

## LA COORDINATION(\*)

*Les familles nous interpellent, nous bousculent, nous interrogent sur nos certitudes, nous maltraitent mais aussi nous rassurent. A première vue, elles paraissent fragiles et pourtant, elles développent des potentialités dont nous ne pourrions estimer l'ampleur et la puissance.*

*Qu'en savent-elles elles-mêmes ?*

*Elles sont parfois désarmantes mais aussi perverses, nous utilisant, nous manipulant.*

*Elles sont si usantes que certains d'entre nous s'épuisent, se vident. Et pourtant, nous sommes confrontés à des familles nucléaires, dites fragilisées, isolées, réduites.*

*Permettons-nous de les féliciter pour cette énergie.*

*Au cours des différents exposés, il nous a été longuement et à divers moments fait mention de facteurs de risques et notamment de l'absence de modèles. Je pense que nous en avons besoin pour évoluer, grandir. Ces familles, dont les typologies vous ont été décrites, développement des modèles qui sont des reproductions de comportements répétitifs familiaux.*

*Je ne pense pas qu'il soit toujours facile pour ces systèmes familiaux de changer. Elles ne peuvent pas toujours évaluer les risques du changement et parfois, quand bien-même, un fil invisible de loyauté les relie à leurs parents pour lesquels elles développent souvent des processus d'idéalisation.*

*Il m'a été proposé aujourd'hui de vous parler de coordination et de travail de réseau.*

*Je souhaiterais d'abord vous mettre en garde sur les propos et les modèles dont je vais essayer de vous entretenir.*

*En effet, ce ne sont que des modèles. Il serait donc imprudent de vouloir les transposer dans d'autres contextes croyant obtenir les mêmes effets.*

*Attention donc à la séduction ou au rejet.*

*Ensuite, il me semble important de vous parler de ma démarche. J'aurais pu uniquement vous parler d'histoire de la constitution d'un groupe, de son évolution, de ses règles, de ses objectifs. Cela m'a paru dénué de sens. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité parler de la coordination en l'insérant dans un rapport. J'aborderai donc la coordination sous le signe du temps.*

Différentes notions relatives au temps me paraissent nécessaires.

### **Le temps synchronique ou le temps mesure ou mesuré**

La représentation du temps cosmique par le temps mécanique (horloge) ou dans un espace (calendrier) a des conséquences sur nos modes de vie :

?? Arriver en retard, avant ou à temps.

Vous êtes confrontés à chaque moment aux différentes notions de temps des familles. Une collègue m'écrivait tout récemment qu'une mère lui reprochait d'arriver plus tard que d'habitude alors qu'elle lui reproche habituellement d'arriver trop tôt.

?? Ordonner des événements selon une succession temporelle, ordonner des activités qui ont un rythme différent (moments de repas, de réflexions, ...).

---

(\*) BOUCHEZ Pierre, assistant social, Comité Subrégional ONE du Hainaut (Ghlin)

Nous ne pouvons jamais arrêter le temps.  
Nous avons perdu l'expérience du temps cyclique (basé sur les lunes...).

### ***Le temps diachronique***

Un temps quantitatif, conçu comme un contenant spatial à remplir (nos agendas). C'est un temps régulateur de nos activités et de la productivité.

C'est un temps économique, rempli de rendez-vous, de projets. Il est quantifiable, c'est le temps du travail payant. Cela crée le rapport entre la population dite active et la population dite passive (le temps du minimexé, du chômeur, de l'invalidé).

Pour ces dernières personnes tellement habituées au temps du travail, le problème est qu'une fois qu'ils l'ont perdu ou qu'ils n'en ont pas, ils perdent des repères ou n'en possèdent pas. Ils ne savent plus ou pas s'organiser.

Ce temps est un contenant engloutissant, aspirant comme un gouffre, c'est un temps arrêté (notamment pour les personnes fixées sur une faute, une séparation). C'est comme si le temps du futur n'existait pas, comme s'il n'y avait plus de possibilité, d'espoir. C'est le temps des personnes qui n'arrivent pas à faire un deuil. La drogue, l'alcool, la dépression sont souvent leur refuge.

### ***Le temps euchronique***

C'est le temps de la réceptivité, le temps d'apprendre à se connaître.

C'est le temps de la maturation, de la croissance, de la créativité.

### ***Le temps biologique***

Nous sommes, chacun de nous, en mutation constante et chaque changement nous transforme. Nous faisons partie d'une famille et nous en avons créé une quelle qu'en soit sa configuration. Cette famille va se transformer au fil du temps et pourtant elle en restera toujours une. A ce niveau, il me semble important de vous donner des définitions qui sont le fruit de recherches de deux biologistes chiliens, Maturana et Varela. Ils parlent d'ontogenèse et de système auto-poïétique.

