

Réciprocité formatrice Mentor/Mentoré et processus d'adaptation au changement chez les professionnels de la tutelle

Contribution à l'étude de l'accompagnement tutorial auprès de Délégués
Mandataires à la Protection Juridique des Majeurs

Présenté par
Patricia FEYTE

Sous la Direction de Laurence CORNU Professeur des Universités
Noël DENOYEL Maître de Conférences

En vue de l'obtention du
Master Professionnel 2^{ème} année - Arts, Lettres & Langues
Mention Sciences de l'Education et de la Formation tout au long de la vie
Spécialité Ingénierie et Fonctions d'Accompagnement en Formation
TOURS 2014

Sommaire

1^{ère} partie

De « Délégué à la tutelle » à « Délégué Mandataire à la Protection juridique des Majeurs », point de départ de la recherche et approche contextuelle pages

Chapitre 1 Détour autobiographique et genèse de la recherche 8

Chapitre 2 Evolution du métier de Délégué à la Tutelle 27

2^{ème} partie

L'accompagnement tutoral chez les professionnels de la tutelle, approche théorique

Chapitre 3 Système et stratégies paradoxales 54

Chapitre 4 Adaptation et changement 75

Chapitre 5 Communication et transmission éducative 94

Chapitre 6 Accompagnement tutoral, mentorat et réciprocité 117

3^{ème} partie

Evolution du métier de délégué à la Tutelle et adaptation au changement, méthode et traitement des données

Chapitre 7 Quatre experts et deux novices de la Tutelle, méthodologie et présentation du corpus 147

Chapitre 8 Perceptions croisées du métier, de ses évolutions et de l'accompagnement tutoral 171

Chapitre 9 Mentor/Mentoré, un échange de bons procédés : transmettre pour changer 221

Annexes 241

Bibliographie 256

Introduction générale

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail de recherche avec pour objectif l'obtention d'un Master professionnel Ingénierie des Fonctions d'Accompagnement en Formation.

Cette formation implique un stage dans un milieu professionnel. Ce terrain a été pour moi mon domaine d'activité professionnelle, c'est-à-dire l'exercice des mesures de protection. Avant toute réflexion sur un sujet de recherche, c'est mon souhait de parler de mon métier, exercé depuis presque dix ans, qui m'a guidée. Lorsqu'on parle de mesures de protection, le mot qui vient à l'esprit est tutelle. Ce domaine d'activité est, à la fois, très connu car il peut concerner tout un chacun, mais pâtit parfois de connotation négative. Il souffre de représentations imaginaires souvent loin de la réalité. Qui n'a pas eu l'occasion de lire des articles sur ce sujet dans la presse ou vu des émissions à la télévision ?

Derrière ce métier, il y a d'abord les bénéficiaires, appelés Majeurs Protégés. Ce sont des personnes vulnérables, que la justice a jugé dignes d'être protégés. De quoi, de qui, c'est une première question. Ces usagers souffrent de handicap, de pathologie mentale ou des conséquences du vieillissement, ce qui est déjà en soi une source de diverses représentations, de peur, de perte de liberté, d'incapacité, d'emprise de pouvoir d'individus sur d'autres etc.

Derrière cette fonction, c'est aussi des professionnels qui l'exercent. Ce sont ces acteurs que nous allons particulièrement observer dans cette étude. Ces professionnels, j'en fait partie. Je raconterai dans la première partie de ce mémoire dans quelles circonstances j'ai débuté dans ce métier.

Les missions confiées aux délégués, qu'on appelle ainsi, sont expliquées aussi dans cette même partie, dans le deuxième chapitre. Elles sont, comme dans de nombreux domaines de la société actuelle, sujettes à de profonds changements qui obligent les acteurs à adapter leur fonctionnement. Malgré cela, les professionnels tiennent à continuer à exercer leur métier à cœur, selon la formule utilisée par Yves Clot.¹

Le premier objectif de cette recherche est de démontrer, de l'intérieur, ce qu'est ce métier en essayant de rétablir auprès de l'opinion, une vision la plus juste possible d'une réalité qui peut s'imposer à tous mais qu'il fait dédramatiser.

La rencontre avec des auteurs est venue petit à petit apporter de l'eau au moulin de nos préoccupations, Yves Clot en est un parmi d'autres que nous allons citer ci-dessous.

La mise en place il y a quatre ans d'un plan seniors, dans notre institution nous avait sensibilisés à la transmission des savoirs entre générations. Le départ des collègues à la retraite avec leurs savoir-faire et, par conséquent, la perte pour ceux qui restent d'une richesse disparue à jamais si elle n'a pas été

¹Clot Yves, 2010, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Editions La Découverte, 190p

transmise, et la lecture du livre de Renée Houde *Les mentors pour la relève* (2010) m'ont inspirée un questionnement sur ce sujet. Comment favoriser la transmission des savoirs ? C'est la première étape de notre réflexion.

Ensuite les événements, que nous allons raconter dans la première partie, survenus au cours de la formation, vont nous convaincre à réfléchir sur un autre aspect de cette étude, l'adaptation. C'est encore la découverte d'un auteur Harold Bernat ² qui va nous influencer, et nous pousser à approfondir la question de savoir s'il faut s'adapter à tout.

Lors d'une précédente recherche qui a laissé des traces dans notre réflexion et le désir de poursuivre, nous avons découvert l'auteur Yves Barel.³ Ses stratégies paradoxales vont nous guider pour évaluer celles utilisées par nos professionnels pour vivre les changements. Pour finir, nous avons croisé nos deux préoccupations, transmission et adaptation. Alain Taché ⁴ va nous aider à replacer le tout, dans un système complexe.

Nous arrêtons là les explications de la démarche de notre recherche, pour laisser au lecteur le soin de découvrir notre travail dans deux autres parties. Des outils théoriques ont nourri notre réflexion dans la deuxième partie pour orienter notre enquête auprès de six professionnels dans la troisième partie.

² Bernat Harold, 2012, *Vieux Réac Faut-il s'adapter à tout*, Paris, Flammarion, Antidote, 120 p

³ Barel Yves, 1979, *Les paradoxes et le système* Grenoble, Presses universitaires, 276 p

⁴ Taché Alain 2003 *L'adaptation un concept sociologique systémique* Paris l'Harmattan 361 p

1^{ère} partie

De « Délégué à la tutelle » à « Délégué Mandataire à la Protection
Juridique des Majeurs », point de départ de la recherche et approche
contextuelle

Introduction 1ère partie

Cette première partie est consacrée dans le premier chapitre à un détour autobiographique, pour expliquer la genèse de cette recherche.

