

Quand un « nous » vaut mieux que l'addition des « je »

Regards à trois voix sur la notion de collectif.

Par Séverine Bovey, Nicole Egli et Karina Kühni

Educatrices à Lausanne

« De quoi peut bien être fait un collectif de travail ? » (S. B.)

Quand je pense « collectif », je vois mon lieu de travail : une grande structure ouverte et pleine de possibles. Quand on y entre, un joyeux désordre est perceptible, où tous les groupes d'enfants et de professionnel·les se croisent et, même plus, vivent ensemble. Un mélange de familles, d'éducatrices et d'éducateurs, de personnel de cuisine et de maison ainsi qu'une équipe de direction s'y côtoient. En résumé, tous les ingrédients pour y trouver des « collectifs de travail ».

Pour essayer d'explicitier comment un collectif de travail peut fonctionner, je vais partir d'une situation vécue il y a quelques années au sein du CVE où je travaille. Pour ce faire, je me suis basée sur les écrits de Sandrine Caroly, spécialiste de la santé au travail et de l'activité collective.

Nous sommes au printemps 2017, l'équipe éducative de la nurserie est composée de quatre éducatrices.

Dix bébés sont accueillis chaque jour. Un tiers des enfants sont âgés de 4 à 12 mois, je les appellerai les *petits*. Deux tiers ont entre 12 et 18 mois, je les appellerai les *grands*. Le groupe des *petits* a des besoins individuels en termes de rythme. Ils ont besoin de calme, de se sentir en sécurité, pour plus tard partir à la découverte de l'espace et de leurs pairs.

Les *grands* sont dans l'exploration motrice, ils explorent le monde et les enjeux relationnels entre pairs. Ils ont besoin d'espace et d'accompagnement pour évoluer. De plus, certains enfants rencontrent des difficultés quant à la construction des relations entre pairs. L'entrée en contact est souvent brusque et inadaptée. Cela crée une ambiance où les conflits règnent. Les éducateurs doivent, particulièrement, accompagner ce groupe d'enfants.

L'équipe éducative imagine au mieux comment subvenir aux différents besoins des enfants. Cette problématique est souvent discutée en colloque d'équipe. ▲

▲ Elle est aussi réfléchiée avec une référente PST (prévention de la santé au travail). Les éducateurs testent plusieurs organisations, comme scinder le groupe en deux ou utiliser les autres espaces du CVE. Toutefois, elles se confrontent à des problèmes au niveau organisationnel. Il est impossible de faire deux groupes « équilibrés », vu qu'il y a plus de *grands* que de *petits*. Les enfants continuent d'évoluer au sein de la nurserie en se partageant l'espace. Les tensions montent petit à petit. Les *grands* expriment leur mal-être en testant les limites auprès des éducatrices et des autres enfants. Les *petits* sont pris pour « cible » par les *grands*.

L'équipe éducative de la nurserie en pâtit aussi. Elle s'épuise de son impuissance et de l'impossibilité dans cette situation de faire du « beau travail ». Cela entraîne diverses frustrations professionnelles (stress, insatisfaction, fatigue). Qui se traduisent souvent par le sentiment de travailler en essayant de « sauver les meubles », de parer « au plus urgent ». Et petit à petit, ces frustrations rongent, abîment les professionnelles qui s'épuisent.

Durant un colloque institutionnel, qui a lieu une fois par mois pour l'ensemble du personnel éducatif, cette situation est rapportée au grand collectif. Pendant ces colloques, chaque secteur partage ses projets, son quotidien. Lors

de situations complexes, le grand collectif est solidaire et tente de proposer des pistes. A ce moment-là, j'ai pu observer de la solidarité et une réélaboration des règles. On a toujours plus de solutions quand on réfléchit ensemble.

En effet, il est décidé, par l'équipe institutionnelle ainsi que par la direction, que des « prépassages » seront aménagés. L'idée est de créer un « effet domino ». Chaque jour, des plannings sont organisés pour faire passer deux enfants de la nurserie chez les trotteurs. Et donc de faire passer deux enfants des trotteurs chez les moyens. Cette organisation est pensée jusqu'aux vacances d'été. Ces « prépassages » ont été réfléchis afin que chaque enfant puisse aller dans le groupe « supérieur », plusieurs fois durant la semaine, pour le moment de jeu et, éventuellement, les repas.