#### *Définition de l'ontogenèse*

Histoire des changements d'une structure sans que le système perde son organisation.

#### *Définition d'une structure*

Ensemble des composants qui constituent le système.

#### *Définition d'une organisation*

Ensemble des relations qui doivent exister entre les composants pour que le système soit reconnu comme membre d'une classe.

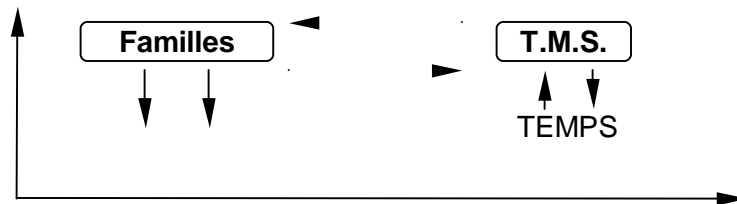
Ainsi, une famille, malgré tous les changements liés au cycle vital, dont elle est à la fois acteur et spectateur, n'en reste pas moins une famille.

### ***Système auto-poïétique***

Système vivant considéré comme un système auto-producteur générant et spécifiant ses propres frontières.

Ces notions me paraissent fort importantes. Elles éclairent en effet le lien entre les familles et nous. Elles mettent en évidence la nature des relations mais aussi les difficultés et/ou problèmes qui peuvent naître de cette relation, chaque système vivant à un rythme différent, à un moment différent, à une époque différente, à un moment vital différent.

*Processus :*



Alors, le temps de la coordination dans le temps du processus d'aide... un temps euchronique...

Durant le processus d'aide, trois cultures au moins entrent en relation : la culture familiale, la culture institutionnelle, la culture du T.M.S.

Trois cultures vivant des préoccupations propres... et donc la place délicate du travail social... votre place, pas toujours confortable.

Souvent, c'est une place qui a une vocation à donner. Un psychothérapeute d'origine hongroise, le Dr Boszormenyi-Nagy, développe un concept qui m'a énormément marqué : celui de la balance entre donner et recevoir. Considérant ce principe, je constate que cette balance est souvent en déséquilibre.

Outre les familles présentant des comportements familiaux répétitifs où chaque membre est respecté et où le travailleur social peut espérer recevoir des marques de gratification en compensation à ses conseils et soutiens, il est également vrai que vous êtes confrontés à des systèmes familiaux où le temps s'est arrêté.

Je vous ai déjà cité de « temps arrêté ». C'est souvent le temps où les horloges s'arrêtent, où chaque moment est vécu intensément mais sans différenciation du moment passé et du moment futur.

Cela correspond parfois à une période de deuil ou à une perte, perte d'un être cher, perte d'un emploi, perte d'illusions. Un moment de crise intense où les individus pensent d'abord à se protéger. Un moment où la survie est l'essentiel, est au menu de chaque jour.

Votre rencontre avec ces familles n'est pas aisée. La raison de votre présence est significative de la présence d'enfants. Vous connaissez leurs besoins. Vous ne pouvez penser, et à juste titre, que le temps du bébé ou du jeune enfant s'est lui aussi arrêté. Cette relation peut, je l'imagine, être difficile, voire même pénible.

Comment « remonter » l'horloge, comment parler de projets à des personnes qui vivent à l'économie financière, affective, émotionnelle, relationnelle ?

Les familles font preuve de beaucoup d'endurance, de résistance mais aussi de patience par rapport à « l'impatience » du travailleur social.

Vous êtes aussi confrontés au temps emballé de certaines familles. Ces familles pour lesquelles vous avez des inquiétudes sont souvent en conflit relationnel, voire même isolées,

éolidées de leur famille d'origine. Elles sont souvent endettées. En cela, le phénomène du prêt est une production de notre société qui permet aux personnes de raccourcir le temps pour obtenir un bien convoité. Le problème, c'est que cette possibilité n'est qu'un leurre dans la mesure où les gens sont confrontés à tout moment aux remboursements. Elles ont aussi envers nous des demandes très nombreuses comme si elles recherchaient à se relier ou à recréer des liens, à retrouver une consistance.

En qualité de travailleurs sociaux, nous courons des risques de vouloir répondre aux demandes sauvages, d'être aspirés par leur fonctionnement et se voir confrontés à l'échec professionnel. Nos institutions nous soumettent également à ce risque : la réponse dans l'urgence. Un psychiatre, le Dr FOUREZ, a avec pertinence souligné un raccourci linguistique. Lorsqu'on parle d'urgence, on dit aussi « c'est pressant ». Or cette expression ne renvoie pas une notion de vitesse mais bien une notion de poids (prendre son temps).