Le début de cette aventure se situe, il y a dix années de cela, lors d'une recherche dans le cadre d'une formation universitaire pour l'obtention du D.U.H.E.P.S.⁵.

L'issue de cette formation m'a donné l'occasion d'un changement de métier pour exercer celui sur lequel s'était portée l'enquête, à savoir délégué à la tutelle. C'était le nom de cette fonction à l'époque. En effet, l'intitulé du métier a changé ; ce qui motive le titre de cette partie. Depuis, non seulement le métier a changé de nom mais de nombreuses évolutions sont venues contraindre les professionnels à faire évoluer aussi leurs pratiques. C'est ce qui sera traité dans le deuxième chapitre.

Nous allons d'abord resituer le contexte juridique de la profession car sa mission première est d'abord l'exécution de décisions judiciaires. Deux Lois régissent le domaine d'intervention des mesures de protection que nous allons expliciter. Elles apportent de nombreux changements dans l'appréhension du métier, notamment en ce qui concerne la prise en compte de l'avis de l'utilisateur ainsi que sa participation. Ce chapitre sera illustré d'articles de Loi significatifs.

Puis nous placerons les acteurs dans ce contexte, en commençant par les usagers, les premiers concernés. Nous rappellerons leurs caractéristiques et les problématiques qui justifient leur protection. Les partenaires sont eux aussi partie prenante de la mission. Ils sont très nombreux et interviennent dans de multiples domaines. Nous les citerons brièvement pour illustrer l'étendue du domaine dans lequel nous intervenons. Ils ont aussi été interrogés dans le cadre d'une enquête réalisée pour un observatoire mis en place par l'institution. Le but de cet observatoire est d'optimiser les réponses aux besoins des familles, objectif à réaliser dans le projet associatif, document lui aussi obligatoire pour l'évaluation interne aux fins d'agrément. La visée de cette enquête était d'obtenir des données quantitatives et qualitatives des connaissances de nos missions par les partenaires. Nous nous y référons pour obtenir un autre angle de vue du métier, tout en sachant que les réponses sont, elles aussi, fonction des questions posées qui ne correspondent pas formellement à nos préoccupations.

Enfin, pour terminer ce chapitre, examinons le profil des professionnels qui se caractérise par leur formation initiale, leur âge et leur expérience. Des impératifs de qualification sont eux aussi déterminés par la législation ainsi que l'obtention d'un Certificat National de compétences nécessaire pour exercer la fonction, après avoir suivi une formation, elle aussi réglementée par un référentiel.

⁵ Diplôme Universitaire des Hautes Etudes des Pratiques Sociales

Nous ferons une petite étude sur les générations de professionnels représentées dans l'institution. Nous utiliserons, pour cela, quelques outils statistiques que nous analyserons pour évaluer le renouvellement des générations dans les années à venir. Nous observerons les effectifs des personnels présents à ce jour, qualifiés par type, selon la typologie de Dreyfus, en terme d'âge et d'expertise.

Nous terminerons le deuxième chapitre par le métier, les compétences nécessaires pour l'exercer, ses missions et ses valeurs. Nous évaluerons d'abord les missions selon le regard de l'institution, celui du législateur est expliqué dans les paragraphes sur le cadre juridique, puis selon le guide de recommandations des bonnes pratiques. Les compétences, savoir-faire et aptitudes seront énumérés selon le référentiel de formation et selon la conception des professionnels interrogés dans l'enquête, pour l'exercice du métier. Cette énumération de compétences est faite dans un but de description, à usage pragmatique, pour une évaluation, elle aussi, de l'étendue des connaissances nécessaires. Nous les confronterons dans la 3^{ème} partie aux talents, tactiques et stratégies propres à la singularité de chaque délégué, qui seront à transmettre aux futures générations de professionnels.

Chapitre 1

Détour autobiographique et genèse de la recherche

1 Alternance d'acteur à auteur par un itinéraire semé d'embûches

Les événements de la vie, tels que la perte de mon compagnon décédé et la prise en charge seule de mes obligations familiales puis l'expérience de la maladie m'ont constamment obligée à m'adapter pour poursuivre mon chemin. Ces imprévus m'ont même stimulée, et entraînée dans des projets. Nous allons reprendre le récit de ce qui m'a amenée aujourd'hui à m'intéresser au sujet de ce mémoire, réalisé aux fins de l'obtention du Master Ingénierie des fonctions d'accompagnement en formation.

1.1 L'aventure du DUHEPS et ses conclusions

Un beau jour, que s'est-il passé, il y a treize années de cela ? Persuadée que je devais évoluer, frustrée de n'avoir jamais poursuivi jusqu'au bout des études supérieures, j'étais en manque de nourritures intellectuelles. Surtout je me trouvais dans la nécessité de me reconstruire, après un événement douloureux survenu dans ma vie personnelle. J'ai alors décidé de faire un bilan de compétences... Là, après un travail d'introspection, sur mes désirs d'évolution ou de reconversion, c'est la formation qui s'est imposée. Sur les conseils très judicieux de mon accompagnatrice, je me suis inscrite pour une validation des acquis professionnels, pour être admise à m'inscrire en D.U.H.E.P.S.

Situons tout d'abord, à l'époque, mon modeste rôle, auteur du mémoire rédigé en vue de l'obtention du Diplôme Universitaire des Hautes Etudes de la Pratique Sociale.

Je n'étais pas tout à fait étrangère à l'association, chargée par décision de justice de gérer des mesures de tutelle, puisque impliquée en tant que salariée. Dans cette association, l'Union Départementale des Associations Familiales d'Indre-et-Loire, j'effectuais à l'époque un travail d'assistance, auprès de la direction chargée des ressources humaines, et j'étais chargée de mettre en œuvre le fonctionnement et l'organisation de l'institution. Dans ce cadre, j'avais été interpellée par les différents comportements des salariés délégués à la tutelle, face aux contraintes et obligations imposées par l'organisation. Mon interrogation a été le point de départ de cette recherche. Avec un rôle d'interface entre la direction et l'ensemble des salariés, j'intervenais dans tous les domaines d'activités de l'institution, tels la gestion des compétences, les recrutements et la formation mais aussi les achats d'équipements, l'organisation de réunions ou la mise en place de procédures pour les statistiques ou la gestion des plannings. En relation quotidienne avec l'ensemble du personnel, j'avais un regard sur les interactions entre les

acteurs. Une grande partie de l'effectif de l'association est composée des professionnels de la tutelle, nommés alors délégués à la tutelle⁶. Ce sont les personnes qui m'intéressaient alors dans le cadre de cette recherche.