La décision de la direction de « geler » les plannings afin de rendre possible cette nouvelle organisation nous montre qu'à son niveau, elle a également réélaboré les règles. La direction participe et soutient le projet mis en place. Elle privilégie la stabilité de son équipe et le bien-être des enfants. En effet, un des dangers, dans cette situation critique, est l'épuisement de l'équipe de la nurserie et donc un risque d'absentéisme.

Après quelques semaines d'expérimentation, nous avons rapidement

pu observer les avantages de cet « effet domino » :

Au sein de la nurserie, les professionnelles ont eu plus de disponibilités pour les enfants « restants ». Elles ont pu prendre du temps de qualité pour accompagner autant les *petits* que les *grands*.

Au sein du groupe des trotteurs, l'accueil s'est passé sereinement. Les enfants étaient preneurs des nouveaux jeux ainsi que de l'espace à découvrir. Pour les éducatrices, cette façon de procéder a été bénéfique pour affiner les liens en vue des « vrais » passages. Un des aspects valorisant pour les enfants du groupe des trotteurs a été ce rôle de « guide » qu'ils ont pu jouer lors de ces « prépassages ».

Au sein du groupe des moyens, cela a été plus complexe. Certains enfants parmi les trotteurs étaient motivés par cette possibilité, d'autres non. Il est vrai que les trotteurs n'étaient pas, majoritairement, disposés à aller découvrir, de manière fixe, l'espace des moyens. Ils avaient encore des explorations et des expérimentations à faire dans leur groupe. Cela a donc demandé aux éduc(s) du secteur des moyens) de redoubler d'efforts et d'inventivité, afin « d'embarquer », « de donner envie » aux trotteurs.

Je me souviens d'une collègue des moyens me disant que cela ne faisait pas sens pour elle d'embar-

quer un enfant, s'il n'était pas volontaire dans cette démarche. Effectivement, le but n'était pas de déplacer une problématique d'un endroit à un autre. Nous avons donc imaginé cela, de manière plus légère, « à la carte », selon les envies des trotteurs. Le fait d'amener de la souplesse, de se réadapter a permis de rendre ce « prépassage » trotteurs-moyens plus agréable.

L'année scolaire s'est donc terminée sereinement, sans dommages collatéraux. Cette solution a été salvatrice tant pour les enfants que pour les adultes.

La situation mentionnée ci-dessus met en évidence différents axes autour du travail collectif.

Tout d'abord, les risques psychosociaux (RPS). L'équipe de la nurserie, fragilisée par la situation critique, n'a pas trouvé de solution supportable au sein du secteur. En restant « seule » avec ses problématiques, elle est plus facilement sujette aux « RPS », qui peuvent amener de grandes souffrances. La problématique est donc présentée à un collectif plus grand. Comment le collectif va-t-il pouvoir apporter du sens, des règles, des valeurs ? L'enjeu est qu'un collectif de travail ne se décréte pas, il se construit. Cela prend du temps et nécessite de l'énergie. Il faut pouvoir bâtir ensemble, autour de projets concrets et d'expériences ▲

▲ collectives qui permettent de confronter les points de vue.

Il est donc important de dissocier deux pôles : le travail collectif et le collectif de travail.

Selon Caroly, «le travail collectif» est la manière selon laquelle on travaille ensemble, selon laquelle on va coopérer et s'entraider, ou encore comment on va réguler les difficultés.

«Le collectif de travail» représente la façon dont on entre en relation avec les autres et comment on vit ensemble. C'est quand il y a une certaine efficacité, une énergie qui circule bien. Voici plusieurs types de travail collectif :

- La coactivité : Travailler séparément, à distance mais dans un but commun.
- La collaboration : Se partager le travail, une complémentarité entre collègues.
- La coopération : C'est une action collective, travailler ensemble pour un but commun.
- L'entraide : Lorsqu'un·e des professionnel·le·s ne peut pas ou plus réaliser une tâche, son ou sa collègue prend le relais.

