



**HAL**  
open science

## Travailler ensemble.

Pascale Molinier

► **To cite this version:**

| Pascale Molinier. Travailler ensemble.. 2012. hal-01075700

**HAL Id: hal-01075700**

**<https://sorbonne-paris-nord.hal.science/hal-01075700>**

Preprint submitted on 19 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Pascale Molinier**

## **Travailler ensemble<sup>1</sup>**

J'ai accepté avec beaucoup d'enthousiasme de participer à cette journée portée par l'idée initiale que la thématique que j'avais retenue sous le titre « Travailler ensemble » ne me poserait pas de problèmes. Je me disais que « travailler ensemble » était une sorte de « proposition pivot », comme par exemple « j'ai deux mains » ou « j'ai un cerveau » dirait Wittgenstein. Quoi qu'il en soit, une sorte de proposition qui échapperait au doute et permettrait précisément de s'orienter ensemble. En d'autres termes, une proposition pour l'action. Travailler, c'est forcément *ensemble*. Mais en discutant avec Jean-Michel de Chaise-Martin, celui-ci m'a fait part de son intérêt pour les remarques de Tosquelles sur *les* « ensembles » et cela m'a intriguée. Or, si l'on entre par là, alors, on découvre qu'en réalité, il s'agit d'un thème hérité, très exigeant.

---

<sup>1</sup> Travailler ensemble. Journée « Ensemble-s. 'L'être avec' au quotidien », organisé par l'Association culturelle du secteur 13 de psychiatrie du Finistère. Landernau, 19 octobre 2013.

En 1986, lors des « nouvelles premières rencontres » de Saint-Alban, Tosquelles dit en conclusion de sa communication écrite : « J'aimerais bien que l'on essaie un petit peu de mettre en lumière cette histoire de « Qu'est-ce que cela veut dire que le collectif de soins ? » Pour les uns et pour les autres. Je n'ai pas une opinion très... je n'ai jamais parlé de collectif, moi. J'ai parlé des structures, des ensembles, mais le collectif, je ne sais pas ce que c'est ».

Voilà comment, à la fin d'un topo, quelqu'un, rusé et expérimenté, peut introduire cette grammaire naturelle du doute où les choses que nous tenons pour acquises apparaissent tout à coup moins certaines ou relevant d'une « certitude leurrante ». Que voulons-nous dire vraiment quand nous parlons de « ensemble » ? Et quelles sont les propositions pivot sur lesquelles nous pourrions nous accorder ?

Dans « De la personne au groupe », Tosquelles dit : « Dans les groupes de soins on bricole et on braconne. Dans les deux cas, on rassemble des éléments – qui apparaissent d'une façon disparate – dans les ensembles, d'autant plus qu'il n'y a jamais d'élément qui ne soit déjà surgi en tant que forme dans un ensemble qui comporte un fond ».

Forme et fond : un ensemble, Tosquelles l'entendait au sens de la *Gestalt*, à laquelle il se réfère explicitement dans plusieurs textes tout au long de sa vie.

Dans « In memoriam. Sur George Daumézon quelques autres et moi » (1980, *L'évolution psychiatrique*), Tosquelles rapporte qu'à Barcelone, durant sa formation à l'Institut Pere Mata, Werner Wolf, l'un des psychanalystes juifs émigrés, aurait dit « qu'une « institution » était un « ensemble », c'est-à-dire une Gestalt ».

Dans un texte paru un an plus tard, en 1981, intitulé « Encore quelques précisions sur la psychothérapie institutionnelle », il écrit : « Une institution, - et pas seulement celle qu'on appelle à tort ou à raison institution psychiatrique -, est un ensemble ou une Gestalt dont chacun des membres acquière une valeur ou change de valeur seulement en rapport avec la mouvance et la forme de l'ensemble, et où du même fait, n'importe quelle modification d'un élément particulier retentit et produit des effets sur l'ensemble et sur chacun des éléments ».

La mouvance est un terme qui revient souvent sous la plume de Tosquelles, qu'il oppose notamment à « la structure immobile obsessionalisante et bureaucratique » (op. cit). En effet, ce qui caractérise la « forme », c'est que quand on change un élément de

l'ensemble, c'est tout l'ensemble qui en est transformé. Si l'on change, par exemple, une note dans une mélodie, la mélodie initiale peut disparaître et former un nouvel ensemble.