Je jouais donc déjà un rôle dans cette institution, très dispersé, peu influent, mais un rôle tout de même. Au cinéma on m'aurait nommée, opérateur, accessoiriste ou peut-être scripte. J'ai longtemps aidé, par mes capacités relationnelles, à créer un lien, entre l'ensemble des salariés et la direction. J'ai collaboré à faire passer en douceur les contraintes de l'organisation, et favorisé l'utilisation des moyens apportés par l'institution.

La réussite à ce diplôme est subordonnée à la réalisation d'un mémoire, qui est l'aboutissement d'une recherche, avec une enquête réalisée sur un terrain proche du candidat, en rapprochant des concepts de la pratique. Une implication est nécessaire, ainsi j'avais choisi le terrain institutionnel, siège de mon activité salariée et choisi d'enquêter, auprès des professionnels de la tutelle : les délégués, plutôt que sur le personnel administratif, en apparence plus proche. Je n'étais pas acteur de la tutelle, et sans doute, quelque part, je le regrettais. En revanche, j'étais devenue chercheur ou plutôt étudiante-chercheur, curieuse de découvrir et de comprendre.

Ainsi, j'ai poussé la porte, et pénétré dans le monde des délégués à la tutelle. J'ai recueilli leurs avis, leurs confidences, expression de la complexité et de la difficulté d'exercer dans le paradoxe. Ils jouent, en dépit de cela, un rôle primordial, à la fois dans l'aide et l'accompagnement de la personne, pour qu'elle puisse vivre dignement, dans un monde complexe et technologique, mais aussi pour préserver une forme de cohésion sociale, en amenant la Loi dans les foyers en difficulté sociale, indispensable à la paix civile.

Arrivée à la fin de cette recherche, quel aboutissement, et quelle utilisation de ce mémoire je souhaitais, à l'attention des professionnels, de l'institution, et en général, pour toute personne intéressée, par le problème particulier des tutelles, et globalement par le travail social ?

Premièrement, j'espérais qu'un regard extérieur aiderait à la réflexion, pour la professionnalisation des délégués à la tutelle. N'avais-je pas à plusieurs reprises, souligné l'importance de la formation, pour la prise de distance dans les situations, et l'acquisition d'outils théoriques, pour comprendre et agir ?

Ensuite je souhaitais, à partir de cet écrit, contribuer à l'expression, à la prise de parole, et favoriser le recul nécessaire, pour analyser les situations, pour lequel il faut accepter de prendre du temps. Cet écrit ne fait pas de révélations extraordinaires, mais il a nécessité de se poser des questions. Les

⁶ Appelés depuis la Loi de 2007 Délégués Mandataires à la Protection Juridique des Majeurs

délégués, qui ont bien voulu participer à cette démarche, se sont exprimés librement, et ont permis d'orienter l'enquête sur les pistes d'un travail de réflexion qui pourrait être poursuivi. Un exemple : le paradoxe qui n'est pas toujours bien vécu. S'il est reconnu, accepté puis compris, ne peut-il pas constituer un outil stratégique, plutôt qu'être considéré comme un frein ou un handicap à l'action ?

J'espérais aussi que ce travail favoriserait l'idée d'un partage des connaissances, des échanges de savoirs au sein de l'institution, tous services confondus, pour une meilleure utilisation des compétences et des expériences. Il faut mettre au jour, la richesse et les ressources des différents acteurs, avec leur spécificité et leur singularité. Cette idée n'est pas nouvelle mais ne semble toujours pas réalisée.

Enfin, que cette étude permette une meilleure connaissance, à l'extérieur de l'institution, partenaires ou non, de ce qu'est l'exercice des mesures des tutelles. Que chacun en comprenne les limites, pour une meilleure répartition des tâches entre les différents métiers de l'action sociale, vers un confort et une efficacité accrue pour les professionnels, au bénéfice des personnes à protéger.

Après avoir tant observé, tant cherché à comprendre ce que vivent ces professionnels, que je côtoyais quotidiennement, moi chercheur devenue auteur, n'avais-je pas dans l'idée de devenir moi aussi acteur. Je passerais ainsi légitimement la barrière pour expérimenter par moi-même des pratiques, et encore mieux comprendre. Puis avec ce vécu, je serais encore plus dans la capacité d'aider et d'accompagner, les professionnels, dans leur évolution.

1.2 Début de l'auteur dans le métier

Prise en main du métier de déléguée à la tutelle :

L'occasion s'est présentée pour le remplacement d'un collègue, en accident du travail. J'ai donc pris le poste du jour au lendemain. Le service était alors en pleine réorganisation, tout était chamboulé. Comme je travaillais déjà dans l'institution, la nécessité d'un tuteur n'a pas été envisagée. Subitement, je prenais conscience que, parfaitement intégrée, je ne connaissais pas bien l'organisation des services, notamment les rapports avec la comptabilité, certaines procédures et le logiciel métier.

Quant aux situations des personnes protégées, le collègue, parti précipitamment, n'avait pas eu le temps de donner les informations nécessaires. Il a fallu gérer la situation de 55 dossiers et personnes du jour au lendemain. Autrement dit, cette expérience fut comparable à la sensation d'un plongeur dans une piscine d'eau froide.

Une situation a posé d'emblée un problème d'emblée. Il s'agissait d'une personne âgée de presque 100 ans, qui était grabataire. Son seul entourage était constitué d'aides à domicile salariées qui venaient tous les jours. Elle était alitée et protégée par des barrières. Sur les murs de sa maison, elle avait écrit « je veux mourir chez moi ». Le coût du maintien à domicile est très onéreux, ainsi au niveau de ses économies, on arrivait au bout de ses possibilités. Ses ressources financières ne pouvaient plus permettre de payer tout le dispositif mis en place. La seule solution restait l'entrée en maison de retraite. Que faire d'autre que d'aller à l'encontre de sa volonté ?

