



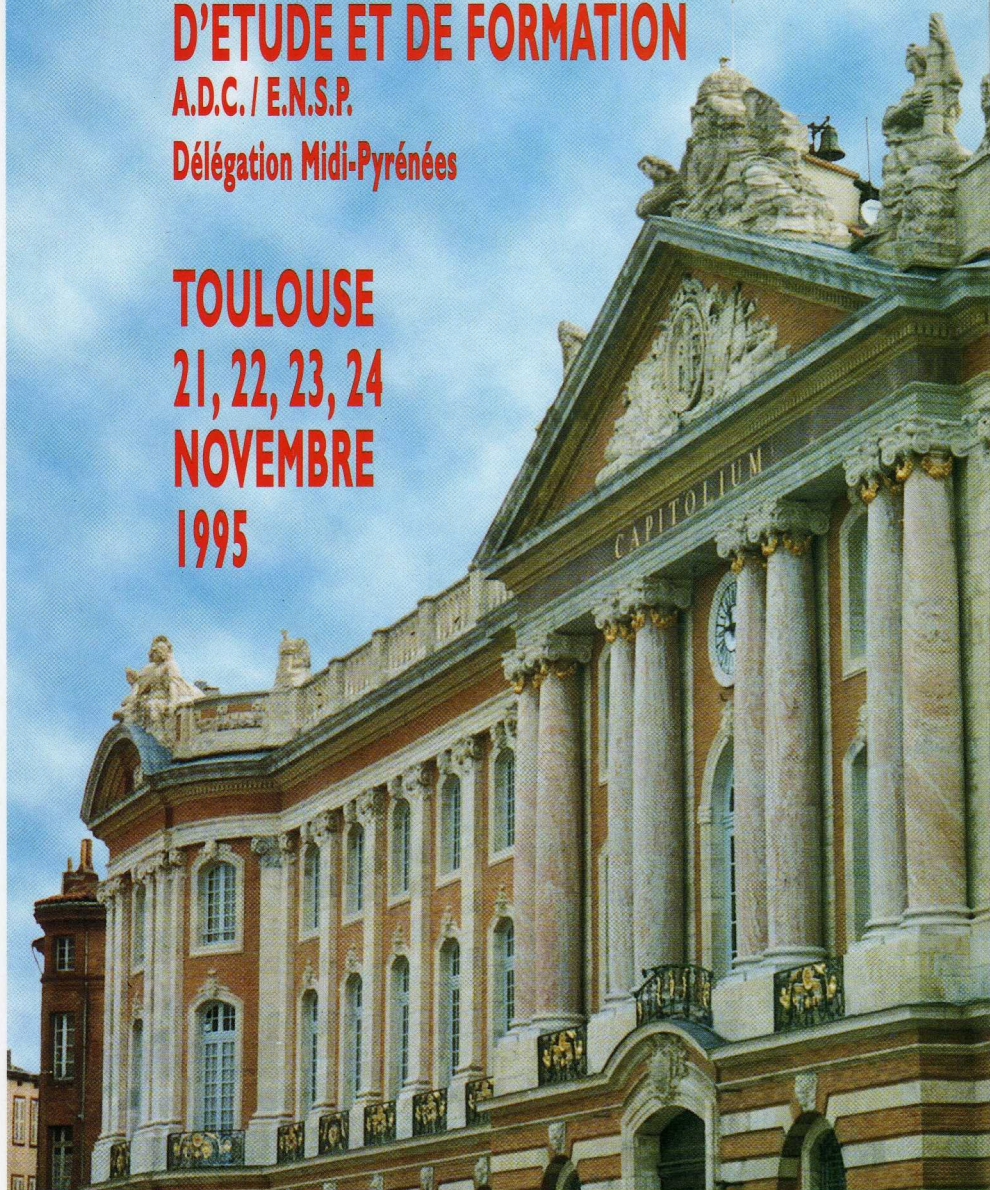
XXIve

JOURNEES NATIONALES D'ETUDE ET DE FORMATION

A.D.C. / E.N.S.P.

Délégation Midi-Pyrénées

TOULOUSE
21, 22, 23, 24
NOVEMBRE
1995



1975 « ESPACES ET DIRECTIONS » 1995

SOMMAIRE

ACCUEIL OUVERTURE ET PRÉSENTATION DES JOURNÉES

- *Accueil des congressistes au nom de la région* 9
J.-P. Roux
Délégué Régional A.D.C. - E.N.S.P. Midi-Pyrénées
- *Discours d'ouverture XXIVe journées nationales d'étude et de formation A.D.C. - E.N.S.P. à Toulouse* 11
A. Chaumet
Directeur Collectif Saint-Simon, Président A.D.C. - E.N.S.P.
- *Ouverture des journées* 19
M. Puel
Maire-Adjoint, Mairie de Toulouse

LES QUESTIONS SOCIALES AUJOURD'HUI

- *Exclusion et cohésion sociale* 23
De Veyrinas
Maire-Adjoint, conseiller Général, Mairie de Toulouse
- *Les fractures sociales, quels risques ?* 29
M.-N. Lienemann
Ancien Ministre du Logement, Maire d'Athis Mons

VINGT ANS DE POLITIQUES SOCIALES

- *Les personnes handicapées dans la société française au seuil de l'an 2000* 45
P. Risselin
Chargé de Mission D.A.S, Ministère des Affaires Sociales, de la santé et de la ville, Paris
- *La région dans les politiques sociales* 55
J. Daney de Marcillac
Directeur Régional Interdépartemental de la Santé et de la Solidarité

LE DIRIGEANT DANS CE CONTEXTE

- *Vingt ans de « Directeur », évolution d'une profession, nouveaux enjeux* 69
B. Gheysens
Vice-Président A.D.C. - E.N.S.P.

