

Contact

novembre 2007 - n°71

BELGIQUE-
BELGIE

P.P
Bruxelles x
1/4072

Bureau de dépôt
Bruxelles X
Bimestriel
novembre 2007
P 302062

Bernard Lukas

Peut-on faire changer les autres ?

Puissance et impuissance de l'intervenant psycho-social :
l'éclairage de l'Analyse Transactionnelle

Entre puissance et impuissance ...

Faire changer l'autre... qu'il s'agisse d'un travail d'éducation d'adolescents démotivés par l'école, de réinsertion de jeunes pas intéressés par le travail, d'élaboration sous contrainte d'un projet avec des personnes qui ne font plus de projets, de motivation d'employés découragés par les perspectives de travail. Tous les formateurs, psychologues et autres intervenants psycho-sociaux sont confrontés au paradoxe du "sois autonome" ou: "je veux que l'autre désire de lui-même, par lui-même et pour lui-même"¹. C'est ce qu'on appelle chez les psys "le fantasme de la toute-puissance", l'illusion que mon action provoque chez l'autre un mouvement autonome qui ne soit pas que la réponse à mon action: qu'il se prenne en mains et devienne adulte, enfin!

Mission quasi-impossible pour les intervenants- et autres accompagnants, mission qui s'apparente à un combat de Don Quichotte contre les moulins à vent... En effet, face à notre désir pour lui, que va faire notre interlocuteur? A-t-il d'autre choix que de se suradapter ou s'y opposer? Ainsi, créons-nous les conditions de l'aliénation (devenir étranger à soi-même) que par ailleurs nous sommes censés traiter.

1/ Freud évoquait qu'il y avait 3 professions impossibles: psychanalyste, parent et chef d'état. On pourrait étendre cette assertion aux professions de l'accompagnement!

Derrière ce désir pour l'autre, se profilent 2 spectres de l'imaginaire humain, celui du fantasme anxiogène de la **toute-impuissance** exaspérée (ou plus simplement, la peur de l'échec) et celui du fantasme grisant de la **toute-puissance** triomphante (l'espoir de la réussite). Le fantasme de toute-impuissance est corrélé à des sentiments de découragement, à des symptômes de burn out, à des sensations de situations sans issue, à des manifestations dépressives des professionnels, témoins privilégiés de la dérive psychosociale, de l'errance identitaire, des dépendances énergivores, des crises institutionnelles, de la délégitimation des figures d'autorité, du recul des valeurs collectives au profit des priorités de l'épanouissement individuel...

Le fantasme de toute-puissance quant à lui, est corrélé à des sentiments d'enthousiasme plus ou moins exalté, à des mécanismes de surcontrôle manipulateur, à des rapports de force compétitifs, à une tentation d'abuser du pouvoir arbitraire, à un discours omnipotent (la raison scientifique, la vérité unique,...), à une logique de l'immédiété de la satisfaction des désirs: tout est possible, tout est permis, un monde sans limite,...

Entre ces 2 extrêmes qui tracent des spirales mortifères, se dessine une zone intermédiaire, un espace où principe de réalité, respect de l'autre, triangulation, réflexion et action peuvent se décliner harmonieusement. Combinant le renoncement nécessaire à ce qui n'est pas changeable (qui n'est pas résignation rageuse et/ou dépressive) et la détermination nécessaire pour changer ce qui est possible (qui n'est pas espoir naïf et illusoire), la puissance peut se déployer, doublée de la sollicitude qui permet de la différencier de la tentation du pouvoir de manipulation malveillante ou perverse.

Dans ce numéro

- Peut-on faire changer les autres ?
- Agenda

P 1/4
P 4

conseil • formation

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



Dans la santé mentale...

Nous nous proposons d'approfondir les manifestations des fantasmes de toute-puissance et de toute impuissance au sein de 2 champ distincts: celui de la santé mentale d'abord et celui de l'éducation ensuite.