Une autre situation était aussi très déstabilisante, il s'agissait d'un jeune homme homosexuel, malade du sida et par ailleurs souffrant d'une pathologie mentale, la schizophrénie. Il était très mal dans sa peau et venait tous les jours demander de l'argent, perturbé, lui aussi, par le changement de délégué. Il fallait alors interrompre le travail en cours, pour descendre à l'accueil et le rencontrer car il menaçait de se suicider ou de tout casser. Petit à petit, nous avons réussi à canaliser ses demandes en l'écoutant et en le rassurant. Un jour il m'a confié qu'il avait un petit ami et qu'ils souhaitaient, quand ils mourraient, être enterrés ensemble. Je l'ai accompagné pour effectuer un contrat obsèques, ce qui constituait une garantie pour que ses volontés soient respectées, en cas de décès. Deux jours après, son ami me téléphonait effondré pour m'informer de sa disparition. Son inquiétude était fondée car on avait retrouvé ses vêtements au bord de la Loire...

Voilà deux exemples de confrontation aux réalités du métier.

Installation dans une nouvelle vie professionnelle :

Puis le collègue a repris son poste de travail après son arrêt et j'ai été confirmée dans la fonction. Petit à petit, j'ai appris à maîtriser mes émotions et à prendre de la distance face aux situations. Familiarisée avec les procédures, je me suis rapidement rendue compte de la masse de travail administratif qu'il allait falloir gérer, ce qui était impossible à saisir avant d'exercer pour de bon le métier.

Nous vivons dans un système social dont les nombreux dispositifs ont des rouages lourds et complexes. Préserver les droits des personnes protégées n'est pas une mince affaire. Il faut constamment justifier des ressources et des situations familiales. Les formulaires sont nombreux et fastidieux à remplir.

Nous sommes censés tout connaître des conditions à remplir et des délais, nous devons être polyvalents car nous intervenons dans tous les aspects de la vie des personnes. Par contre dans nos relations professionnelles, nous avons souvent affaire à des administrations avec des personnels spécialisés dans leur domaine, les impôts, les prestations familiales, la protection sociale, la santé, les retraites etc. Ainsi ce n'est pas facile, lorsqu'on n'est pas expérimenté de se faire comprendre et aider par les organismes, lorsqu'une formalité n'a pas été faite correctement ou avec du retard. Il faut apprendre à gérer les priorités pour respecter les délais. La patience est aussi une qualité à acquérir, car s'il ne faut pas tarder à faire valoir ses droits les réponses sont parfois longues à arriver. On a parfois

l'impression que l'on ne va jamais s'en sortir, tant le retard s'accumule et les situations paraissent bloquées, puis d'un seul coup les choses évoluent avec un courrier qui apporte enfin l'information attendue.

J'ai appris tant de choses aussi sur le plan humain : écouter, redonner de l'estime de soi à des personnes qui se sentent dévalorisées. Je ne pouvais pas imaginer autant de solitude et d'isolement et des histoires de vie aussi incroyables.

Nous avons un gros travail de mise en confiance. La mesure de protection est prononcée par décision de justice. Nous sommes nommés pour l'exercer et, du jour au lendemain, les personnes sont privées de leurs moyens de paiement. Ce sont les collègues de l'Unité Ouverture de mesures qui sont chargés de cette tâche délicate. Après, compte tenu du secteur géographique, la mesure nous est confiée dans la durée, il est alors important de tenter d'avoir de bonnes relations pour travailler. Nous essayons de convaincre les personnes réticentes du bienfait de la mesure, en les rassurant. C'est ce que j'ai démontré dans le mémoire écrit pour l'obtention du Certificat National de Compétences intitulé : « *De la phobie sociale au retour vers l'emploi. Accompagner un Majeur Protégé dans son projet par la restauration de l'estime de soi.* »

1.3 Les motivations pour le Master

Six années ont passé. D'un point de vue plus professionnel, je ressens alors un désir de changement. J'ai le sentiment d'une grande fatigue liée à une sorte d'usure professionnelle. Dans ma carrière professionnelle, j'ai changé plusieurs fois de métier; cette fois, ce n'est pas mon objectif. Je trouve beaucoup d'intérêt à le pratiquer mais je souhaite l'aborder différemment. Je désire pouvoir prendre du temps et de la distance.

Je suis déléguée mandataire à la Protection Juridique des Majeurs⁷. Notre mission consiste à l'exercice par délégation de mesures de protection, tutelles et curatelles d'Etat de personnes Majeures, vivant à domicile. Notre action, essentiellement de gestion, avec un travail relationnel et d'accompagnement, avec des personnes vulnérables, au fonctionnement particulier et histoires de vie singulières, est éreintante, voire usante. Cela suppose une gestion quotidienne très dense et très contraignante. Il est difficile de prendre le recul nécessaire, compte tenu de l'ampleur de la tâche et de la masse de travail à effectuer. Nous avons en charge chacun de 55 à 60 mesures. Nous employons souvent le terme de dossier. La gestion d'une mesure, c'est la prise en compte d'une personne, avec un environnement social et familial, une situation administrative, un lieu de vie, un budget et des projets. Les moyens de financements de plus en plus réduits, la complexité et l'automatisation des dispositifs d'aide aux personnes en difficulté sociale n'arrangent rien.

Ainsi je réalise pour la deuxième fois un bilan de compétences. Les conclusions en sont les suivantes :

⁷ C'est désormais l'intitulé de notre profession depuis la Loi de 2007 réformant les tutelles

Je voudrais pas seulement exercer ce métier mais le vivre autrement en transmettant les pratiques. J'envisage pour cela d'être déchargée, en temps et en nombre de mesures, pour réaliser des interventions, dans les organismes de formations dispensant le Certificat National de Compétences, maintenant obligatoire pour exercer la profession.

Je projette aussi des actions d'accompagnement tutoral auprès des nouveaux professionnels. Dans notre institution, un plan seniors a été élaboré avec un volet transmission des savoirs et des compétences par le tutorat.

J'ai fait le constat que les professionnels de la tutelle sont peu valorisés et je souhaite m'engager dans un processus d'aide de ces professionnels. Je voudrais le faire dans le cadre de leur formation en étant formatrice et développer des outils de soutien psychologique et méthodologique. J'ai besoin d'acquérir des connaissances et des outils pédagogiques et relationnels pour transmettre des savoirs et faire partager mon expérience. Pour cela, j'ai besoin de reconnaissance d'un certain niveau d'expertise et besoin d'avoir un diplôme homologué.