• <i>Place et paradoxes du métier de directeur</i> A. Petit Délégué Régional A.D.C. - E.N.S.P. Aquitaine	85
• <i>Niveau de décisions et de compétences</i> A. Faure Président Association A.P.E.I. de Périgueux	99
• <i>Projet associatif, projet d'établissement</i> B. Bennassar Président Association A.S.E.I.	107
• <i>Le dirigeant dans ce contexte similitudes : diriger une entreprise dans le secteur économique Fonctionnement d'une grande structure : dualité métier, tâches</i> D. Berger Directeur Technique Adjoint Aérospatiale	115
• <i>Efficiencie et pratiques de direction</i> H. Serieyx Président Institut Européen de Leadership	119
LES PERSONNELS DANS CE CONTEXTE	
<i>I. Etude sur les pénibilité du travail social</i>	
<i>A - Introduction - Présentation : Une réalité complexe</i> S. Canape Attaché d'Administration Centrale, Direction de l'Action Sociale Sous-Direction du travail social et des Institutions sociales	129
P. Negroni Ergonome, Responsable des Etudes IN.PACT	133
<i>B - Des points clefs : les Ateliers</i> • <i>Usure professionnelle et projet</i> J.-P. Rolland Professeur de Psychologie du Travail à Nanterre	169
A.-M. Pronost Doctorante, Université de Psychologie Toulouse le Mirail Directeur des Ressources Humaines Clinique Pasteur	
J.-F. Vie Directeur A.D.C. - E.N.S.P.	
• <i>Plaintes et significations</i>	189
• <i>La violence en institution</i>	195
• <i>Désillusion et perte de sens</i>	197

<i>II. Reflexions sur l'étude à propos de la pénibilité physique et psychique de la relation d'aide chez les travailleurs sociaux</i> C. Trémoulinas Vice Président A.D.C. - E.N.S.P.	207
<i>III. Souffrance et stratégies des personnes en institution</i> P. Tap Professeur de Psychologie Sociale du Développement, Directeur de l'U.F.R. de Psychologie, Université de Toulouse Le Mirail	221

LES PERSPECTIVES

• <i>Directeurs, C.A.F.D.E.S. et perspectives</i> E. Mengual Directeur de l'E.N.S.P.	237
• <i>La loi de 1975 relative aux institutions sociale et médico-sociale : bilan, avenir. Evolution des politiques sociales</i> P. Gauthier Directeur de l'Action Sociale, Ministère de l'Intégration et de la Lutte contre l'Exclusion	251

CLOTURE

• <i>Closure des journées</i> M.-P. Germain-Géraud Directeur de la solidarité Départementale, Conseil Général	277
• <i>Conclusion</i> J.-L. Magoga Directeur A.D.C. - E.N.S.P.	279

SOUFFRANCE ET STRATEGIES DES PERSONNES EN INSTITUTION

M. Pierre TAP
Professeur de Psychologie Sociale
Du Développement
Directeur de l'U.F.R. de Psychologie
Université de Toulouse Le Mirail

Si je suis du côté Cour, pour reprendre le terme d'André Ducamp, je suis, comme la plupart d'entre vous, du côté « Cour des miracles » (aide publique aux personnes en difficultés) plutôt que du côté de la loi (Cour de justice). Mais je vais aussi me placer « côté jardin » (analyse «privée» des difficultés individuelles ou collectives : prise en compte d'aspects intrapersonnels et intraorganisationnels).

Mais reprenons la question fondamentale de ces journées : l'épuisement des personnels (burn-out) et la pénibilité des tâches.

Pour commencer, il faut nécessairement analyser la différence qui s'opère lorsqu'on se centre plutôt sur les tâches fatigantes ou plutôt sur les personnes fatiguées. On en vient vite à opposer le travail pénible aux... personnes pénibles!

Dans le premier cas (tâches fatigantes) c'est l'institution qui est responsable. Il faut donc défendre de bonnes conditions de travail et des « rotations » de personnes satisfaisantes (les uns travaillent, les autres sont en congé...). C'est une affaire de cadencés, etc.

Dans le second cas (personnes fatiguées) on va chercher les causes de la fatigue chez les personnes qui pourtant la subissent : par exemple les personnes proches de la retraite qu'il faut mettre en préretraite, pour les aider à gérer leur fatigue, mais aussi pour créer un rajeunissement des cadres ! Ce serait l'affaire.. des psy ! Cette psychologie n'est évidemment pas totalement « fantaisiste ». Il existe des personnes plus fatigables que d'autres.. D'autres, ou les mêmes, peuvent aussi être plus pénibles !

La psychosociologie a montré depuis longtemps que l'on se centre sur les activités et sur les techniques, ou bien sur les personnes. Il est difficile de se centrer sur les deux à la fois (le travailleur et le contexte matériel, social et culturel du travail..). C'est pourtant une nécessité pour les Directeurs, qui sont garants des hommes et des femmes et qui, de plus, doivent éviter que les hommes aillent dans les décors (!), en d'autres mots prévenir les «accidents du travail» liés à l'épuisement .

1. L'épuisement professionnel et ses dimensions, revisités

Le terme « burnout » (proposé par Freudenberg en 1974, comparant la personne épuisée à un avion en plein ciel qui aurait « brûlé » tout son kérosène !) évoque le fait que nous avons souvent tendance à « brûler » inconsidérément nos réserves énergétiques au « feu » de l'action. Pour dire la même chose, on parle aussi d'usure, comme à propos d'un costume qui s'élime progressivement, sans que l'on y prenne garde.. comme le temps, comme le vieillissement. On peut aussi être vide, à son image aquatique ou électrique (nécessité de recharger les batteries, ne plus avoir de « jus »..). L'épuisement professionnel, quelles que soient les métaphores employées, c'est, fondamentalement une question de fuite ou perte énergétique, donc affective, comme le stress qui l'accompagne nécessairement.