Si le travail collectif et le collectif de travail coexistent, il est possible de créer une activité collective («effet domino») et ainsi différentes actions : la réélaboration des règles et la vitalité du collectif. Dans la situation précédemment

exposée, on peut observer qu'en état «d'urgence» (épuisement de l'équipe, travail éducatif péjoré), le collectif de travail (équipe institutionnelle) s'est mobilisé pour soutenir (coopération et entraide) l'équipe éducative de la nurserie. Ce collectif a réélaboré des règles (prépassages). Cette vitalité du collectif professionnel a permis de réactiver le sentiment de faire du «bon travail». Cela semble avoir redonné du sens aux éducateurs et participé à enrichir le collectif de travail. Cela permet d'être source de santé individuelle et cela contribue à développer des compétences.

A la suite de cette activité collective, qui a été efficace sur plusieurs mois, je me pose la question suivante : peut-on parler d'activité collective «durable» si cette situation transforme, fait évoluer des pratiques, modifie des fonctionnements ? En effet, j'ai le sentiment que cette situation vécue n'est pas isolée et que nous ne sommes pas à l'abri d'être, de nouveau, face à cette même problématique. Comment une institution peut-elle grandir de ses expériences et réfléchir son quotidien autrement, afin d'éviter les situations critiques ?

Et qu'en est-il du quotidien justement ? Comment savoir s'il existe du collectif de travail dans les équipes ? Concernant la vitalité du collectif, Caroly nous donne

une liste de quelques conditions de celle-ci. Ces conditions peuvent être *sine qua non*, c'est-à-dire indispensables à la réalisation du collectif de travail; et d'autres, plus souples, plus modulables en fonction des circonstances dans lesquelles on travaille.

Voici un éventail de questions que chacune peut se poser, seule et en équipe, afin de réfléchir à sa pratique.

- Au sein d'une équipe, s'ajuste-t-on aux difficultés ?
- Equilibre-t-on les efforts ?
- Est-ce toujours les mêmes personnes qui se confrontent aux difficultés ?
- Ses membres sont-ils stables ?
- Arrive-t-on à faire émerger des règles communes par rapport à des personnes qui peuvent être en difficulté ?
- Existe-t-il du soutien ? Est-il individuel ou collectif ?
- Partage-t-on des points de vue ou avons-nous des divergences sur la manière de bien faire son travail ?

Pour conclure, j'aime à croire qu'un collectif de travail, vivant et dynamique, permet aux éducateurs d'inventer et de se réinventer. Avoir de l'intérêt et de l'envie pour travailler ensemble tient de la responsabilité de chacune. Pour que « ça fonctionne », une équipe se construit sur des préceptes pédagogiques, des fils rouges, différents

projets, des pensées éducatives – plus ou moins similaires. Bref, un projet pédagogique où chacune s'y retrouve en termes de valeurs et d'action. Toutefois, en parallèle, il y a le terrain, le concret. Et chaque professionnel·le y met ses valeurs et ses principes, ses ouvertures et ses limites ainsi que sa sensibilité. Moults ingrédients avec lesquels il faut savoir jongler en équipe. Et l'une des premières étapes à faire pour y arriver est de conscientiser qui l'on est, avec ses forces et ses faiblesses.

De l'individuel au collectif (N. E.)

L'articulation entre individuel et collectif, un fil à toujours remettre sur le métier, un tissage à l'infini, un travail du et au quotidien...

A travers ces quelques lignes, j'ai tenté quelques pistes de réflexion autour de la question: quels sont les freins, les empêchements au collectif de travail ?

Si plusieurs personnes collaborant dans un même espace produisent de ce fait un travail collectif, pourquoi cette configuration n'est-elle pas suffisante pour créer un collectif de travail « compétent » ?

Ecartée du monde professionnel depuis trois ans, à la suite d'un accident, je suis quelque peu en retrait des enfants, des parents, des collègues... ▲

▲ Ce pas de côté m'amène à parler en premier lieu de l'individuel, non par ego démesuré, ni par narcissisme, mais parce qu'il me semble que le fameux « connais-toi toi-même » repris par Socrate pourrait démêler quelques fils.

Cette « fenêtre » de pensée est une manière de percevoir et constitue un point de vue parmi d'autres.

« Rien ne vaut de passer un bon moment avec soi-même, à parcourir les rayonnages de sa bibliothèque intérieure. »¹

Aller à la rencontre de soi, pratiquer l'introspection, prendre le temps de s'arrêter, se mettre en position « méta », incorporer les savoirs externes afin de les métaboliser et les digérer à son rythme, participent tous à une faculté et à une nécessité d'élaboration.