Ainsi, j'ai décidé, à la fin de ce bilan de compétences de m'orienter vers une formation pour obtenir un Master 2 « Fonction d'accompagnement en formation ».

J'ai pu ainsi faire le rapprochement entre mes propres motivations avec les logiques qui poussent les adultes à se former, selon Jean-Marie Labelle dans son livre *la réciprocité éducative*.

- Une image de soi à développer en permanence - Désir d'accomplissement : par l'écriture, je m'autorise à être moi
- Recul par rapport à ses propres activités afin d'en mesurer la valeur
- Accès au savoir par le recours à l'autre, confrontation à l'autre - besoin d'une relation d'aide dans son effort de distanciation
- Recherche d'une formation diplômante pour être reconnu, revendication de sa place face aux autres, née d'une insatisfaction professionnelle provenant d'un manque de reconnaissance. En effet, notre métier est peu connu donc non reconnu et souvent dévalorisé par les médias.

« L'apprenant passe d'une existence marquée par les finitudes de son histoire à une existence projetée comme une ouverture. Le manque éprouvé dans l'expérience quotidienne est fondamentalement une indigence de soi-même, qui se transforme en désir d'être. » (Labelle 1996, p 136)

1.4 Réalisation d'un portfolio

Pourquoi entamer cette démarche de portfolio ?

Tout d'abord l'explication la plus simple et qui implique le moins : il s'agit d'une commande. La démarche fait partie du programme et des travaux à réaliser pour le Master 2 « Fonction d'accompagnement en formation ». Le portfolio doit être terminé à la fin du 1^{er} semestre pour valider l'élément pédagogique « Etre acteur de sa formation », qui fait partie de l'unité d'Enseignement Accompagnement et méthodologie de la Recherche action Formation. Cette démarche est effectuée dans le but de l'expérimenter soi-même pour après être en capacité d'accompagner d'autres personnes, à le réaliser elles-mêmes. Il s'agit de l'assimiler et de se l'approprier, afin de mieux aider d'autres personnes, dans une démarche similaire. Ceci est l'objectif institutionnel.

Le deuxième objectif du portfolio est professionnel, à savoir reconstituer l'ensemble de ses compétences, pour une reconnaissance de ses savoirs ou une nouvelle orientation.

J'ai ainsi répertorié et capitalisé des informations, concernant ma carrière professionnelle et mon parcours de formation.

Le portfolio est réflexif, c'est-à-dire qu'il amène d'une part à la réflexion et, d'autre part, à un retour sur soi-même, une sorte d'introspection sur son parcours personnel. C'est à ce niveau que l'objectif devient plus personnel donc plus délicat. Que faire de cette opportunité ?

J'ai déjà eu l'occasion à plusieurs reprises d'effectuer une réflexion sur mon parcours professionnel lors de deux bilans de compétences et pour me permettre l'inscription à l'Université d'abord en DUHEPS, puis pour ce Master. Pour les deux projets, j'avais le niveau de formation mais pas le diplôme requis. J'ai donc constitué et déposé deux fois un dossier de Validation des Acquis Professionnels.

A chaque fois, lors de ces bilans, j'ai été limitée par le temps et n'ai pas pu prendre le recul suffisant pour trouver le sens des événements vécus. J'ai réalisé tout de même qu'à chaque étape de ma vie professionnelle j'avais saisi des opportunités, sans a priori, les avoir ni recherchées, ni anticipées. J'avais besoin de savoir pourquoi, et quel sens donner aux occasions qui m'ont été données d'orienter, de changer de vie et de comprendre les changements, qui ont jalonné mon parcours.

Sur un plan personnel, des circonstances ont chamboulé mes certitudes, des événements violents m'ont obligée à prendre en main mon destin. Je peux dire que ces raisons donnent à cette démarche de portfolio une approche plutôt existentielle.

1.5 Les suites du portfolio, un nouveau savoir-faire à acquérir, apprendre à s'adapter

Le portfolio était à peine conclu qu'un nouvel événement allait bouleverser la réalisation du Master et m'obliger à m'adapter pour le poursuivre. Il s'agit de l'expérience de la maladie et de ses traitements.

Je me trouvais en cette fin de premier semestre du Master dans un état de stress et de surmenage très important, dû au fait d'avoir mené de front, sans réduction de charge de travail, la formation et ma fonction de déléguée à la protection juridique des Majeurs. En effet, j'avais négocié l'autorisation de m'inscrire à cette formation auprès de mes supérieurs hiérarchiques en leur garantissant que j'arriverais à gérer tout le travail, malgré les absences prévues pour assister aux regroupements. J'avais réussi à les convaincre. Il fallait donc assumer, motivée et pleine d'énergie dans cette démarche suite aux conclusions du bilan de compétences. En réalité, j'avais de gros doutes, sur la possibilité de tout concilier, qualité du travail pour que les personnes protégées ne subissent pas les conséquences, et qualité des écrits et de la recherche, dans le peu de temps disponible qu'il resterait.

Déjà en temps normal, en étant toujours présent, hormis les congés légaux, il nous arrive d'être débordés de travail et de prendre du retard ; c'était le cas en ce mois de septembre, avant même de commencer le Master.

Sur le plan professionnel, je me trouvais donc en situation très délicate, notamment face à des partenaires, qui me reprochaient de ne pas faire le nécessaire suffisamment vite, pour des situations qui s'étaient dégradées. J'avais pourtant le sentiment de faire de mon mieux, pour effectuer un travail de qualité, malgré le peu de disponibilité. En cette période, un hasard malheureux a fait, pour amplifier le phénomène, qu'une accumulation de situations personnelles de Majeurs protégés se sont terminées tragiquement par un décès. Or en cas de décès, normalement notre mission prend fin, mais en réalité, nous devons tout de même agir en urgence pour effectuer certaines actions. Nous mettons alors tout de côté et différons les actions en cours, pour nous consacrer à la situation présente. Si la personne n'a pas de famille, ou si celle-ci ne souhaite pas s'en occuper, nous devons organiser les obsèques. Nous passons alors beaucoup de temps pour informer du décès l'entourage du défunt, et souvent faire des recherches pour les retrouver, quand nous n'avons pas de contacts. Nous tentons dans la mesure du possible d'impliquer le plus possible la famille et de respecter les souhaits de celle-ci ainsi que ceux de la personne décédée, si elle a pu s'exprimer. Ce n'est pas toujours le cas, car il s'agit parfois de personnes jeunes, décédées de mort violente, après s'être mises en danger, donc l'événement était imprévisible. Il y a donc intervention des services de police avec convocation, interrogation et rédaction de procès-verbal...