Étudier les ensembles, dans le domaine du soin, c'est étudier ainsi une matière sociale éminemment changeante, qui bouge tout le temps, et dont la vie même, l'existence même est de se transformer, de changer de forme. En ce sens, il ne peut donc y avoir un ensemble, mais toujours des ensembles ou comme dit Tosquelles « l'ensemble des ensembles ». Rien n'est statique ou figé, tout est marqué par la précarité, la transformation. Et c'est un premier point important, un ensemble ne peut se reposer sur ses lauriers, une forme sociale n'est pas stable. Un ensemble est voué, pour ainsi dire, à disparaître et à se recomposer dans un autre ensemble. Ou bien, sinon, c'est un ensemble défensif, fermé aux intrusions et aux circulations, qui ne travaille qu'à maintenir son existence sous une forme défensivement instituée, c'est-à-dire « immobile », empaillée et morte.

Tosquelles écrit à propos de la dimension « gestaltique » de l'institution : « une pratique institutionnelle conçue comme une Gestalt, est simplement le fait précis que quoi qu'il soit des changements ou d'un changement même dans l'équipe soignante, cela va provoquer des changements sur les autres constitutifs de la « gestalt » dont la structuration « administrative » ne révèle en

aucun cas les vrais composants en interaction ». L'ensemble n'est pas seulement changeant, la dimension gestaltique devrait permettre la « mouvance », le changement des rôles dynamiques et de ce que chacun représente pour lui et pour les autres au cours des échanges vécus par le groupe dans son ensemble.

Il me semble que « l'ensemble » ainsi compris est proche de ce qu'Hélène Chaigneau dit de la nécessité de garder vivant le caractère provisoire de ce qu'on institue et d'assumer la précarité, l'instabilité et la fragilité comme autant de dispositions contre la routine. N'hésitant pas à juger « ringarde » la nostalgie des clubs thérapeutiques qui étaient, selon les nostalgiques, « si beaux »<sup>2</sup>, Chaigneau disait : « une expérience institutionnelle est unique et non reproductible » [...], c'est-à-dire qu'il faut évoluer, il faut vivre [...]. On ne peut pas s'autoreproduire sur place parce que c'est mourir, ni reproduire ailleurs car c'est caricaturer et se casser la figure »<sup>3</sup>.

Bien sûr, les ensembles sont complètement différents en fonction de leur périmètre, avec ou sans les médecins ou les infirmiers ou les agents hospitaliers, avec ou sans les malades, avec ou sans les familles, et puis les ensembles ont des zones de recouvrement, certains éléments appartiennent à plusieurs ensembles. Est-ce que

---

<sup>2</sup> Paroles, page 63

<sup>3</sup> Paroles, page 30.

les personnes qui sortent de l'ensemble n'en font plus partie ? Travailler ensemble, c'est aussi travailler avec les morts, si l'on suit Tosquelles disant qu'il faut considérer le jeu des présents, mais aussi celui des absents. « Il ne faut pas oublier, à ce sujet, écrit-il, ce que l'oubli ou l'écart des morts ne réussit pas toujours à faire taire. L'histoire vise l'avenir, mais la tradition et le passé, notamment le non-dit et le caché, jouent souvent un premier rôle en psychopathologie<sup>4</sup>. » Hélène Chaigneau aussi organisait des groupes pour parler des « absents » (Ce qui suffit).

J'en reviens à cette idée de propositions pivot ou de propositions pour l'action. Pour travailler ensemble, il faut être d'accord sur des « propositions pivot », ce que je reformulerai ici différemment de tout à l'heure. Celles-ci ne désignent peut-être pas tant ce dont on ne doute pas, comme dans les exemples « j'ai deux mains » ou « le travail se fait ensemble ». Au fond, la certitude ou le doute ne sont pas les problèmes principaux quand il s'agit d'orienter l'action. Mais les propositions pivot, je dirai qu'on peut les identifier plus sûrement à partir de « ce qui compte » (et derrière ce qui compte, il y a le désir). Est-ce qu'on peut s'accorder sur ce qui compte ? Sur l'importance de l'important, dirait la philosophe Sandra Laugier.

---

<sup>4</sup> L'effervescence saint-albanaise.