Défricher ses schémas de pensée, ses croyances limitantes ou non, ses peurs, ses manques, etc., constitue le travail d'une vie et représente déjà une grande complexité.

De ce fait, si je ne suis pas au clair un tant soit peu avec mes parts d'ombre et de lumière, mes manques, mes difficultés, dans un domaine ou un autre, alors je vais les projeter inconsciemment ou non sur l'autre.

Mes enjeux personnels se tricotent alors avec ceux de l'autre, les « pelotes » des uns s'entremêlent avec celles des autres.

Cela peut être chaotique, si cela reste au niveau des non-dits, voire de l'indicible !

Ce que j'appelle alors « conflit larvé » se ressent dans l'air ambiant du collectif de travail, même s'il n'est pas perçu par chacune de la même manière et aux mêmes endroits du corps et de la pensée.

Alors s'immisce une compétitivité pas toujours saine et porteuse, renforçant les ego et un pouvoir de domination insidieux, certain·e·s essayant parfois de tirer la couverture à soi, par instinct de préservation et de survie sans doute.

Alors comment tirer son épingle du jeu ?

Est-ce que les mises à plat des situations qui grincent, qui fâchent, relèvent du rôle de la direction, des équipes ou de chaque personne ?

Je pense qu'il s'agit de tout cela à la fois, car toutes les données s'entrecroisent et se superposent en permanence.

Toute personne impliquée dans la constellation présente joue un bout de la partition avec un rôle qui lui a été attribué ou qu'elle s'est ▲



Le bien et le mieux – Collectif CrrC

▲ attribué, usant de modulations différentes pour ce faire.

Pour simplifier l'histoire, je propose d'illustrer quelques enjeux sous-jacents d'un collectif comprenant une direction, une équipe d'éducatrices, des parents.

J'ai volontairement « mis de côté » les enfants, afin de rester au niveau des adultes.

En effet, chaque personne de la direction, chaque éducatrice et chaque parent porte en lui des attentes, des valeurs, des émotions, un vécu personnel, une manière de communiquer ainsi que sa façon singulière de naviguer avec les limites.

Toutes ces données entrent en résonance d'une manière plus ou moins conscientisée ou non, créant soit des alliances dans un pôle « positif », soit des distorsions dans un pôle « négatif ».

Comme dans tout système, à l'image du corps humain, il y a une recherche d'homéostasie afin de maintenir un équilibre plus ou moins stable, ce qui nécessite des ajustements permanents, dans une constante dynamique d'adaptation.

Dès lors, si un rouage se grippe, cela aura des conséquences sur la réponse donnée au stimulus initial.

Si par exemple dans un collectif de travail, le vécu personnel prend le dessus sous forme de plainte, alors

l'espace de pensée, d'élaboration, d'organisation du travail, etc., s'en trouvera affecté d'une manière ou d'une autre et chacun·e imaginera une stratégie pour naviguer au mieux.

Il me semble dès lors intéressant de pouvoir interroger et nommer ces différends, ces zones de valeurs, de représentations, d'attentes, etc., qui entrent en jeu en permanence, de manière déguisée ou non.

Cet « exercice » me paraît néanmoins être celui d'un·e équilibriste qui doit pouvoir composer avec les sensibilités, les résistances, les possibilités de chacun·e afin de remettre un souffle nouveau dans des endroits qui ont pu se figer à un moment ou à un autre.

Je trouverais pour ma part pertinent de rejoindre l'autre non seulement dans ce qu'il a de semblable, ce qui est assez simple et confortable, mais bien dans son « étrangeté », dans sa différence.

Je pense qu'il est assez frustrant, épuisant de toujours se comparer à l'autre, d'essayer de faire du « même », de porter un « masque » qui n'est pas le sien, afin d'être à son image, dans un souci tellement humain de plaire et de ne pas se sentir rejeté·e.

Et si chacun·e arrivait et mettait au centre ses réels « savoirs d'à côté », ses talents qui lui tiennent à cœur et au corps, n'y aurait-il pas

un début d'altérité, un engagement plus prononcé au service du collectif de travail, une meilleure fluidité dans les interactions et les actes du quotidien ?

Cette attitude ne permettrait-elle pas de moins s'épuiser et d'avoir plus d'énergie à mettre au service d'une collaboration plus souple ?