Stop, arrêtons-nous là, je n'ai pas l'intention de raconter dans le détail ce qui fait à la fois la richesse de ce métier, mais aussi notre préoccupation quotidienne de gestion du temps et des urgences. Justement, la raison pour laquelle je me suis lancée dans cette aventure du Master, c'était pour prendre de la hauteur, de la distance, sortir de l'analytique, du concret du quotidien pour théoriser. Je ne voulais plus tomber dans « ce piège sans fond », au risque de m'y perdre en entraînant mes interlocuteurs, au risque de les ennuyer.

Il était plutôt question de savoir comment je pourrais faire pour communiquer nos difficultés quotidiennes, sans avoir à nous justifier. C'est là que se situait ma préoccupation, à l'origine du choix de l'option du second semestre sur le langage.

Voici un certain nombre de questions auxquelles je souhaitais trouver une réponse ou des solutions. J'imaginai que l'accès à des outils théoriques sur le langage me guiderait vers des pistes de réflexion.

- Comment faire pour faire cesser les représentations négatives de notre fonction ?
- Comment utiliser le mot juste, au bon moment ?
- Comment faire comprendre nos limites, nos contraintes, non pas pour nous en décharger sur les autres mais pour mieux agir sans être parasité par nos affects ?
- Comment être authentique et professionnel à la fois ?
- Comment être réactif à bon escient et avoir la bonne répartie dans certaines situations et dans d'autres se donner la possibilité de différer notre réaction tout en étant rassurant ?
- Comment expliquer sans assommer de détails nos interlocuteurs ?

Cette phrase extraite du *Praticien réflexif* de Schön, citée dans l'article de la revue les cahiers Pédagogiques, reprise par Philippe Perrenoud dans le dossier «Peut-on être conseiller pédagogique ?», résume bien notre réflexion et nos préoccupations du moment :

« Il réfléchit à sa propre manière d'agir, de façon à la fois critique et constructive, critique car il rompt avec la tentation de la justification et de l'autosatisfaction pour mettre à distance, objectiver, comprendre, constructive car son but n'est pas de se flageller mais d'apprendre de l'expérience, de construire des savoirs qui pourront être réinvestis dans les situations et actions à venir. »

C'est donc dans cette optique que j'ai choisi cette option sur le langage. Je n'imaginai pas ce qui allait arriver la semaine précédant la première session. Ces quelques mots entendus de la bouche d'un médecin lors d'un examen allaient orienter mon état d'esprit et la direction de ma recherche.

Pour le deuxième semestre de la formation, j'avais pris la bonne résolution de rédiger les synthèses intégratives pour la validation des modules au fur et à mesure des regroupements. Le destin en a décidé autrement, le diagnostic du médecin, tumeur cancéreuse infiltrante, suivi d'un protocole de soin avec pour commencer une opération chirurgicale, n'a pas permis de concrétiser les bonnes intentions. J'ai pu malgré tout, grâce à la compréhension de l'équipe médicale, assister à toutes les sessions. Sur le plan professionnel, je me suis trouvée du jour au lendemain libérée de la pression qui m'envahissait. A la suite de l'opération, quand le chirurgien a parlé d'un arrêt maladie qui allait durer six mois, je n'y croyais pas. C'était inespéré, j'étais partagée entre la crainte des traitements que j'allais subir, le soulagement de la liberté retrouvée et en conséquence le temps libéré, mais aussi préoccupée par le devenir des affaires professionnelles en cours, que je n'avais pas eu le temps de conclure. J'étais alors impuissante à régler tout cela, cela ne dépendait plus de moi. Comment interpréter la situation ? On n'arrêtait pas de me dire : « prenez soin de vous », ce que sur un plan pratique, je ne savais plus faire, partagée auparavant entre les obligations familiales et les obligations professionnelles, toujours en direction des autres. Au travail, une remplaçante allait pouvoir rattraper le retard et s'occuper des usagers à plein temps.

Un peu dans le déni de réalité, je ne voulais pas voir que cette perspective de temps libre allait être contrariée, par des difficultés d'ordre physique et corporel. Habitée à me considérer comme une battante, je ne réalisais pas que j'allais devoir me plier à des exigences de repos et accepter de ne pas avoir l'énergie nécessaire pour réaliser ce que je voudrais entreprendre. En un mot, il fallait s'adapter à la situation pour pouvoir poursuivre. Cette situation allait influencer mes réflexions sur le sujet de la recherche car l'adaptation est aussi un concept.

2 Les leçons de cet itinéraire, point de départ de la réflexion

2.1 De la transmission à l'adaptation

La question de départ de cette recherche est tout d'abord l'intérêt pour la transmission des savoirs, motivé par le départ de certains collègues à la retraite, très expérimentés et porteur d'une histoire de vie professionnelle très riche et non exploitée.

Que de savoirs qui s'échappent sans laisser de trace, sinon en souvenir, ainsi qu'une mémoire institutionnelle qui s'envole. Telle est la réflexion qui me préoccupe. La mise en place d'un plan seniors dans l'institution où je travaille avec un volet transmission des savoirs et mise en place d'un tutorat d'une part, et la constatation d'autre part que je suis concernée de près par ce plan du fait de mon âge et par mon implication, alors, en tant que membre de la commission formation du comité d'entreprise, m'inspire d'idée qu'il faut participer activement à ce plan.

Je m'intéresse à une forme particulière du tutorat que l'on appelle le mentorat. Le mot mentor vient du grec, c'était le nom de l'ami d'Ulysse, héros de l'Odyssée, à qui il a confié l'éducation de son fils Télémaque avant de partir pour la guerre de Troie.

Ce concept a été développé par Renée Houde, professeur à l'Université du Québec. Le tuteur est le mentor, le tutoré, le mentoré. Elle dit que « le Mentor favorise une plus grande individuation du mentoré et par ricochet actualise la sienne » (2010, p 24).

L'individuation est un processus par lequel l'individu se construit ou se réalise en tant qu'être singulier.