« Ce qui compte, dit Jean Oury à Olivier Aprill, ce n'est pas le cadre, la structure, l'organisation, mais une pratique intériorisée ».

« Il n'y a qu'une seule chose qui compte, écrit Hélène Chaigneau, le respect des personnes souffrantes et la confiance dans leur humanité »<sup>5</sup>

Quoi qu'elle en dise, ce ne sont pas les seules choses qui comptent pour elle ou pour eux, mais il me semble que ces « choses » qui comptent figurent parmi les propositions pivot susceptibles d'orienter ce que l'on va faire ensemble, ce sur quoi on va s'accorder, étant entendu que ce ne sont pas des problèmes de techniques, les techniques ou même ces créations collectives très sophistiquées que sont les règles de métier dépendent de propositions pivot ou d'accords sur « ce qui compte ».

C'est autour de ce qui compte que peut se formuler « un souci commun ». On peut maintenant se demander plus précisément, comment transmettre dans un ensemble une « pratique intériorisée » ? Comment transmettre la « confiance » ? La confiance n'est pas une technique, c'est un pari. Et une pratique intériorisée, c'est ce qui affleure, peut-être, dans le langage, ou dans certaines

---

<sup>5</sup> Paroles, page 31.



attentions, c'est presque indécélable ; mais *est-ce que cela se travaille ensemble ?*

Dans le livre d'Olivier Aprill sur le GTPSI, Oury dit : « On dit, pour bien travailler dans une institution, pour faire de la psychiatrie ordinaire, le premier travail de l'institution, c'est de faire du nettoyage pour rendre le milieu moins nocif sans être farci par des quantités de théories et de techniques ». Et Oury parle de « se nettoyer le citron ». Alors, comment fait-on pour transmettre ce nettoyage de citron ? Ou pour le travailler ensemble ? Les ateliers dans une journée comme celle-ci, par exemple, c'est une « technique », mais cela ne dit rien de ce qu'on met dedans comme pari, comme confiance, comme pratique intériorisée ou comme « citron ».

Travailler ensemble, c'est beaucoup une affaire de transmission. Pour que l'ensemble se forme, se déforme, se reforme, il faut des *nouveaux* éléments qui apportent la vie comme série d'éléments et d'ensembles qui se mêlent et se font suite, qui bousculent et rendent possible les « liaisons vitales » ; mais il faut aussi des *anciens* éléments pour que la succession des ensembles s'inscrive dans une continuité la moins nocive possible ; il ne faudrait pas non plus que les anciens bloquent le processus *des* ensembles par peur de ce qui pourrait advenir du leur, rétrospectivement figé comme le dit

Chaigneau dans la « nostalgie ». On retrouve, non seulement tourné vers les malades, mais vers les équipes, le pari de la confiance.

La première fois où je suis venue à une journée de Landernau, Marie-Françoise Leroux venait de partir à la retraite, et elle n'est pas venue à la journée, ce que beaucoup de gens avaient regretté. Mais j'avais trouvé cela très important, cette absence à ce moment précis : elle a fait confiance à l'ensemble. Après elle est revenue mais c'était fait, l'ensemble s'était refait en se *temporalisant*.

« L'ensemble » ou la Gestalt permet de penser « le collectif de soins » comme un tissu de relations en constante création dans une continuité temporelle ; *la peau de l'ensemble des ensembles est le temps*.

Qu'est-ce que je veux dire par temporalisation ? C'est dire que ces ensembles pour demeurer vivants doivent échapper au « présentisme », qui désigne une hypertrophie du présent – typique du néolibéralisme - qui nie le passé considéré comme archaïque tout en réduisant le futur à une négativité (demain tout sera pire, sur le mode des théories du déclin).

L'historien François Hartog caractérise ce présentisme comme minceur de l'expérience : « l'horizon d'attente loin de reculer sans

cesse, semble au contraire s'approcher de nous, comme cette ligne d'ombre porteuse de menaces, par nous-mêmes mise en mouvement, risquant de faire éclater la bulle présentiste de la globalisation tandis que le champ d'expérience se trouve rejeté quasiment hors champ<sup>6</sup>. Le champ d'expérience est ainsi rejeté au profit d'un « changement permanent » et d'une adaptation permanente, sur le modèle de la flexibilité généralisée. « Coincés dans le présent du temps, ces changements permanents sont sans passé, sans histoire, effacés à chaque nouveau changement et leur avenir reste de court terme » écrit l'ergonome Corinne Gaudart. (page 99).