Notre expérience de travail en psychiatrie nous permet de constater que le désir de soigner du soignant revient pour une bonne part à désirer l'autonomie optimale du soigné. L'analyse des enjeux contre transférentiels de ce désir des soignants a permis de mettre en évidence qu'il procédait de 3 fantasmes principaux relevant de la toute-puissance (vingtième colloque des hôpitaux de jour psychiatriques, Liège, 1992).

— **UN FANTASME DE RÉPARATION-CONSOLATION.** *Nous retrouvons là un mode de fonctionnement surprotecteur qui se caractérise par une infantilisation disqualifiante de l'autre personne perçue comme une victime impuissante de la situation et dépendante du sauvetage de ce "Sauveur" pour s'en sortir. En AT, on parlerait d'un excès de l'état du Moi Parent Nourricier.*

— **UN FANTASME DE JUSTICIER-SAUVEUR.** *Là aussi, l'attitude sauveteuse est à l'œuvre, dans le chef du soignant qui pour protéger l'autre d'une injustice réelle ou imaginaire peut partir en croisade avec son instance critique et persécuter les agresseurs potentiels. En AT, on parlera d'un excès de l'état du Moi Parent Normatif.*

— **UN FANTASME NARCISSIQUE DE TOUTE PUISSANCE SUR L'ÉVOLUTION DU PATIENT.** *Attitude de sauveur, quand tu nous tiens! ... qui a besoin de se sentir indispensable au salut de son protégé. Nous sommes dans le piège de la relation de pouvoir.*

Dans ce cadre, une analyse introspective lucide du soignant par lui-même, par exemple à partir de la grille de lecture transactionnelle, lui permettra d'identifier les états du moi qui président à ce genre de fantasme et de position relationnelle; et ainsi d'être en mesure de s'en dégager en meilleure connaissance de cause. Ce dégagement pourra lui permettre de déployer des interventions puissantes consistant, par exemple, à interpeller le patient avec une question centrale: "quelle est ta part dans ton propre malheur, ou si tu avais une part de responsabilité dans ce qui t'arrive, ce serait quoi?". Question responsabilisante stimulant l'état du moi Adulte. Il est évident que ce genre de question se pose après avoir établi au préalable une relation de confiance avec le patient; relation au sein de laquelle il se sent assez en sécurité que pour faire face à l'aspect confrontant de cette question. L'établissement de cette relation passe par ce qu'on appelle en AT les 3 C: contact, cadre et contrat. Il s'agit là de créer le lien, ensuite d'établir le cadre de protection et de fonctionnement à l'intérieur duquel le relation se déploiera et enfin de négocier le contrat stipulant les attentes, objectifs, et engagements réciproques des 2 protagonistes. Ces 3 C sont également une manière puissante de séquencer les choses de manière structurée et de laisser la responsabilité au patient de définir par lui-même, pour lui-même et de lui-même son propre but.

Dans le contexte éducatif...

Par ailleurs, si nous pensons à la manifestation de cette toute-puissance dans un contexte éducatif, notre expérience de supervision d'équipes dans des services d'accompagnement pour jeunes en difficulté psychosociale, nous a permis de mettre en évidence dans le comportement de certains éducateurs, des attitudes délétères lors d'applications aveugles et excessives de certaines sanctions de transgressions. (La destructivité chez l'enfant et l'adolescent, Jean-Yves Hayez):

— **STIGMATISATION DE LA PERSONNE DU JEUNE, en lieu et place de la désapprobation de ses actes négatifs:** "tu es un vaurien". En AT on parlera de signes de reconnaissance négatifs pour la personne. Ce sont les plus toxiques et leur emploi signe une faute professionnelle avérée. La puissance consisterait ici à ne pas se laisser emporter par une généralisation abusive disqualifiante qui réduit toute la personne à un comportement socialement inacceptable dont elle a pu faire preuve à un moment donné. Mais plutôt à désapprouver son comportement avec une attitude normative cadrante et à exiger un dédommagement approprié. En AT on parlera de l'utilisation appropriée du parent Normatif.