Cette forme de tutorat donne à l'accompagnateur une posture favorisant des transactions entre deux personnes, le mentor et le mentoré. Le mentor apporte son expérience, et le mentoré lui apporte, en réciprocité, sa vision du monde.

Une recherche dans le cadre de ce Master Fonctions d'accompagnement en Formation sur ce sujet avec des préconisations pour que l'institution deviennent une entreprise apprenante, avec un corpus composé de professionnels expérimentés et de nouveaux arrivants, pourrait constituer un outil, pour concrétiser ce plan.

Depuis cette première idée, le plan seniors est devenu obsolète avant même d'avoir vécu du fait du changement de législature et la création du contrat de génération. Qu'à cela ne tienne, l'idée reste valable, seule la mise en œuvre change, encore un changement auquel il faut s'adapter.

L'autre préoccupation est : les changements de pratiques professionnelles qui s'imposent du fait de la transformation de la société (automatisation des procédures, crise économique...) et de l'évolution de la législation sur la prise en compte des volontés et des projets de l'usager. Nous pouvons lire dans le projet de service de notre institution, la formule : « la personne au centre du dispositif ».

Ces changements entraînent, pour les professionnels de la tutelle, des transformations dans l'exercice du métier, voire des difficultés avec pour conséquence la peur de ne pouvoir assurer correctement leur mission, à savoir la défense des droits des usagers. C'est en tout cas une de mes préoccupations. Je souhaite donc rechercher si cette interrogation se retrouve auprès de mes collègues et si celle-ci varie en fonction de leur âge et de leur ancienneté, du fait de leur expérience et de leurs habitudes d'action.

L'on assiste à une métamorphose de la fonction et à un bouleversement des règles de métier.

Si l'on croise les deux sujets, nous pouvons nous demander ce qu'apporte la mutualisation des savoirs de l'expérience avec les connaissances de la nouvelle génération acquise par formation. La transmission de l'expérience à des sujets apprenants, donc ouverts à la nouveauté, dans la rencontre avec l'autre, favorise-t-elle une éventuelle remise en question de la vision des choses du professionnel expérimenté.

2.2 Une suite au DUHEPS, les stratégies paradoxales

Comme dans sa vie personnelle, le professionnel doit, sans cesse, s'adapter aux nouvelles règles de métier. Quelles stratégies adopte-t-il face aux injonctions paradoxales de l'évolution du métier pour s'adapter aux changements ?

Lors de notre précédente recherche, pour l'obtention du DUHEPS, nous nous étions intéressés aux pratiques des professionnels de la tutelle, sur le modèle systémique, en considérant leur fonctionnement comme un système global, composés d'éléments en interaction entre eux et avec l'extérieur.

Nous allons de nouveau privilégier une approche et une modélisation systémique plutôt qu'analytique :

Joël de Rosnay dans *le Macroscop*e (1977, p.118) donne une définition de ces deux types d'approche, pour lui :

"L'approche analytique cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples afin de les étudier en détail et comprendre les types d'interaction qui existent entre eux".

"L'approche systémique considère un système dans sa totalité, sa complexité et sa dynamique propre. On utilise la simulation pour observer en temps réel les différents types d'interactions."

Les êtres sociaux qui composent le système, qui en sont ses éléments, les acteurs de la tutelle, interagissaient pour apporter le changement chez l'utilisateur et améliorer ses conditions de vie. Les délégués adoptaient des stratégies différentes dans le paradoxe entre aide et contrôle. Notre inspirateur pour cette recherche était Yves Barel, dans son ouvrage « *Le Paradoxe et le Système* » et sa théorie des stratégies paradoxales. Ce qui nous préoccupait alors, c'était de savoir si ces stratégies variaient selon la formation initiale du professionnel. Ainsi, toujours dans l'objectif de mieux faire connaître le métier et d'aider les professionnels, dans les évolutions en cours et à venir, nous souhaitons faire de cette recherche une suite, en quelque sorte un tome 2 à notre précédent mémoire qui s'intitulait : *De la contrainte, au contrat, contribution à l'étude des stratégies paradoxales des délégués à la tutelle, dans l'exercice de leur mission*.

Aujourd'hui, notre interrogation se pose non plus en fonction de la formation du délégué mais de son âge, de la génération à laquelle il appartient, de la durée de son expérience.

Les stratégies paradoxales sont alors les stratégies adoptées par les professionnels, selon la manière dont ils adaptent leur pratique aux changements liés à l'évolution du métier.

3 Une nécessaire adaptation des professionnels à de nombreux changements

Pour traiter cet aspect, nous allons confronter notre point de vue à celui des professionnels, que nous avons interrogés dans le cadre de l'enquête. Nous allons extraire du recueil de données quelques phrases écrites en italique pour les distinguer de nos propos. Ceci afin d'être sûre que le problème exposé n'est pas une préoccupation personnelle, mais bien une problématique répandue dans la profession.

Nous avons enquêté auprès de professionnels expérimentés et auprès de nouveaux, apprenant le métier, pour rapprocher notre vision des choses, du vécu de ses collègues, pour confronter nos interrogations sur la nécessité et les différentes manières de s'adapter. Quels sont ces changements ?.

3.1 Dans un contexte législatif

a) Un paradoxe entre protection et participation des personnes

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant sur le contexte et le cadre juridique, la Loi du 2 janvier 2002 réforme l'action sociale et médico-sociale, en renforçant le droit des usagers en ce qui concerne l'exercice de leurs droits et de leur liberté. Entre autres, elle impose de nouvelles obligations quant à la participation de la personne dans ses projets de vie. Le professionnel doit obtenir l'autorisation de la personne en curatelle avec sa signature pour certaines décisions, telles les opérations bancaires pour la gestion budgétaire et patrimoniale, la résiliation de bail pour le choix du domicile.

Ainsi par exemple, l'article 311-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles stipule :

« Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. »

Et conformément à l'article 459-2 du Code civil, la personne a la possibilité de choisir son lieu de résidence, sauf décision contraire du conseil de famille ou du juge.