Il n'y a pas de situations stressantes sans des personnes vivant ce stress. Inversement, la cause du stress vécu par une personne est rarement fantasmatique. Il y a toujours, dans le présent, ou dans un passé plus ou moins récent, des personnes et des événements impliqués dans l'émergence de ce stress. On pourrait ici évoquer la notion de « *dynamique interstructurante* » : le contexte social et les situations expérimentées structurent la personne à travers des apports de ressources aussi bien qu'à travers des contraintes à supporter. Mais inversement les personnes structurent les situations, créent, pour une part, les conditions d'interaction, l'intensité des participations ou des contraintes.

Cette interstructuration ne s'appliquera que partiellement aux relations hommes-machines, même si ces relations sont dites *interactives* (cf. les ordinateurs conviviaux!). Ceci dit la psychologie ergonomique nous propose des analyses intéressantes en ce domaine. Mais, si le psychanalyste oublie parfois les conditions actives et cognitives de l'histoire personnelle, de l'évolution des émotions et des sentiments, l'ergonome risque, lui, de minimiser les conditions socio-affectives (incluant la violence, par exemple) de la gestion d'un travail, d'une activité professionnelle. A plus forte raison, si l'on étudie l'évolution des conduites de travail dans un temps assez long, dans le cadre des institutions, et en fonction de l'histoire des personnes impliquées. On ne peut pas faire l'économie (dans l'ergonomie) du développement des personnes et des institutions.

Prenons l'exemple du MBI (Maslach Burnout Inventory), qui permet de tester la nature et l'intensité des causes d'épuisement professionnel, et dont ont parlé nos ergonomes. Ce test est intéressant à plusieurs titres, mais surtout parce qu'il introduit trois dimensions fondamentales de ce que nous appelons la personnalisation, c'est à dire la construction, le développement de la personne et les difficultés de l'individu à se reconnaître ou à être reconnu comme une personne :

1. D'abord, *l'épuisement émotionnel*, plus important en lui-même que la fatigue physique ou l'assoupissement intellectuel qui peuvent l'accompagner

2. Maslach propose ensuite ce qu'on a traduit par *dépersonnalisation* ..mais il faudrait dire *dépersonnalisation de l'autre*. (d'accord sur ce point avec Jean-Pierre

Rolland). En situation d'épuisement professionnel la personne a tendance à désinvestir l'autrui (au mieux, au profit d'un repli narcissique, au pire, dans le cadre d'un désinvestissement généralisé, quasi-suicidaire). Elle va traiter autrui comme un objet, un numéro, un meuble, un obstacle.. On pourrait dire, en fait, que la personne se désocialise en dépersonnalisant ses relations avec les autres. L'autre est désinvesti. La relation objectale (attachement à une personne affectivement investie) cède la place à la relation de l'autre (réduction à l'état d'objet affectivement neutre.. ou négatif).

3. *L'accomplissement personnel*, troisième terme du triptyque, se confond évidemment avec le développement complet de la personne, dans son espace actuel de liberté, surveillée et limitée, comme dans son espace rétro-projectif (le passé qu'elle réorganise et le futur qu'elle entrevoit).

Mais comment comprendre que l'épuisement professionnel puisse s'articuler à partir de deux dimensions négatives (épuisement émotionnel et dépersonnalisation de l'autrui) et d'une dimension positive (accomplissement de soi) ?

Deux hypothèses contradictoires ont été avancées, dans la littérature scientifique. La première maintient ce décalage entre deux dimensions négatives et une dimension positive. Selon cette hypothèse (Edelwich et Brodsky, 1980)¹, une personne fortement orientée par un désir d'accomplissement personnel (réussir sa vie, réussir professionnellement, créer des choses qui portent sa marque..) manifeste d'abord de l'enthousiasme (associée au sentiment d'omniprésence et de toute-puissance), puis de la fatigue et de l'irritabilité liées au sentiment de frustration (distance entre un idéal d'accomplissement et la réalité, toujours en demi-teinte), aboutissant enfin à la démoralisation (apathie, sentiment d'impuissance et de culpabilité). Même dans cette phase de dépressivité, le sujet conserverait un haut niveau d'accomplissement, entrant en contradiction avec une réalité décevante et peu propice pour la gestion d'aspirations créatrices.

La seconde hypothèse (trois dimensions négatives), évoquée par nos ergonomes, et souvent constatée dans les recherches quantitatives empiriques, suppose que l'épuisement professionnel implique une *baisse ou même une perte de l'accomplissement personnel*, dans le même temps où s'installe l'épuisement émotionnel et le désinvestissement d'autrui.

En fait, ces deux hypothèses sont sans doute l'écho de deux stratégies personnelles existantes, soit chez des personnes différentes, soit chez la même personne à des moments différents de la crise personnelle ainsi vécue.

2. Redéfinition de la dynamique personnelle.. supposée épuisée !

D'après les résultats présentés par nos psychologues du travail, par Jean-Pierre Rolland en particulier, les résultats de l'enquête ne font pas apparaître de corrélations probantes entre les grandes catégories choisies (âge en particulier). C'est que pour comprendre la dynamique de l'épuisement professionnel il faut analyser les condi-

tions de son émergence au niveau des équipes et au niveau des personnes. Je vais m'appuyer d'abord sur la représentation de la dynamique personnelle :