— **LA PRISE EN COMPTE DES SEULS ACTES,** en oubliant le message ou le questionnement dont ils sont souvent porteurs (entre autres "je grandis et vous ne m'indiquez pas comment utiliser positivement mes forces", "vous ne m'aimez pas", "je n'ai pas vraiment de place pour vous"). En AT, si on considère que les transgressions relèvent d'un stratagème du deuxième ou troisième degré, il s'agira par exemple d'analyser le jeu sous l'angle de ce qu'il permet d'obtenir, son bénéfice: de l'attention par exemple ici et dès lors d'accompagner le jeune dans un travail de confrontation et de recherche d'options sur comment peut-il obtenir de l'attention de manière positive, en demandant directement...

— **L'ESCALADE DU CONTRÔLE ET DE LA RÉPRESSION:** *portes de plus en plus fermées, sanctions négatives de plus en plus dures. Sanctionner chez l'un, être plus fort que la sanction chez l'autre, devient vite un sport marqué de jouissance bilatérale. En AT nous diagnostiquons ce processus comme une compétition entre un excès de Parent Normatif de l'éducateur et l'Enfant Rebelle du jeune. Une option puissante pourrait par exemple être de couper la transaction c'est-à-dire de se situer dans un autre état du moi que celui avec lequel le jeune nous invite à réagir.*

De plus, certaines manifestations de toute-impuissance (laxisme) existent parfois aussi à travers le comportement de certains éducateurs face à des transgressions destructrices notamment d'ados:

— **L'INDIFFÉRENCE, LA NON RECONNAISSANCE DE L'EXISTENCE DU JEUNE.** *En AT, le concept de soif de reconnaissance rend compte de cette réalité. Un être humain qui ne reçoit pas un minimum de signes de reconnaissance se flétrit, pour paraphraser Eric Berne. C'est dire toute l'importance accordée à l'échange des signes de reconnaissance: donner, recevoir, refuser, demander, se donner à soi-même. Autant d'opérations d'échange des signes de reconnaissance qui détermineront la priorité à suivre dans la manière d'accompagner le jeune auteur de transgressions. Cela aussi c'est faire preuve de puissance.*



— LA DÉMISSION PAR PEUR DE SES RÉACTIONS OU PAR MANQUE DE PROJET PERSONNEL.

La puissance consisterait par exemple ici à construire un dispositif approprié de gestion de la violence qui tienne compte du besoin légitime de sécurité du personnel, qui prévoirait une possibilité de triangulation et de soutien solidaire en équipe par exemple, c'est-à-dire la mise en place des protections adéquates nécessaires qui permettrait au professionnel de "border" le débordement du jeune avec aplomb.

— L'EXCÈS D'INDULGENCE PARCE QU'ON NE VERRAIT EN LUI QU'UNE VICTIME OU QU'UN IMMATURE IRRESPONSABLE.

La puissance consisterait ici à confronter le jeune de manière responsabilisante par rapport à sa transgression et à exiger un dédommagement sans appel par rapport aux préjudices qu'il a causés. (usage approprié du Parent Normatif).

La puissance en pratique...

C'est dans un espace intermédiaire entre toute-impuissance et toute-puissance, qu'émerge "en puissance" (en possibilité virtuelle, potentielle), la puissance : position d'autorité mais pas autoritaire, position d'efficience mais pas de pouvoir, position de justesse exigeante à tenir, du fait qu'elle demande une vigilance quasi permanente, un réajustement contextuel sans tomber dans le relativisme absolu qui autorise le basculement dans l'arbitraire.

Ce que nous entendons par puissance, se rapprocherait d'un idéal du moi étayé sur des valeurs éthiques solides vers lequel tendre, plutôt que d'un moi idéal tout puissant dans lequel la personne s'y croirait et s'y perdrait. Cette position à adopter résulte d'un choix conscient et réfléchi : il s'agit d'être au clair avec ce au nom de quoi je dis ce que je dis et je fais ce que je fais.

Nous rencontrons de nombreuses applications et exemples de cette puissance lors de nos interventions auprès d'équipes d'intervenants psycho-sociaux :

1. DANS LA GESTION D'UN ÉQUIPE, entre le leadership autocratique et le leadership laxiste, existe le leadership démocratique dont la puissance repose entre autres sur la relation de confiance créée avec les collaborateurs, ainsi que la clarté du cadre et des procédures de prise de décision par exemple, et qui permettent un processus de concertation, une contribution participative, un engagement de chacun, où solidarité, coresponsabilité et motivation individuelle et collective ne sont pas des vains mots.