J'ai surtout parlé des failles, des manques inhérents à tout être humain dans ces quelques lignes.

Fort heureusement, je connais des équipes qui font du « beau travail », parce qu'elles ont mis sur le tapis les endroits et les envers, parce qu'elles ont acquis une certaine maturité, une souplesse dans des principes qui se voulaient rassurants à la base et une complicité qui aide sans doute à ne pas se sentir comme une « espèce menacée » à chaque moment de crise et qui savent que chaque jour sera un jour nouveau, à réinventer...

Concocter du travail collectif (K. K.)

Ce texte se fonde largement de manière subjective et créatrice, voire inventive, sur un article d'Yves Schwartz qui s'intitule « Usage de soi et compétence »².

La question que je me pose est la suivante : que met en œuvre un

collectif de travail pour être ajusté (entre collègues) et s'ajuster aux différentes situations singulières rencontrées dans le quotidien ? Autrement dit comment un collectif s'y prend-il pour faire du bon travail et de quoi a-t-il besoin pour y arriver ? *A contrario*, quand ça ne marche pas, que manque-t-il, qu'est-ce qui ne joue pas ?

Schwartz a détecté six ingrédients qui composent un « devenir compétent » que je vais allègrement reprendre et discuter.

Le premier que je nommerai *normes en tout genre* semble souvent évident, mais il n'est pas toujours si bien maîtrisé. Il s'agit de posséder une bonne connaissance des nombreuses prescriptions entourant la situation de travail. Schwartz (p. 204) avance que « (...) cela suppose de maîtriser – en partie, parce que nul ne peut tout maîtriser – l'aspect protocole, c'est-à-dire les savoirs scientifiques, techniques, d'ordre économique, gestionnaire, juridique, linguistique, toute une série de codes, de savoirs, de langages qui encadrent une situation ». Ce serait par exemple pêle-mêle : technique « change debout », grilles d'entretiens, avoir de bonnes connaissances sur le développement de l'enfant, sur le jeu enfantin, capacité d'écriture, de lecture, de métacommunication, ▲

2-Schwartz, Yves (2003), « Usage de soi et compétence » in : *Travail et Ergologie*. Entretiens sur l'activité humaine, Octarès, Toulouse.

▲ connaître le déroulement de la journée du secteur concerné, pour n'en citer que quelques-un·e·s. Ce sont les connaissances, les savoirs que l'on a pu, dû « construire en l'absence des choses elles-mêmes » (*Ibid.*) Ce sont des savoirs qui sont extérieurs à la personne qui travaille, en d'autres termes, « c'est faire d'une certaine manière abstraction de ce qu'on pense sur la question » (*Ibid.*).

Du moins dans un premier temps, car c'est bien en connaissant de manière large ce que l'on est censé·e faire que l'on peut s'en écarter de manière consciente et argumentée. Et déjà ici, de mon point de vue, un bon collectif de travail est celui qui sait déjouer le protocole pour contourner les prescriptions quand cela s'avère nécessaire. Ce collectif est composé d'individus bien évidemment, mais ces personnes discutent ensemble des situations, pointent les tensions, osent nommer les difficultés, réélaborent les règles. Ce collectif est vivant, il malaxe les embrouilles comme il s'enthousiasme des réussites. Les membres de ce collectif savent s'appuyer sur des savoirs plus académiques (par exemple en ayant des connaissances sur les enjeux de pouvoir, sur les stéréotypes et les préjugés, sur l'attachement, etc.) et ils connaissent bien les codes en vigueur. Il y a un côté objectif à ces *normes en tout genre*, on peut les voir, les nommer, les lire dans des

documents (projet pédagogique, lois, horaires, etc.).

Des lacunes concernant ce point appauvrissent un collectif. Ces insuffisances peuvent même le péjorer de manière significative, les personnes en présence ne se comprenant pas vraiment par manque de bagage/langage commun ou en étant incapables de participer aux controverses par manque de savoirs. Les échanges deviennent alors peu intéressants, répétitifs et ennuyeux, voire défensifs. Toutefois, la maîtrise de ce premier ingrédient ne suffit pas à garantir le bon travail. Les diverses prescriptions ayant leurs limites puisqu'elles ne peuvent jamais faire le tour de la question, qu'elles s'intéressent à un individu ou une situation générique faisant l'impasse sur les imprévus, les aléas. Les connaissances demandent, elles aussi, à être mises à l'épreuve du réel des situations. Un concept ou une technique ne peuvent s'appliquer tel quel.