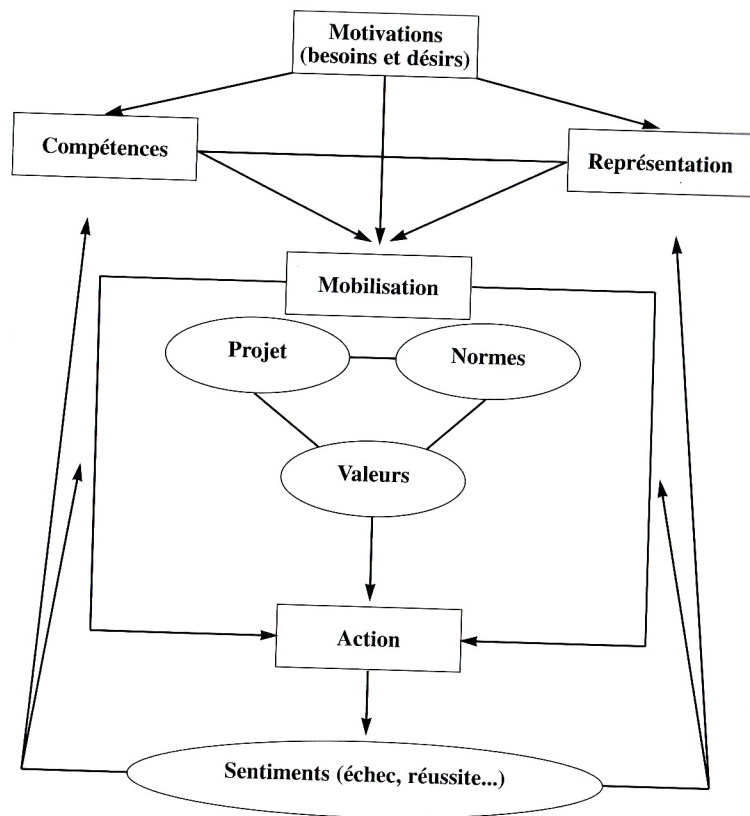


Schéma 1. Dynamique de la conduite personnelle

Tout individu est *motivé* à des degrés divers dans chacune de ses conduites. Celles-ci sont autant de « concrétisations personnelles » de besoins et de désirs. Ainsi l'affectivité, dont on tient si peu compte, est déclencheuse des conduites, des premières tensions vers l'action. Mais il ne suffit pas d'avoir besoin ou de désirer pour se mobiliser.

Besoins et désirs sont nécessaires mais non suffisants. Ils s'appuient pour se satisfaire, sur l'évaluation de nos compétences : Suis-je en mesure de réussir ce que mon désir demande ? L'objectif à atteindre est-il significativement important et pour qui ? Quelles informations dois-je m'approprier pour atteindre le but ? Quels risques dois-je prendre ? Au nom de quelles valeurs, individuelles ou collectives ?

Tous ces aspects permettent au sujet d'actualiser ses désirs dans des *conduites mobilisatrices et réalisatrices*. La mobilisation favorise une gestion organisée et plus expressive des motivations restées latentes. Mais elle implique un retard de satisfac-

tion (l'intelligence du détour). Le temps ainsi libéré est utilisé pour définir plus clairement le projet, tester sa validité et sa légitimité, en relation avec les normes, les valeurs et les attentes, collectives et personnelles.

Bien sûr, la mobilisation implique la mise en jeu d'actes, et tout acte posé aura des effets sur le sujet et sur ses conduites ultérieures. Or, les conséquences immédiates de l'action, comme l'a montré jadis Pierre Janet, sont de l'ordre des *sentiments*, sanctions immédiates de nos actes : fierté ou honte, colère ou satisfaction, culpabilité ou reconnaissance.² J'évalue ainsi les conséquences de ma propre action, en particulier en termes d'estime de moi-même, d'efficacité de mes actes au regard d'autrui. L'affectivité intervenait pour déclencher la conduite personnelle, elle intervient aussi pour en évaluer les effets, et relancer le sujet, vers de nouveaux projets ou de nouvelles défenses.

3. La dynamique défensive : gestion des pertes et des séparations

Depuis Freud on sait que l'affectivité infantile joue un rôle non négligeable dans le développement et les conduites de l'adulte, toute sa vie. L'un des problèmes importants, sur ce plan, est la difficulté à gérer les attachements infantiles et la nécessité d'en faire le deuil, au profit de nouveaux attachements. Comme le montre le schéma ci-dessous (inspiré de Kohlrizer, mais revu pour les besoins du présent exposé), la socialisation de l'enfant implique des conduites d'attachement et d'investissement affectif à l'égard des parents et de proches, avec lesquels il va tisser de multiples liens.

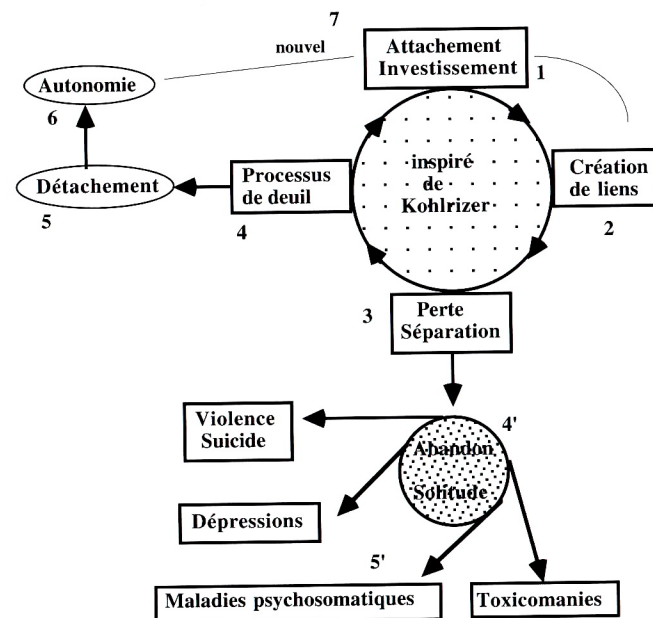


Schéma 2. La difficulté de faire le deuil des séparations

Mais il va devoir ensuite apprendre à faire le deuil de ces investissements, à gérer des pertes et des séparations. Ce processus de deuil s'accompagne de la capacité à gérer un espace personnel et affectif de libre mouvement, à développer une autonomie et à affirmer une identité qui n'empêcheront nullement, au contraire, l'émergence de nouveaux investissements et attachements affectifs extra-familiaux. Les psychologues de l'attachement considèrent, par contre, que lorsque l'enfant n'a pu faire le deuil, les pertes et les séparations sont vécues comme un déni de soi par autrui, comme un acte d'abandon qui l'oblige à vivre une «solitude hétéronome» et insupportable. On retrouverait ces sentiments primaires, associés selon les cas à la violence à l'égard d'autrui ou de soi-même, dans la dépression-dépressivité, dans les maladies psychosomatiques et les toxicomanies.