La notion d'ensemble, de mon point de vue, est moins porteuse d'une cohésion d'ensemble toujours illusoire que d'une capacité à se déformer et se reformer en permettant un changement temporalisé, mais non le chaos. Ou en d'autres termes, les ensembles constitués par les collectifs de soins doivent se temporaliser, c'est-à-dire devenir temps qualitatif, temps de l'expérience vécue, narrée, partagée et continuée, dans un champ d'expérience qui intègre le passé vivant et le futur comme horizon d'attente, tout en endurant les changements d'éléments et en accueillant les remaniements créatifs qu'ils impliquent.

---

<sup>6</sup> (ibid., page 16)

Il s'agit des collectifs, écrit Tosquelles, des « ensembles », qui fonctionnent toujours *en systèmes ouverts et incidents* dans le temps et l'espace ; et il souligne « ouverts et incidents » qui s'opposent à l'idée d'une systématisation ou d'un contrôle prévisionnel.

J'en viens à mon dernier temps : l'héritage de Tosquelles est exigeant car il encourage à penser le collectif de soin dans sa temporalisation vs le temps du présentisme néolibéral, le temps de la performance, ou encore le temps comme succession de présents. Les ensembles désignent une autre forme d'organisation du travail que l'organisation du travail actuellement majoritaire : l'organisation gestionnaire. Or, très souvent, aujourd'hui, comme c'est le cas dans les hôpitaux publics, ces deux modèles d'organisations sont imbriqués, ce qui ne peut que générer des discordances entre définitions différentes du « collectif » ou des dyschronies entre le temps de la gestion et le temps du soin.

À ce stade, on peut dire :

Dans un ensemble, chaque élément compte, a son importance, doit faire l'objet d'attention.

Chaque élément nouveau déséquilibre et recompose l'ensemble dans sa mouvance.

L'ensemble des ensembles s'inscrit dans une temporalisation du champ d'expérience.

Les éléments qui forment l'ensemble sont hétérogènes, qu'il s'agisse des travailleurs entre eux (médecins, agents de service, psychologues, infirmiers), des patients ou des familles.

Dans une vision gestionnaire (donc dominante dans les organisations), l'hétérogénéité est entendue dans un cadre restrictif clivant – le collectif de soin inclut les soignants seulement – et hiérarchisé en fonction des grilles de qualification, de salaire, d'ancienneté et de responsabilité, voire de prestance. Pourtant, quand on discute avec, par exemple, un infirmier nouvellement arrivé, un nouvel élément donc, il n'est pas rare qu'il désigne des patients comme ayant été ses « formateurs » au club thérapeutique. Ou bien des responsables du ménage ont pu donner de précieux renseignements à un interne. La souplesse de l'ensemble s'oppose aux rigidités catégorielles et aux binarités soignants/patients, ou soignants/familles, ou présents/absents.

C'est cette conception de « l'ensemble psychothérapique », qui permet, notamment, les écriteaux dans les salles de Saint-Alban dont

parle Tosquelles (1952). Par exemple, sur un de ces écriteaux on pouvait lire :

- Vous qui vous croyez guéri et demandez à quitter l'hôpital, demandez-vous plutôt : « Ai-je contribué à guérir une autre malade ? »

Si vous répondez « Non », c'est que vous n'êtes pas guéri.

Dans les « ensembles », on ne produit pas des biens matériels pour le marché globalisé, et on ne produit pas non plus un « service à la personne », comme le montre bien l'exemple de l'écriteau. Le service à la personne désigne une prestation standardisée et évaluable sur des critères mesurables, sans réversibilité ou transversalité des fonctions. Dans un ensemble, on crée du temps, de l'histoire, du monde vécu ou du monde habité, de l'expérientiel (*Erlebnis*) et de l'appareil psychique et/ou interpsychique.