C'est là qu'intervient le deuxième ingrédient que j'appellerai *rencontres à gogo*. Cela a trait à la capacité des personnes qui travaillent de rencontrer les situations singulières dans leur dimension historique, culturelle, économique, etc. C'est savoir, pouvoir, vouloir s'imprégner de la situation dans sa complexité. En vrac: *quid* des relations entre les personnes qui

fréquentent l'institution, *quid* de l'histoire de l'institution, *quid* de l'effet de l'un sur l'autre ? Mais cela peut aussi être l'impact de la météo sur les personnes, de la maladie dans un groupe, etc. Cet aspect-là est beaucoup plus subjectif que le précédent. Par exemple, l'histoire de l'autre entre en résonance avec notre propre histoire, avec nos sentiments, nos sensations, notre mémoire. On va des fois comprendre les enjeux à demi-mot, des fois se laisser embarquer, d'autres fois couper la relation ou que sais-je encore ? C'est aussi cette aptitude à avoir une lecture non seulement des personnes dont on s'occupe mais une lecture vivante du contexte dans lequel la situation s'inscrit. «Tiens, nous avons l'impression de faire tout comme d'habitude, mais nous percevons que ça ne marche pas. Ah oui, il y a eu le changement d'heure et nous sommes plus fatigué·e·s et les enfants aussi!» «Nous faisons tout comme d'habitude et pourtant ça coince. Ah oui, la stagiaire n'est pas là!»

Un collectif de travail adéquat est composé de personnes qui sont connectées à cet aspect-là. Sensibles et intelligentes à leur propre histoire comme à celle des autres. Y être relié·e ne signifie pas être englouti·e par ses émotions, ses sensations. Un collectif approprié fonctionne d'ailleurs comme régulateur collectif des émotions, pour autant que cela se parle.

Au-delà de ce que l'on sait, il y a ce que cela fait, à autrui et à nous-mêmes.

Le troisième ingrédient, surnommons-le *assemblage*, consiste à mettre en synergie *normes en tout genre* et *rencontres à gogo*. C'est-à-dire d'opérer l'articulation entre le versant protocolaire et le versant singulier de la situation. C'est un vrai travail intellectuel d'être capable de contextualiser ce qui avait été au préalable conçu de façon décontextualisée. En quoi, comment cette situation-là se rapproche-t-elle ou s'écarte-t-elle de l'habituel, de la norme, du protocole ? Il est important de savoir déterminer ce qui est proche du cas typique et pouvoir déterminer en quoi il diffère. Et de plus, il va falloir en faire quelque chose. On pourrait encore dire que cela nous oblige à problématiser la situation. Il faut trouver la meilleure manière de répondre à la situation en tenant compte de cet écart. Le traitement de la situation va être modifié, adapté. L'équipe va en tirer des enseignements, elle va être capable de revisiter la prescription à la lumière de ce qui se joue en situation.

Une bonne équipe sait faire ce travail, prend même du plaisir à le faire. C'est bien parce que tout ne se déroule pas toujours de la même façon que nous trouvons de l'intérêt à notre activité. Une certaine ▲

▲ difficulté incite les personnes à échanger, à innover, à produire de l'intelligence en situation. Se mettre d'accord sur ce que l'on va entreprendre, délibérer à propos des solutions envisagées et autour des moyens envisageables apporte une dimension passionnante à l'activité. Le travail se discute, s'invente, se modifie, prend vie. Les deux premiers ingrédients, du coup, acquièrent aussi de l'ampleur. Il faut aller chercher de nouvelles idées, relire des textes, prendre connaissance de nouvelles recherches, revisiter ses certitudes, changer des habitudes, répondre aux questions des collègues, argumenter, chercher à comprendre pourquoi on se sent mal, parfois se justifier, demander des éclaircissements. Cela nous oblige à être attentif/attentive à soi, aux autres, à la situation au sens large.