L'affectivité infantile joue un rôle important, mais il ne faut pas oublier que par la suite l'enfant vit de multiples expériences susceptibles de minimiser ou renforcer les difficultés précoces. L'affectivité infantile est bien présente chez l'adulte, mais elle ne saurait tout expliquer.

Prenons une image pour évoquer ceci. L'Ariège (mon origine ariégeoise me permet de l'associer à l'infantile !) se jette dans la Garonne (ma jeunesse), qui se jette dans la Gironde (il est trop tôt pour moi de parler d'accès à géronte, mais ça vient !). Les eaux des deux premiers fleuves se retrouvent dans le troisième, mais si l'Ariège s'assèche, il coulera encore beaucoup d'eau sous les ponts de Bordeaux. En d'autres termes, nous gérons des investissements multiples depuis notre enfance. ces investissements s'opposent ou se confondent, comme l'eau de multiples affluents. Valoriser l'importance des investissements originaires est acceptable, mais minimiser la diversité et la richesse de ceux qui suivent l'est beaucoup moins.

4. Usure et adaptation au Troisième âge

Évoquons un moment l'exemple du troisième âge, dont nous avons vu qu'il peut être associé à « l'usure professionnelle », la « brûlure de la passion » étant supposée réservée à la jeunesse. La brûlure, cela peut faire mal dans l'immédiat, mais on peut s'en remettre, à condition d'avoir des baumes, des vacances, des moyens de se « restaurer », de se « recharger ».. L'épuisement ? un coup de fatigue.. « Mars, et ça repart.. on n'en a plus marre ! ».. Tandis que l'usure, tintin !.. ça vous file entre les doigts, les liens se distendent, les amours meurent, les désirs s'effilochent.. sans qu'on puisse rien y faire ? Jean-Pierre Rolland nous a montré que quel que soit l'âge, l'usure ou l'épuisement professionnel ne change pas de nature avec l'âge (on peut être usé à 20 ans et brûler sa vie par les deux bouts à 70 !). Les études concernant le troisième âge montrent que les personnes âgées ne sont pas aussi touchées que certains le supposent, en particulier mentalement. Vieillesse ne signifie pas maladie. Beaucoup savent trouver les activités adaptées à leur vie, à leur condition.

Pourtant certaines d'entre elles vivent mal la gestion des pertes et des séparations et ne savent (ou ne peuvent) trouver le soutien social qui les aiderait à passer une phase de transition. Le syndrome de dépression sociale peut alors s'installer.

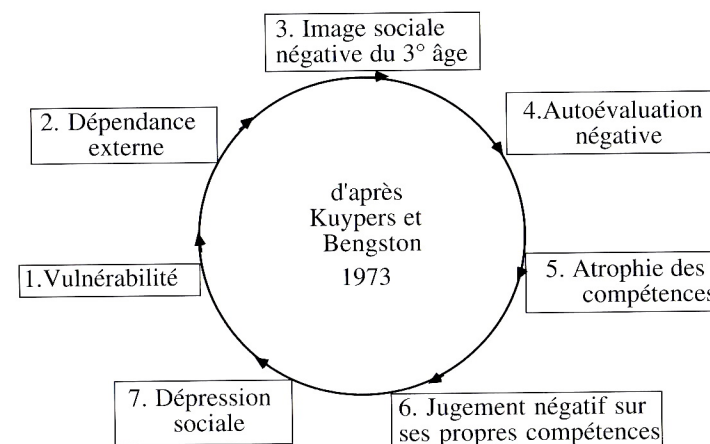


Schéma 3. Le syndrome de dépression sociale au Troisième âge.

Dans un premier temps la personne se sent *vulnérable*, incapable de gérer les pressions et les menaces extérieures, mais aussi incapable de gérer les émotions et les doutes qui l'assaillent. Cette vulnérabilité provoque un désir de soutien, l'acceptation fataliste d'une dépendance externe forte. La personne va alors être confrontée à un jugement négatif (implicite) à propos des personnes qui ne savent pas être autonomes, capables de se débrouiller par elles-mêmes. Cette *stigmatisation*, cette façon de montrer négativement du doigt certains groupes ou personnes, provoque chez la personne âgée l'intériorisation de cette représentation négative de soi. Elle va s'évaluer négativement elle-même, en fonction de la pression du regard d'autrui. Cette auto-dépréciation provoque l'abandon des activités; se développe alors une véritable atrophie de compétences pourtant solides (elle ne lit plus, n'écrit plus, ne bricole plus.. comme par le passé). La personne entérine cette dégradation et tombe dans une dépression sociale accentuant les troubles qui l'ont provoquée. Mais ces difficultés ont parfois des effets inattendus. Prenons la « paranoïa adaptative de la vieillesse » étudiée depuis Gutman (1977)³. En compensant la baisse de son statut social par des actions virulentes auprès des autres, la personne âgée parvient à mieux conserver la stabilité de son concept de soi et à éviter la dépression qui peut accompagner la perte de maîtrise. Cette vigilance active peut améliorer la fonction cardio-vasculaire et prévenir la situation végétative qui est peut-être le prodrome de la mort. Lieberman et Tobin (1983)⁴ ont remarqué que les personnes s'adaptant le mieux à la transition étaient les plus acariâtres. Querelleuses et agressives, elles parvenaient à mieux dominer leur situation en l'obligeant à s'opposer à elles. Ces auteurs ne vont cependant pas jusqu'à considérer l'agressivité comme idéale et recommandable ! Mais cela pose tout de même question. Si, effectivement les personnes qui survivent le mieux ou le plus longtemps, on l'a aussi évoqué pour le cancer, sont les personnes acariâtres, cela indique une distance entre ce qui est socialement désirable et ce qui est efficace en termes adaptatifs.