Le soin psychiatrique, ainsi considéré, constitue une forme de travail à part. C'est bien de travail dont il s'agit, mais un travail qui n'a rien à voir avec l'économie capitaliste, ce que Jean Oury a très bien montré à partir de sa lecture des *Grundrisse* de Marx. De fait, cela signifie que ce travail *inestimable* – dirait Oury – ne peut être compris ou saisi par aucune des théorisations proposées dans le cadre ordinaire des sciences du travail. Le travail inestimable est *informe* dans les catégories classiques de la compétence, de la professionnalisation,

de la binarité soignant-soigné, etc. C'est un vrai problème et c'est pour cela que l'héritage de Tosquelles et de ses ensembles, de mon point de vue, est exigeant. On se trouve aujourd'hui dans une période où les cadres organisationnels néo-libéraux se sont imposés dans le monde du soin, ce qui requiert un effort de pensée supplémentaire. Car le paysage a vraiment changé. Cela ne sert à rien, pour paraphraser Tosquelles, « de foudroyer de notre courroux » la Gestion (lui dit l'Administration) « élevée au caractère de mythe sacré et dès lors objet rêvé de toutes nos ambivalences » (EP, 1952). Ce qui compte, je le met vraiment au niveau d'une proposition pivot, c'est de faire ce qu'on est en train de faire : penser ensemble à ce qu'on fait ; et a minima le théoriser.

Le travail dans les ensembles, c'est « organisé », mais selon des principes très particuliers, orientés par la recherche d'un milieu le moins nocif possible. Il faudrait donc plutôt dire : penser *avec* et travailler *à* l'ensemble. Or travailler à l'ensemble entre en conflit avec l'augmentation des contraintes, dont on a parlé avec certains d'entre vous la dernière fois que je suis venue, avec l'intensification du travail, c'est-à-dire avec un temps densifié, marqué par l'accélération, qui mobilise un mode d'investissement au présent, à l'exclusion du passé et du futur. Ce présentisme, on peut dire aussi que c'est une forme d'immobilisme, au sens où l'activisme, ce n'est pas le mouvement de l'ensemble, dont nous parle Tosquelles, mais la

« bougeotte ». Ce type de mobilisation présentiste où l'on a plusieurs choses en tête en même temps, c'est ce que Corinne Gaudart appelle « être enfermé dans le présent du temps ». On y est enfermé tout seul. Avec chacun ses mille choses en tête, il n'a plus que des éléments dispersés. Mais ce n'est pas une fatalité.

« Mais rien n'autorise à choisir jamais, disait encore Tosquelles, entre la mise au réfrigérateur, l'apocalypse ou le pur et simple « faire semblant de faire quelque chose ». Il y a aussi le système D. Ne l'oublions jamais. » (Encore quelques précisions).

En hommage à la nocturne société du Gévaudan, je terminerai en citant quelques lignes du très beau livre de Georges Didi-Huberman, *Survivance des lucioles*. Celui-ci propose une longue discussion critique sur les théories du déclin, initiée par une discussion d'un texte de Pasolini en 1975 sur le néofascisme et « la disparition des lucioles ». Les lucioles sont ici ces lueurs intermittentes qui font sortir fugacement de l'ombre les résistances du désir contre la grande lumière de la société du spectacle ou de la marchandisation des masses ou du néolibéralisme ou de la bêtise. Les lucioles ont-elles *toutes* disparue (théories du déclin) ou bien survivent-elles *malgré tout* ?



Didi Huberman écrit : « les lucioles, il ne tient qu'à nous de ne pas les voir disparaître. Or, nous devons, pour cela, assumer nous-mêmes la liberté du mouvement, le retrait qui ne soit pas repli, la force diagonale, la faculté de faire apparaître des parcelles d'humanité, le désir indestructible. Nous devons donc nous-mêmes – en retrait du règne et de la gloire, dans la brèche ouverte entre le passé et le futur – devenir des lucioles et reformer par là une communauté du désir, une communauté de lueurs émises, de danses malgré tout, de pensées à transmettre. Dire *oui* dans la nuit traversée de lueurs, et ne pas se contenter de décrire le *non* de la lumière qui nous aveugle. »

Comment se libérer du présent du temps ? Comment reformuler l'obstination d'un projet ? Ou l'intermittence d'un ensemble ? Comment enflammer ou faire fuser la lueur d'un contre-pouvoir ? Honorer la survivance du désir ? Son rejaillissement ? Contre le pessimisme et la lumière crue, n'est-ce pas l'objet même d'une journée comme celle-ci ?