L'ingrédient quatre, optons pour la dénomination *valence du métier*, concerne la manière dont la personne investit son travail. Schwartz est clair d'emblée, il ne s'agit pas uniquement de motivation intrinsèque. La motivation ne saurait être mise seulement dans le champ de la personne. Comment, en quoi le milieu dans lequel vous évoluez vous permet-il de faire des choix et d'exister en tant que personne? Votre travail comporte-t-il « toute une série d'aspects contraignants, d'obligations, de limitations de la

santé de la personne »? En d'autres termes, le travail que vous exercez a-t-il de la valeur pour vous et vous permet-il d'être en accord avec vos valeurs? Si ce n'est pas le cas, cela est-il débattu entre tous les acteurs? Il n'existe pas de Valeurs universelles hiérarchisées sur lesquelles on pourrait évaluer la qualité d'un travailleur. La compétence de la personne ne lui appartient pas qu'en propre, le contexte dans lequel elle évolue est aussi partie prenante de la possibilité d'être plus ou moins adéquate en situation. Pour n'en citer que quelques exemples: travailler dans des locaux trop exigus, ne pas avoir d'eau ou de table à langer dans la salle, se retrouver seul.e longtemps pendant que la collègue change des selles débordantes, devoir attendre une remplaçante qui ne vient pas, etc.

L'ingrédient cinq, *ajustement final*, reprend cette idée de mise en synergie.

Pour en discuter, il est nécessaire de le relier aux quatre premiers. Ce travail de mise en lien ne se fait pas d'office. C'est de nouveau un travail d'élaboration.

Scénario 1

Imaginons que vous faites ce métier en étant sûr.e que *rencontres à gogo* est le plus important, à savoir le côté relationnel pour le dire vite. ▲



Cadres 1, 2, 3, 4 – Collectif CrrC

▲ *Normes en tout genre et assemblage* vous paraissent superflus. L'institution dans laquelle vous travaillez (ou le reste de l'équipe) accorde une grande importance à *normes en tout genre* (maîtrise de connaissances scientifiques et/ou techniques). Vous risquez bien de vous trouver en difficulté d'une part avec *assemblage* et d'autre part avec l'ingrédient *valence du métier*. *Assemblage* parce que vous n'aurez pas en main, en tête les moyens de mettre en dialectique ce que vous vivez, ressentez avec ce « quelque chose d'extérieur » qui permet bien des fois de penser la situation autrement. Vous serez de fait en décalage avec « les valeurs ambiantes » et, surtout, vous aurez une envie restreinte de vous coller à la demande de lire des textes ou d'intervenir de manière structurée et argumentée et non pas enflammée dans les discussions par exemple. Du coup, *valence du métier* peine à se réaliser. Ne pas avoir envie de faire quelque chose pour son travail, parce qu'on estime que cela ne sert à rien, réduit fortement la valeur accordée à ce dernier. Je me rends compte en écrivant ces lignes combien la non-existence et la non-valorisation de *normes en tout genre* et d'*assemblage* entravent l'intellectualité du métier. Je connais beaucoup d'éducateurs pour qui lire et écrire, se documenter sur le métier n'a plus d'intérêt.

Oui, nous pratiquons un métier de la relation, mais penser, connaître, démêler, maîtriser les différentes facettes de celui-ci ne vient pas du ciel. C'est un vrai travail d'intelligence que nous devons fournir ou apprendre à fournir. Nous nous targuons d'être des praticien·ne·s réflexifs/réflexives mais de quoi cela est-il fait ? Les bons sentiments et la bienveillance n'y suffisent pas.

Mettre en évidence et comprendre les effets de la mise en synergie de tous les ingrédients est essentiel pour progresser, améliorer le travail et faire vivre un collectif.

Scénario 2

Un autre exemple serait d'imaginer une éducatrice pour qui *normes en tout genre* prend toute la place. De nouveau, *rencontres à gogo* et *assemblage* ne peuvent correctement se réaliser. Il y a bien des chances que la personne soit cataloguée de rigide, ou d'insensible. Ne pas donner d'importance à ce travail de rencontre avec de vrais enfants, de vraies familles, de vraies situations, ou ne pas y arriver, serait meurtrier. Ce serait réduire les gens à des objets et ne pas tenir compte des spécificités d'une situation. C'est *assemblage* qui permet de s'ajuster, de relativiser, de possibiliser les situations et cela ne peut se faire sans *rencontres à gogo*. De nouveau, on peut dire que, dans ce cas de figure, *valence du métier*, soit ce que notre travail vaut pour

nous, serait malmené. Je connais peu d'éducs de ce type. Je ne connais que des pure's et dur'es du protocole (pas vraiment des pure's et dur'es de la connaissance). Ces personnes prennent souvent des postes de direction et produisent ou brassent de la prescription.