L'agressivité apparaît en fait comme une résistance physique et psychologique, résistance y compris à l'égard des autres ou de la société⁵...pour défendre l'image de soi, l'identité personnelle. Il faut dire que l'entourage social habituel n'est pas tendre à l'égard de ceux qui sont trop narcissiques. On ne peut pourtant défendre l'identité et nier l'importance du narcissisme qui l'accompagne. Si on veut « aimer son prochain comme soi-même », comme le dit notre culture judéo-chrétienne, il faut « sacrement » s'aimer soi-même pour que les autres puissent à leur tour en profiter. En vérité l'amour est toujours dans l'entre-deux du possessif et de l'oblatif, dans le jeu de fusion d'images et de sentiments qui tresse mes relations avec l'autre. En tous cas l'affectivité et le soutien social sont essentiels dans la défense du moi et du nous. Comment l'institution gère-t-elle ce rapport entre narcissisme et identité ? Est-ce en faisant appel aux contraintes et aux interdits, ou en facilitant de façon perverse des jeux permettant au sujet d'être satisfait une fois et pas la fois suivante ? Est-ce en régulant les intérêts individuels et collectifs par le dialogue et l'aide à la décision ?

5. Le stress et les stratégies permettant d'y faire face (coping)

Dans un tel cadre, la principale résistance se développe en relation avec le stress et les situations stressantes. Le stress est un processus associé à la vie. Comme le cholestérol, on a parlé de bon et de mauvais stress. Quand le stress est-il positif ? Comment dans ce cas améliore-t-il les performances, les compétences, la qualité de vie ? Quand devient-il négatif, mettant en danger le bien-être physique et mental ? Le stress, c'est un degré d'excitation utile : on évoque l'overstress (over dose de stress) ou l'understress (insuffisance d'excitation).

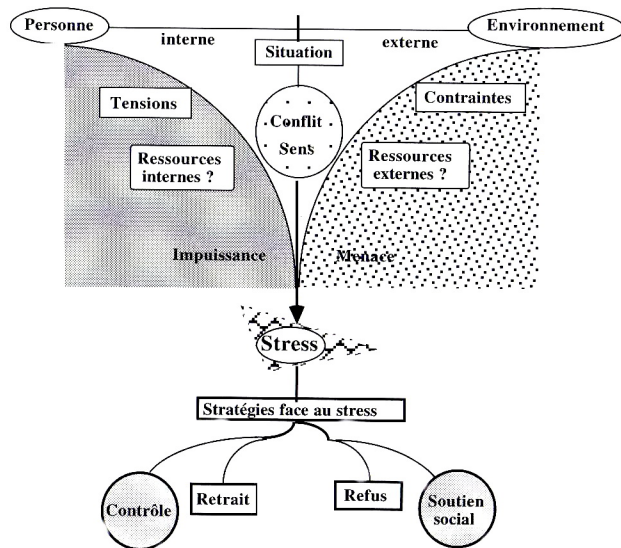


Schéma 4. La dynamique du stress et les stratégies de coping

S'il existe par hypothèse des situations stressantes (les « stresseurs »), on ne doit pas oublier qu'une *situation* implique déjà un sujet placé, ou se plaçant, dans un environnement. C'est le sujet qui vit un stress en fonction du conflit qu'il perçoit et vit dans un contexte (physique et/ou social), et en fonction du sens et de la valeur que le sujet donne à sa situation et au conflit qu'elle implique. Être stressé c'est manifester une grande importance à ce que l'on est en train de vivre, c'est exprimer un fort degré d'implication, alors qu'on n'est pas libre de choisir, ni maître du jeu. Le conflit est donc de valeur et de pouvoir. Les contraintes externes trouvent écho dans les tensions internes vécues par la personne. Le sujet doit évaluer les moyens pour s'en sortir, les ressources (potentialités internes ou soutiens sociaux externes) dont il peut disposer pour résoudre le problème et gérer ses émotions.

6. Les stratégies de coping et les conduites associées

Le sujet a-t-il les moyens de résister aux contraintes et de gérer ses ressources ? Dans une situation évoquée en termes d'usure (du sujet) la réponse sera négative : « il n'a plus de ressort ». Dans une théorie introduisant le stress, on supposera que le sujet dispose de stratégies multiples pour faire face au stress et aux contraintes.

Les stratégies de faire face ou « de coping » seraient, d'après les travaux de notre équipe, au nombre de quatre, susceptibles de se démultiplier en fonction de trois « champs psychologiques » essentiels : l'action, l'information et l'affectivité⁶.

- Les champs :

Toute conduite, en effet, implique l'articulation entre les trois champs suivants (cf. colonnes du schéma 5) :

- Le *champ comportemental*, représentant l'ensemble des processus par lequel le sujet prépare et gère l'action;
- Le *champ cognitif*, par lequel le sujet recueille et traite les informations provenant de l'environnement, les élabore et se les approprie en fonction de la situation;
- Le *champ affectif* constitué de l'ensemble des réactions émotionnelles et des sentiments, plus ou moins normatifs, qui permettent au sujet de légitimer ses actes et ses aspirations.