2. LA PUISSANCE VA ÉGALEMENT DE PAIR AVEC LA CRÉATIVITÉ ET LA POSSIBILITÉ DE SORTIR DU CADRE.

Ex: La séquence se passe dans un centre de jour pour handicapés mentaux, lors d'une séance d'entraînement de ping pong pour les "Special Olympics Belgium". Un éducateur joue avec un des bénéficiaires : Marcel. Celui-ci lance la balle partout sauf sur la table. L'éducateur s'énerve, s'exaspère, Marcel se marre... Tout d'un coup, l'éducateur arrête le jeu et propose ceci à Marcel : pendant 10 min ils vont lancer la balle partout sauf sur la table. Puis après ils joueront au ping pong. Marcel opine du bonnet et les voilà tous deux lançant la balle n'importe où sauf sur la table, en s'amusant beaucoup. Marcel est hilare, l'éducateur se concentre pour surtout éviter la table... Après 10 min, comme prévu, l'éducateur signale la fin de cette séquence et annonce le début du temps de ping pong. Marcel se concentre et joue au ping pong comme jamais.

L'entraînement reprend son cours normal. En séquençant 2 temps de cette manière, l'éducateur est sorti du cadre prévu, a court-circuité la provocation et l'(auto)sabotage de Marcel en lui permettant de se défouler physiquement en lâchant une partie du contrôle, de jouer ensemble la transgression plutôt que d'être joué par elle, en partageant de la joie avec l'éducateur. Ils étaient tous dans leur "Enfant Libre" comme on désigne cet état du moi en A.T. Cette expérience de décharge sans aucun danger (protection) et cette autorisation (permission) de jouer pour jouer avec complicité a permis par la suite à Marcel de déployer sa puissance sa compétence sportive, et de choisir de s'adapter aux consignes du ping pong, de se concentrer de manière appropriée et de prendre du plaisir à réussir des points gagnants.

3. LA PUISSANCE S'EXPRIME AUSSI à travers le langage non verbal qui détermine l'orientation des échanges à plus de 50%. Ex: réaction d'un parent à la caisse du supermarché face à son enfant de 3 ans qui se roule par terre pour avoir des bonbons. Si le parent hurle de manière exaspérée et exaspérante sur son enfant, celui-ci captera le sentiment d'impuissance à travers le ton de la voix et continuera sa scène de plus belle. Si par contre, le parent dit d'une voix ferme, posée et sans appel : "que tu hurles ou pas, tu n'auras pas de bonbon!", l'enfant continuera sans doute encore pendant 30 secondes, histoire de sauver la face, mais comprend vite qu'il ne sert à rien de poursuivre plus longtemps et finira par se calmer.

4. QUELS LIENS Y-A-T-IL ENTRE PUISSANCE, POUVOIR ET AUTORITÉ?

Nous évoquerons ici la formule suivante : on dit de quelqu'un qu'il fait autorité en la matière lorsque sa parole est créditée d'une expertise et d'une sagesse particulière basée sur l'expérience et la connaissance approfondie d'un domaine. Cela lui donne un pouvoir de fait. Par exemple l'avis d'un expert mandaté par un tribunal lui confère un pouvoir légitime d'influence sur l'opinion et/ou la décision du juge. La puissance d'une autorité et donc la légitimation de son pouvoir est ainsi liée à ce qui la nourrit, à savoir la sagesse d'une vision globale nourrie de références significatives (conseil des sages, des anciens, Hubert Reeves, Albert Jacquard,...).

5. LA PUISSANCE FAIT PARTIE DU MODÈLE DES 3 P TEL QUE DÉFINIS EN AT :

Protection, Permission, Puissance. La puissance d'une personne peut d'autant mieux se déployer qu'elle repose sur un sentiment de sécurité garanti par des protections efficaces et sur une confiance en ses capacités d'action, de réalisation, garantie par des permissions encourageantes.