Un travail a de la valeur pour nous parce que nous nous y retrouvons. Le milieu dans lequel on travaille devrait savoir créer les conditions de vie à la réalisation des tâches à mener à bien et pouvoir solliciter les exigences minimales d'intelligence pour être capable de mettre en synergie les ingrédients présentés. Le collectif, c'est-à-dire toutes les personnes en chair et en os et en intelligence qui le constituent, sont constructrices de ce milieu plus ou moins favorable au beau travail. Il en va de la responsabilité de toutes et de tous.

Le sixième ingrédient, *savoir où on en est* serait d'avoir une idée assez précise de où chacune se trouve par rapport à l'ensemble des ingrédients, nous dit Schwartz. En être conscient·es permet individuellement et collectivement de se situer afin de pointer les manques, d'y pallier, mais aussi de mettre en évidence les qualités personnelles à l'aune des différentes aptitudes des personnes.

Un collectif qui se respecte travaille avec les différences des un·es et des autres mais ne se voile pas la

face en annulant les manquements à répétition par exemple. Certes, le collectif se doit d'être solidaire de défaillances ponctuelles et souvent il l'est. Toutefois, de constantes déficiences (absences récurrentes, non-investissement systématique dans des projets, mêmes erreurs à répétition, refus absolu de se coller à certaines tâches) gangrènent les possibilités de réaliser du bon et beau travail. Les équipes souvent s'efforcent, se soutiennent, trouvent des solutions; cependant, quand les mêmes manques des mêmes personnes s'accumulent sur du long terme, il devient impossible de faire face. Ces conduites déloyales minent *valence du travail* et *ajustement final* ne peut s'accomplir.

L'organisation du travail doit être repensée dans ces cas extrêmes. Elle doit construire avec les personnes impliquées des solutions qui tiennent compte des souffrances mais maintiennent les exigences caractéristiques d'un bon travail.

Pour conclure (S. B., N. E., K. K.)

Les trois écrits donnent à comprendre que travailler collectivement ne va pas de soi. Dans un collectif de travail, on peut travailler avec, on peut travailler contre et on peut travailler sans.

Travailler avec suppose coopération, entraide, ajustement, mais ▲

▲ pour le réaliser, au-delà d'être un tant soit peu au clair sur qui l'on est, cela suppose disputes professionnelles, avis divergents mis sur l'établi. Il ne s'agit pas de faire des histoires mais de faire histoire. Histoire de son secteur, de son institution, de son métier.

Travailler pour présume de se mettre d'accord sur des horizons d'attente partagés comme le rêve d'un monde meilleur; cela demande de construire un certain savoir critique sur l'existant, c'est également oser prendre des risques. Savoir ce que l'on souhaite, le dire et le faire vivre est essentiel.

Travailler contre demande de se positionner en tant que personne ou en équipe contre la violence interpersonnelle, contre la domination insidieuse, contre ceux et celles qui renforcent l'oppression, contre les abus de pouvoir de toutes sortes.

Travailler sans prend de l'énergie et, à notre sens, de plus en plus de

place: quand les collègues sont H. S. il faut se mobiliser pour assurer, quand les collègues n'arrivent plus à être dans une position d'aide ou quand elles se mettent systématiquement en position défensive, cela signifie du travail en plus pour les autres. Quand les moyens manquent par exemple de personnel qualifié, de bonnes remplaçantes, de temps hors présence des enfants dans certains lieux, quand l'organisation du travail devient mortifère, quand la volonté politique est uniquement centrée sur l'efficacité, c'est du travail en plus pour ceux et celles qui restent. Ils, elles comblent ce *sans* autant que possible, mais à partir d'un certain seuil, ça casse. Suivant les institutions et les équipes, ça *clash* vite et fort, d'autres pallient le *sans* plus longtemps, mais à chaque fois les collectifs «dégustent». ■

Séverine Bovey, Nicole Egli
et Karina Kühni