- Les quatre stratégies :

1. Le *contrôle* implique la régulation des activités mentales et des comportements ainsi que la nécessité de canaliser les émotions et d'objectiver les sentiments

Le contrôle peut s'obtenir en focalisant l'énergie sur un comportement spécifique, un mode particulier d'information ou une défense émotionnelle répétitive;

2- Le *support social* se caractérise par la demande ou l'acceptation d'une aide d'autrui ou la participation à des activités collectives;

3- Le *retrait* est associé à une rupture d'interaction ou d'activité, à un refus de penser ou à la recherche de compensation défensive;

4- Le *refus* est fondé sur l'incapacité à percevoir, à accepter la réalité de la situation; celle-ci provoquant des effets défensifs internes.

Notons que le contrôle et le soutien social sont plutôt socialement désirables, tandis que le refus et le retrait sont des stratégies perçues négatives. Mais une stratégie peut être socialement indésirable et efficace sur le plan adaptatif.

Champs Stratégies de coping	Action	Information	Affectivité
Contrôle	Contrôle par l'action	Contrôle cognitif	Contrôle émotionnel
Soutien social	Distraction Coopérative	Soutien social Informationnel	Soutien social émotionnel
Retrait	Retrait social et comportemental	Repli imaginaire et axiologique	Envahissement émotionnel Addictivité Alexithymie d'expression
Refus	Rétention Distraction	Résignation Dénégation	Alexithymie d'insensibilisation Humour

Schéma 5. Les stratégies de coping et leurs caractéristiques.

Dans une recherche auprès de plus de 500 adolescents, nous avons pu constater que les filles utilisent surtout le soutien social et le retrait, tandis que les garçons utilisent plus souvent le contrôle et le refus.

En ce qui concerne les douze dimensions (impliquant des conduites spécifiques) je n'évoquerai que quelques points :

1. La « rétention des comportements » est significativement associée au refus et non au contrôle. Le « retenez-moi, sinon je fais un malheur » est rarement proféré par des personnes qui se maîtrisent.

2. La « résignation » est également associée à la stratégie de refus, alors que « l'acceptation » est liée au contrôle cognitif. Ce résultat va a contrario du sentiment courant qui considère la résignation comme une acceptation (après résistance).

3. La notion d'*alexithymie* (littéralement : ne pas savoir lire ses émotions) est à diviser en deux types = l'alexithymie d'expression (incapacité à exprimer ses émotions) fait partie du retrait, au même titre que l'envahissement émotionnel et l'addictivité (alcool, drogue...). Ce sont donc ceux qui ont le plus de mal à exprimer leurs émotions qui sont les plus concernés par elles et qui trouvent dans les substituts addictifs un moyen de les gérer.

= l'alexithymie d'insensibilisation (tendance à faire le vide émotionnel en soi, à paraître insensible) fait partie de la stratégie de refus (refus de la réalité intérieure, comme déni des certains aspects de la réalité extérieure)..

Les stratégies de coping jouent un rôle essentiel dans l'effort d'adaptation présente à un environnement difficile. Je voudrais montrer, pour terminer, que ces stratégies doivent être mises en relation avec d'autres stratégies grâce auxquelles le sujet se personnalise et se socialise.

7. Les stratégies de personnalisation : description (avec l'aide de Georges Brassens)

On peut évoquer quatre familles de stratégies à partir desquelles les personnes peuvent se personnaliser, ou lutter contre l'aliénation, l'usure, l'épuisement, la dépression :

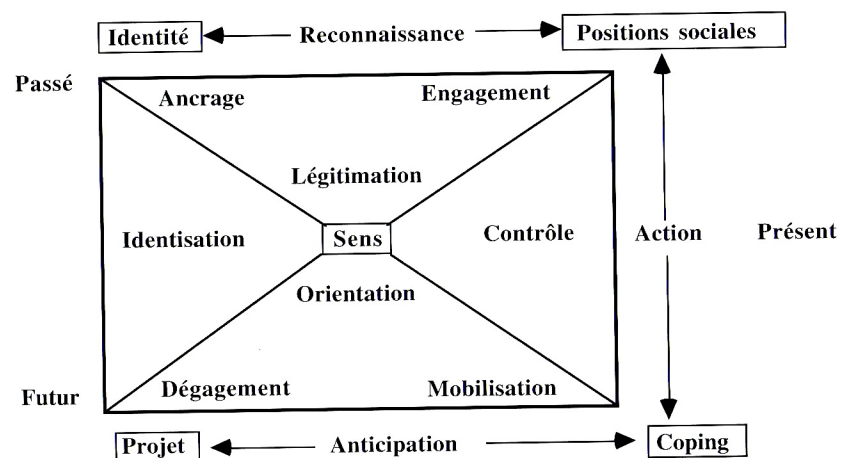


Schéma 6. Les stratégies de Personnalisation d'un sujet en situation

1. Les *stratégies identitaires* s'appuient sur un passé à défendre, sur une continuité à maintenir, sur un ancrage utile dans les valeurs extraites de l'histoire collective ou expérimentées dans l'histoire personnelle. L'identité est comme la proue du navire.. ou de la gondole⁷. Le gondolier sait s'appuyer sur le fond pour faire avancer son bateau. De même nous nous appuyons sur le fond (personnel, familial, croyances et valeurs..) pour légitimer notre conduites actuelles ou à venir.

L'identité c'est le nom et les valeurs que je mets en avant, c'est l'ensemble des rôles et des fonctions à travers lesquelles je me valorise et suis reconnu.. c'est la nécessité de me défendre dans ce que je suis, après avoir été, et dans ce que je veux devenir.

Je voudrais, pour faire image, montrer que Georges Brassens a bien perçu l'importance des stratégies que je vais évoquer, dans sa chanson « *Auprès de mon arbre* ».

Cette chanson centrée sur la nostalgie, évoque l'identité personnelle dans la première strophe :

J'ai plaqué mon chêne, comme un saligaud : la rupture, l'éloignement, la séparation nous rendent sensibles aux paradis perdus et nous culpabilisent...