6. EN CE QUI CONCERNE LE TRAVAIL EN ÉQUIPE,

la puissance se manifeste notamment dans la qualité de la cohérence fonctionnelle (articulation des rôles, points de repères communs et appliqués collectivement, procédures claires par ex prise et suivi des décisions,...) et de la cohésion relationnelle (solidarité, soutien, confiance réciproque,...).

7. LA PUISSANCE S'EXPRIME AUSSI

dans la capacité d'articuler le lien et la loi, l'écoute empathique (Parent Nourricier) et le cadrage structurant (Parent Normatif).



conclusion page suivante



Suite "Peut-on faire changer les autres?"

Notre programme 2007-08 complet

www.cfip.be

Venez y découvrir toutes nos formations!



En guise de conclusion...

La puissance évoque l'Art martial: discipline de maîtrise de soi où le combat avec l'autre n'est qu'une occasion pour livrer un combat à soi-même, contre ses propres automatismes, ses zones aveugles. Ce combat là n'a pas de fin. Il participe à nous faire plus humain et exige par là de conjuguer puissance avec humilité.

RENCONTRES ET DÉBATS AU CFIP

Inscription sur www.cfip.be

COF708	Apprentissage organisationnel et communautés de pratiques	Michel Bonami	20/11/2007 à 19h00
COF808	Life Coaching et crises existentielles	Christian Lestienne	18/12/2007 à 19h00
COF908	Le psychodrame à l'épreuve du temps	Chantal Nève-Hanquet	8/01/2008 à 19h00
COF1008	Les compétences du coach. Quelle écoute pour quelle action	Christian Lestienne	13/03/2008 à 19h00
COF1108	Rôles, fonctions: et Moi dans tout ça?	Jeannine Gillissen	8/05/2008 à 19h00

LES FORMATIONS CES PROCHAINS MOIS AU CFIP

Inscription sur www.cfip.be

SYS108	Systémique organisationnelle: Respecter le complexe – agir en conséquence	Alexis Kestermans	15, 16/11, 13,14/12/2007, 10,11/01, 7,8/02/2008
TFP108	Thérapie familiale et psychodrame	Chantal Nève-Hanquet	22/11/2007
MBI108	MBTI: Une meilleure connaissance de soi et des autres - initiation	Gaétane Martin	26,27/11/2007
PJV108	Changer de cap et découvrir son projet de vie	Christian Lestienne	5, 6, 12, 13/12/2007
CFM108	Développer des stratégies de négociation ou de médiation	Jean Maertens	6, 7/12/2007
MLT108	Maximiser le transfert en formation	Fabrice Simon	10, 11/12/2007
FCR108	Le formateur créatif	Charles Van Haverbeke	10,11/12/2007
EVF108	Evaluer les effets de la formation: enjeux et techniques	Xavier Dumay	8, 31/01/2008
GEP108	Se libérer de son histoire familiale	Chantal Nève-Hanquet	12, 13/01, 12/02, 11/03/2008
PSJ108	Sensibilisation au jeu de rôle	Chantal Nève-Hanquet	16/01, 13/02, 05/03/2008
CFG208	Utiliser les conflits: Compréhension des enjeux et des comportements en situation de conflit	Jean Maertens	24, 25/01, 15/02/2008
RMP108	Travail: quand, comment et pourquoi changer?	Françoise Lemoine	28, 29/01/2008
DEP108	Vivre les deuils au quotidien	Chantal Nève-Hanquet	31/01, 21/02/2008
ISA108	Intégrer son autorité	Nicole Duhamel	18, 19/02, 20/03/2008
CRE108	Le manager créatif	Alexis Kestermans et Agathe Crespel	18, 19/02/2008
EPG108	Conduire un projet en équipe	Johan De Beer	25, 26/02, 7/04/2008
ANI108	Animer des réunions	Jean Maertens	28,29/02/2008
FEF108	Pour une communication de qualité: Développer l'écoute et l'assertivité	Marc Drèze et Bernard Lukas	28, 29/02, 13,14/03, 11/04/2008

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be

secretariat@cfip.be

02/770 50 48