sup> siècle), mais aussi instruire (jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle). Cela renvoie à la volonté de construire un ensemble déterminé, à l'adresse d'autres hommes que les fondateurs, avec une conscience de l'avant (il faut avoir établi quelque chose) et de l'après (l'effet de l'instruction). Avec Eugène Enriquez, nous pouvons aller au-delà, en acceptant l'idée que :

« La famille, l'église, l'État et les ensembles éducatifs et thérapeutiques peuvent à bon droit être considérés comme des institutions, car ils posent tous le problème de l'altérité, c'est-à-dire l'acceptation d'autrui en tant que sujet pensant et autonome par chacun des acteurs sociaux qui entretient avec lui des relations affectives et des liens intellectuels<sup>9</sup>. »

On voit ici que les institutions ne se contentent pas d'instituer des normes et des valeurs ; elles « instituent » aussi les personnes, facilitant l'émergence du sujet, dans une dynamique qui entend servir le bien commun. Si nous sommes conscients que le cadre de la rencontre est contraint par le cadre légal et les modalités qu'il engendre, nous constatons également que l'appartenance à une entité institutionnelle porte en elle une part de notre légitimité d'action. En d'autres termes, l'institution dont nous dépendons « nous agit », autant que nous agissons pour elle. Il faudra donc, pour mieux cibler les enjeux de la rencontre, envisager les enjeux de l'institution elle-même.

---

9. E. Enriquez, « Le Travail de la mort dans les institutions », in R. Kaës, *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*, Dunod, 2003, p. 62-94.

Comme toute organisation humaine<sup>10</sup>, l'institution possède une organisation officielle et formelle, une organisation moins officielle (informelle), des zones d'incertitudes, qui sont autant de « zones d'ombres », propices aux jeux de pouvoir. Ces éléments ne doivent pas être envisagés de manière manichéenne, comme positifs ou négatifs, mais étudiés avec toute la vigilance qui s'impose, car les apparences, ici encore, peuvent être trompeuses. Ce qui est annoncé n'est pas toujours réalisé et donc ce qui est établi par principe est rarement ce qui est vécu. Ce constat n'est censé provoquer aucun dépit ; il nous invite seulement à construire notre action sur ce principe de réalité.

Le principe de réalité nous mène également à l'idée qu'il existe dans toute institution une « violence fondatrice », violence qui n'est pas facultative, mais qui, comme son nom l'indique, est constitutive de l'institution. Il nous faut donc prendre en compte ce caractère déroutant, sans le fuir. On ne peut en effet dépasser, ou de façon plus réaliste, atténuer que les réalités que l'on affronte...

### **La violence à l'origine de l'institution**

C'est encore Eugène Enriquez qui nous offrira ici une « matière à penser », précisant à propos des institutions « qu'à la violence de tous contre tous, elles ont instauré la violence légale. [...] Elles exigent des sacrifices auxquels elles n'offrent que des compensations dérisoires<sup>11</sup> ».

Il nous faut tenir compte du mythe fondateur de toute institution. Comme toutes les légendes, la fondation d'une institution a ses ennemis (les détracteurs), son ou ses héros, porteurs des valeurs et des normes constitutives de l'institution. Ces dernières ne pourront pas être bafouées sans générer complexité et culpabilité. Il existe un parallèle frappant avec une forme de « créationnisme » ; le monde n'est pas le même avant et après la légende fondatrice. Quelqu'un ou quelque chose est venu révéler une nouvelle façon d'être au monde. La difficulté est que cet apport fondateur, qu'il soit porteur d'un idéal de liberté ou

---

10. Voir M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, coll. « Points », 1977 ; S. Freud, in J.-M. Quinodoz, *Lire Freud*, PUF, 2004 ; P. Fustier, *Le travail d'équipe en institution*, *op. cit.*

11. E. Enriquez, « Le Travail de la mort dans les institutions », art. cité.

plus tristement totalitaire (selon ce qu'en dit Erving Goffman<sup>12</sup>), est de toute façon un système qui contraint. Comme le dit Paul Fustier<sup>13</sup> : « À la chronicisation destructrice de l'asile totalitaire s'oppose la chronicisation bienheureuse dans laquelle on se sent trop bien pour pouvoir en sortir, dans laquelle s'en aller fait blessure pour les patients et aussi les soignants ».

Ici encore, pour que le cadre de la rencontre soit ouvert et respectueux, il faudra donc dépasser le « chant des sirènes » des solutions « trop simples pour être vraies ». Les options radicales ne peuvent être satisfaisantes : ni celle d'une institution fondée sur un mythe tellement puissant qu'il entrave toute capacité de pensée créatrice, ni celle d'un fonctionnement négligeant le mythe fondateur, donnant ainsi une place trop prépondérante à la critique, au point qu'elle devient destructive et conduit l'institution à une crise insurmontable. Ainsi, une ambiance idéalisée et lénifiante peut cacher une incapacité d'élaboration et donc d'adaptation. Quant au conflit, dans une mesure acceptable, il peut être le support du respect et de la pensée. La réalité détourne donc toute forme d'évidence et d'apparence. Une fois encore, l'acceptation de la complexité est le gage de la considération portée à la personne. D'autant que si l'institution atteint ce stade du respect et de la considération, encore faut-il qu'elle n'en fasse pas un objet narcissique, renforcé par la dépendance induite chez les usagers. Si c'était facile, depuis le temps, quelqu'un s'en serait aperçu !

Dans ce cadre, il apparaît qu'un des facteurs de « santé mentale » des structures du médico-social est aussi la capacité d'accueil d'agents extérieurs (stagiaires, partenaires, régulateurs, analystes des pratiques) qui, sans être étrangers au mythe fondateur (dès l'instant où un lien se crée avec l'institution), peuvent être porteurs d'autres légendes qui vont mobiliser la pensée, maintenue dans une ouverture possible. Ainsi, le cadre de la rencontre ne sera pas alimenté par des évidences univoques et stériles, mais par une dynamique qui souffre d'être atteinte par l'autre ; ce qui est précisément l'objet de la rencontre.

---

12. E. Goffman, *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens commun », 1968.

13. P. Fustier, *op. cit.*