**Mon copain le chêne, mon alter-ego* : le chêne, comme les logos, les totems et autres projections, c'est une image de soi fondée sur le faire-front (il est vrai que La Fontaine préfère le roseau qui utilise une stratégie de repli.. « mais ne rompt pas »..). Mais cette image de moi externalisée (le chêne) devient aussi un autre, comme le copain (alter-ego) auquel je m'identifie sans me confondre... même si l'on était du même bois, un peu rustique, un peu brut (opposant, nature, un peu macho sur les bords.. on peut tout faire de nous sauf.. des flûtes)

Mais toi tu manques à l'appel, ma vieillesse de campagne, mon seul arbre de Noël, mon mâle de cocagne ! images phalliques à souhait .. arbre de la toute-puissante adolescence, *auprès de mon arbre, je vivais heureux.. j'aurais jamais dû m'éloigner..* mais image de soi qu'il a fallu quitter pour des images plus « désirables » (arbres de bonne graine.. par opposition aux mauvaises graines délictueuses.. lui qui chante ailleurs « je suis la mauvaise herbe »).

2. Les *stratégies de coping* sont déjà présentes dans la première strophe (faire-front), mais se développent plus clairement dans la seconde :

*Je suis un pauvre type, j'aurai plus de joie
J'ai jeté ma pipe, ma vieillesse de pipe en bois
Qui avait fumé sans s'fâcher
Sans jamais m'brûler la lèvre
L'usage d'un vache enragée
Dans sa bonne vieillesse de pipe..*

Lorsque la vie est difficile, il faut serrer les dents, manger de la vache enragée (pas de la vache folle!).. sans *se brûler* (le burnout est là aussi !)

J'ai des pipes d'écume ornées de fleurons, de ces pipes qu'on fume en levant le front
C'est que la pipe de la vache enragée, elle, se fume en baissant le front, signe de la dépression..

*Mais j'ai retrouvé plus, ma foi, dans mon cœur et sur ma lèvre
Le goût d'un vieillesse de pipe en bois, Sacré nom d'un pipe!*

Le goût de la pipe sur.. le cœur ..signe de l'importance affective de ces moments difficiles où l'on doit faire face à l'adversité.

3. Les *stratégies d'intégration et de positionnement social* ont, en fait, déjà été évoquées par l'importance des autres, des relations interpersonnelles, des séparations et des ruptures.. La socialisation pourrait être ici déclinée : insertion, intégration, régulations, animations, gestion collective des ressources, besoin de reconnaissance sociale et de légitimation, besoin d'engagement et d'appropriation..

*Le surnom d'infâme me va comme un gant
D'avecque ma femme j'ai foutu le camp,
Parce que, depuis tant d'années, c'était pas un sinécure
De lui voir tout le temps le nez au milieu de la figure..
(Elle) laissait beaucoup trop de pierres dans les lentilles,
Mais se pendait à mon cou quand j'perdais mes billes !*

Cette histoire de billes peut être interprétée comme une régression infantile : l'enfant-Brassens qui a perdu ses billes se fait consoler par sa mère-femme.. Mais on pourrait aussi supposer qu'il s'agit de la perte de billes.. d'un homme vieillissant...C'est ce que l'on peut supposer quand on entend les dernières phrases de la chanson « Si quelqu'un monte aux cieux (s'envoie en l'air ?) moins que moi, j'y paie des prunes : Y'a cent sept ans, qui dit mieux, qu'il n'y a pas vu la lune » !

4. Les *stratégies de projet*, enfin, permettent de gérer les conflits par l'anticipation, l'espoir du changement, la nécessité d'articuler les projets individuels aux projets des autres, du collectif.. Dans la chanson de Brassens, centrée sur la nostalgie, peu de choses sur le projet.. mais il est présent quand même ! « *Je bats la campagne pour dénicher la nouvelle campagne valant celle-là (que j'ai quittée) !* »

L'articulation entre ces différentes stratégies s'opère dans la gestion de petits tracas quotidiens, d'événements importants venant troubler, positivement ou non, la vie de la personne, mais aussi dans la capacité du sujet à profiter des opportunités qui lui sont offertes dans le présent, mais aussi dans l'effort qu'il produit pour introduire des projets dans sa vie et pour tenter de les réaliser. Je noterai, pour finir, que la conception déterministe que l'on retrouve aujourd'hui dans les domaines économiques et sociologiques, tend à masquer l'importance du sens que la personne accorde à ces événements, tracas, opportunités et projets.

BIBLIOGRAPHIE

1. Edelwich J. et Brodsky A. (1980) *Burnout stages of disillusionnement in the helping professions*, New York, Human Science Press.
2. Pour plus de détails sur le passage du désir au projet et du projet à sa réalisation, cf. Tap P. et Oubrayrie N. Projets et réalisation de soi à l'adolescence in *Projets d'avenir et adolescence, Les enjeux personnels et sociaux*. (1993) Paris, ADAPT-SNES, 15-43.
3. Gutman, D. (1977) The cross-cultural perspective : notes toward a comparative psychology of aging in Birren J.E. et K.W. Schaie (eds), *Handbook of the psychology of aging*. New-York : Academic Press
4. Lieberman, M.A., et Tobin, S.S. (1983), *The experience of old age*, New-York : Basic Books
5. Laborit a fait « l'éloge de la fuite », de façon plus générale il faudrait faire « l'éloge de la résistance », y compris face aux attentes et séductions sociales si celles-ci dégradent l'identité. Mais la solidarité, à l'inverse évite que l'identité s'enferme dans le jeu des sectes et du sectarisme.
6. cf. Sordes, F., Esparbès, S. et Tap, P. (1994) Contrôle de soi et stratégies de développement : le coping en question. *Psychologie et éducation* (Association française des psychologues scolaires), 16, 81-96
7. Le dessin d'une gondole était présenté sur le transparent des stratégies de personnalisation