Dans un souci de protection et d'aide, nous pouvons nous donner des missions difficiles : vouloir remettre en mouvement ou ralentir les temps familiaux à une mesure plus confortable pour nous. Certaines familles ne paraissent pas toujours prêtes à changer, à adapter leurs rythmes à ce que nous aurions souhaité. Il n'est pas toujours aisé de faire son deuil du temps familial par rapport à notre temps.

La création d'un espace-temps de coordination entre intervenants psycho-médico-sociaux ne paraît être intéressante à plusieurs niveaux :

- ?? C'est un espace où chaque participant peut avoir et énoncer ses projets. Cela me paraît nécessaire dans la mesure où certaines familles ne s'autorisent plus ou pas à en avoir. Cet interdit ou cette absence peuvent être difficiles à vivre pour le travailleur social. La souffrance de ce dernier proviendrait-elle du risque d'être aspiré par le système familial. Quel risque ? Quelle issue possible pour le travailleur social et... pour la famille ?
- ?? C'est un espace de temps où il est permis de souffler. Le danger de confrontation, d'escalade symétrique ou de mimétisme avec des familles où le temps s'est arrêté, ou s'est emballé, est réel. Ce danger rend la rupture possible.
- ?? C'est aussi un temps où on peut faire son deuil. Le deuil par rapport aux familles, par rapport à notre relation avec elles mais aussi par rapport à nos institutions et notre société qui ne reconnaissent pas toujours, à leur juste mesure, les difficultés auxquelles vous êtes confrontés.
- ?? C'est un espace pour soi. Cela n'est pas toujours aisé de parler et de penser à soi lorsqu'on est là pour les autres, à une époque basée sur l'altruisme, les grands mouvements internationaux d'aide. C'est oser être différent. Cependant, penser à soi ne signifie pas une coupure sociale, un narcissisme outrancier. Je pense plutôt à une démarche, que je qualifierais d'auto-crédation nécessaire à une re-structuration. Dans le flot du temps et de l'aide, la ponctuation, le balisage de moments de coordination me paraît nécessaire. Ce sont des moments consacrés à « se refaire ».
- ?? Face au risque de burn-out (dont les collègues vous ont parlé) et donc de temps arrêté ou emballé par contamination, cet espace de coordination peut être un lieu où la solidarité aidant, le temps du travail social peut reprendre un rythme sinon le continuer.
- ?? Une relation d'aide est un espace d'échanges entre plusieurs personnes. Ces échanges, ces partages ne sont pas uniquement fondés sur des connaissances de science et de techniques. Il se crée aussi avec des savoir-être. Nos attitudes, nos comportements donnent un rythme à nos relations et sont des modèles susceptibles d'être adoptés ou reproduits. Au cours de vos pratiques, j'entrevois le risque d'appauvrissement, le risque

de reconsidérer le travail dans une perspective de « à quoi cela sert-il, à quoi bon ». Sans faire de l'espace de coordination un lieu magique, je pense qu'il peut jouer une fonction de re-fécondation, de revitalité dont vous serez les premiers bénéficiaires mais aussi les familles.

?? Ce temps de coordination peut être institué comme un rite. Le temps de travail me paraît être un temps écoulé, présentant dans son signifiant de nombreuses redondances. Il me semble nécessaire de baliser ce temps de travail. La coordination permet de ponctuer à la fois le temps institutionnel et les temps familiaux.

?? Le temps de la coordination, c'est aussi prendre en conscience que la situation, n'est pas déterminée. Elle est incertaine et permet l'espace d'un espoir (voir autrement). En 1991, une collègue d'un service de gardiennes encadrées me faisait part au cours de plusieurs entretiens de ses difficultés à gérer seule plusieurs situations familiales difficiles, où existaient de la négligence ou des suspicions de maltraitance.

Une idée germa : créer un groupe réunissant toutes les ressources d'une entité communale : l'ONE, les A.S. des CPAS, des Centres PMS, des inspections médicales scolaires, une crèche communale de la petite enfance, des institutions hospitalières, la police, la gendarmerie.

Le but était de baliser le terrain de personnes ressources capables d'intervenir très vite. La première étape a été de faire un inventaire des institutions établies sur le territoire et de faire leur connaissance de façon individuelle sans négliger d'informer également un responsable politique (échevin de la famille).

La seconde a été le moment qui a permis à chacun de faire connaissance avec les autres. Beaucoup de personnes me connaissent et savent donc que j'utilise souvent des métaphores. Il y en a une que j'utilise souvent, c'est celle qui se rapporte aux chats.

Lorsque deux chats se rencontrent, s'installe un protocole consistant en une sorte de « danse ». Ils se rapprochent petit à petit au cours de différentes occasions. Ils se sifflent, se regardent de côté, miaulent, se donnent des coups de pattes, se sentent, se lèchent. Ce n'est qu'à la fin de tout ce processus qu'ils pourront chasser la souris avec succès.

Alors, ce que j'ai induit au niveau de ces rencontres, c'est que chacun se présente, se définit. Cela me paraît fort important car cela représente un travail préliminaire, un travail en coulisse non négligeable.

Mais aussi, que chacun puisse dire ce qu'il attend des autres et ce que les autres peuvent attendre de lui.

Ce travail est important à mes yeux. Il est comme les fondations d'une maison.

Je pense aussi important de souligner qu'un principe philosophique sous-tend nos réflexions. Elles souscrivent dans un contexte de démocratie avec ses notions de liberté, de courtoisie, de respect et de tolérance.

La troisième étape est, pour moi, celle du partage de l'objet commun. C'est le temps d'une expérience partagée, somme de liens, de découvertes, d'expériences de plaisir en dehors d'un cadre institutionnel.

La quatrième est pour ce groupe, le temps des besoins et des projets-réponses.

Jusqu'à présent, en ce qui concerne ce groupe, nos rencontres mensuelles n'ont jamais été l'objet d'une discussion « classique » de famille à risque.

Le temps de la coordination, c'est un temps rempli de fluctuations nécessaires à la vie. En cela, il est un système auto-poétique qui se construit au fur et à mesure. Cela me paraît important pour vous qui êtes confrontés à des familles où il n'y a pas de projet et où la « certitude » devient indispensable.

Cette certitude me paraît engluante ayant parfois des effets pervers. De l'incertitude, Mme GUITTON, psychiatre, dit d'elle qu'elle est un cas particulier du probable. Cette définition me paraît originale dans le fait qu'elle permet l'existence d'un espace de réflexions, de possibilité de choix, elle n'est pas réductrice. Elle contribue à un élargissement de nos visions et crée de la souplesse dans nos relations.

Une seconde expérience de coordination vient de se créer.

Passé les deux premières étapes, elle prend d'autres aspects. Des collègues souhaiteraient en faire notamment un lieu de partage des difficultés rencontrées avec les familles. Des questions d'éthiques se posent.

Toutefois, une autre réflexion est en train de naître à partir d'une conception de la violence intra-familiale.

Madame MAUROY vous a fait une description du « parcours » de la maltraitance dans l'histoire.

Comme vous l'avez entendu, ces comportements, à une époque, ont été autorisés, parfois même motivés comme moyens éducatifs.

Nous vivons dans un contexte où ils sont déclarés comme néfastes, intolérables, voire passibles de peines.

Tout en étant vigilant aux limites d'une métaphore, notre réflexion se pose en termes de : que s'est-il passé pour que des familles ne soient pas au courant des changements de mode de penser et d'agir, que les enfants n'ont plus la même place dans leurs familles, que les parents n'ont pas les mêmes droits à leur égard ?

Notre métaphore, qui permet par son principe, d'élargir le débat repose sur, en qualité de piéton oblige : que s'est-il passé pour que ces personnes n'aient pas pris le train de l'histoire ? Manque d'information ? Information peu ou pas claire ? Le souhait des partenaires de cette coordination est, à partir de ces images, de faire un inventaire des structures socio-culturelles de l'entité, de voir leurs fonctionnements et d'en créer d'autres si nécessaire.

Je pense que chaque groupe évolue, prend forme au cours du temps et des besoins. Chaque groupe est reconnaissable par sa spécificité et ignore ce qu'elle sera malgré les objectifs précisés au départ. Il me semble aussi que chaque groupe prendra fin au moment où il aura répondu et apporté des « satisfactions » à ses membres.

Ils pourront se séparer tout en sachant en quoi et comment ils pourront faire appel aux autres. Un moment important que je ne pourrais vous décrire, ne l'ayant pas encore vécu avec les chers collègues. Ce que j'essaierai, ce sera de faire de ce moment un moment de séparation et pas de rupture.

Dans le contexte d'une approche circulaire où un phénomène est à la fois produit et producteur, je souhaiterais vous parler brièvement du travail de réseau.

Le petit Robert nous en parle comme d'un entrelacement, comme d'une répartition des éléments d'une organisation en différents points.

Cette définition me paraît intéressante dans la mesure où elle sous-entend une notion de reliance (voir définition d'organisation).

Ces liens peuvent être par exemple : posséder un ou plusieurs objectifs de travail en commun ou travailler dans une même entité géographique.

La notion de réseau me paraît être à la fois « l'essence » de la coordination mais aussi sa production.

Ce travail de réseau permet de pouvoir aborder des problèmes psycho-médico-sociaux sous l'angle communautaire.

Cependant, je pense que le temps de la coordination doit rester au temps des constats, de l'étude et de l'élaboration des projets-réponses.

La création de réseaux familiaux et le travail avec ces systèmes doivent, à mon avis, être pris en charge par d'autres structures existant ou à créer.