La question se pose dans le cas de la perte d'autonomie de la personne. Comment respecter ses volontés si elle n'a pas de discernement ? Prenons le cas d'une personne âgée qui ne peut plus vivre chez elle, en sécurité, du fait d'une pathologie mentale, telle qu'une sénilité due au vieillissement. Si cette personne refuse de quitter son logement pour entrer en maison de retraite, le mandataire se trouve pris dans un étau, entre le souci de prendre en compte le souhait de la personne et la notion de danger. Ce dilemme est d'autant plus difficile à résoudre que désormais depuis la Loi de 2007, la mesure de protection peut concerner autant les biens que la personne elle-même, contrairement à la Loi de 1968, qui dans le Code Civil ne faisait référence qu'à la protection du patrimoine.

Il en est de même pour l'accès aux soins, nous ne pouvons obliger une personne à se soigner contre son gré mais nous sommes tenus à protéger l'utilisateur de sa mise en danger.

On peut dire que le mandataire se trouve dans la situation paradoxale de devoir arbitrer entre protection et respect des droits de la personne, entre assurer sa sécurité et tenir compte de sa volonté.

« Voilà ça, c'est particulièrement difficile d'autant que, j'estime que ce n'est pas , que ça ne relève pas uniquement de ma responsabilité de déléguée à la tutelle que d'aider une personne à accéder à des

*soins contre sa volonté, mais aussi aux médecins, aux soignants mais on se retrouve assez seul quand même dans cette situation.*⁸

Ainsi dans le recueil, *«La recommandation des bonnes pratiques professionnelles, sur la participation des personnes protégées»*, dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique de l'ANESM⁹, nous pouvons lire :

« Il ne s'agit pas d'être dans une forme d'injonction à la participation mais bien de la favoriser et de la soutenir. Dans certaines situations concrètes singulières, soutenir l'autonomie et la participation peut entrer en tension avec la protection ». (page 9)

« Comment, malgré « l'altération médicalement constatée », rendre possible la participation des personnes? » « Pour que les personnes protégées puissent exercer leur droit à la participation tout au long de leur mesure, les professionnels s'appuient sur la reconnaissance de leurs potentialités, tout en tenant compte de leurs difficultés » (page 6).

Ce changement avec la notion de protection de la personne dans la loi est primordial car il s'accompagne d'une augmentation de la responsabilité des délégués. Le professionnel est désormais assermenté pour pouvoir exercer son métier, il doit prêter serment devant le juge.

Décret d'application n°2008-1504 du 30 décembre 2008 :

« Art. R. 471-2. - Dans le mois de leur inscription sur la liste prévue à l'article L. 471-2, les mandataires judiciaires à la protection des majeurs prêtent, devant le tribunal d'instance du chef-lieu de département, le serment suivant : "Je jure et promets de bien et loyalement exercer le mandat qui m'est confié par le juge et d'observer, en tout, les devoirs que mes fonctions m'imposent. Je jure également de ne rien révéler ou utiliser de ce qui sera porté à ma connaissance à l'occasion de l'exercice du mandat judiciaire."

« Lorsque le mandataire judiciaire à la protection des majeurs est un service mentionné au 14o du I de l'article L. 312-1, la prestation de serment est effectuée par toute personne physique appartenant à ce service qui a reçu délégation de celui-ci pour assurer la mise en oeuvre d'un mandat judiciaire à la protection des majeurs. »

⁸ Ces citations en italiques sont extraites de notre premier entretien exploratoire)

⁹ Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

« On a des responsabilités sur leur bien-être, sur leurs droits, sur leurs finances qui parfois conditionnent leur avenir, même souvent. On a des responsabilités de disponibilité, a minimum en tout cas, de confiance, de secret professionnel aussi. Les gens doivent pouvoir nous parler sans craindre que ce soit répété au médecin, à tout le monde, à toute une équipe soignante. Voilà pour moi c'est un métier de responsabilité ».

« J'ai lu l'autre fois un article que j'ai trouvé très intéressant parce que j'ai trouvé qu'il nous concernait. C'est un article qui expliquait que la fatigue professionnelle, le stress professionnel touchait beaucoup les gens qui faisaient des métiers. Je vais essayer de ne pas faire d'erreur en trouvant le terme, des métiers avec des conflits de conscience. Et justement comme nous, c'est à dire où il y a perpétuellement des décisions à prendre, pas forcément très graves mais suffisamment pour que ça impacte une personne, ça impacte un demandeur, ça impacte les économies, ça hypothèque peut-être les prochaines vacances, perpétuellement des "est-ce qu'il faut ou pas? Vaut mieux être prudent, je fais, je ne fais pas". Et que ça, c'était psychologiquement, extrêmement fatigant ».

b) Formalisation du travail

De plus en plus on assiste, dans les organisations, à une obligation de formalisation. La mise en place de dispositif d'évaluation avec la loi de 2002, oblige les associations à la fois à s'auto-évaluer, mais aussi à être évaluées par des organismes extérieurs. Quelquefois, et c'est le cas de l'institution où nous travaillons, elle est obligatoire pour obtenir l'agrément pour exercer. Ainsi l'efficacité se mesure par des mouvements d'aller et retour entre pratique et formalisation. On oblige les acteurs à rendre visible leur pratique et à mesurer leurs actions. Il faut de plus en plus rendre compte. Cette formalisation est souvent mal vécue par l'ancienne génération des professionnels, qui pensent parfois que l'on remet en cause leurs compétences, et que l'on doute de leur efficacité.

« Evolution du métier. Oui les impératifs qui ont l'air très beaux comme ça de traçabilité, de lisibilité, de transparence, écrasent les professionnels et ça dans tous les secteurs sous des procédures qui sont hallucinantes et puis qui finissent par trahir une réalité qui n'est même plus vraie. On finit par se vanter de choses qu'on n'a plus le temps de faire. On passe tout doucement à une culture, à la culture du déclaratif au lieu d'être de la culture de l'acte. Et j'ai du mal à m'y faire, il faudra bien ».

« On nous demande beaucoup de choses finalement ; on nous demande aussi d'écrire, de laisser des traces de ce qu'on fait, parce qu'on a comme le sentiment que l'on devient suspectable de ne pas travailler, ou de ne pas laisser suffisamment de traces de ce qu'on fait. C'est du contrôle j'appellerais ça ».

« Et puis donc la loi est plus exigeante en matière d'écrit, plus exigeante en traçabilité aussi. Tous les ans on doit faire une note de situation au magistrat et puis les notes de révision puisque les mesures ne sont plus à vie mais ont une durée de vie limitée à 5 ans. »

3.2 Dans un contexte économique

a) Le manque de moyens, gestion des priorités

Une autre difficulté dans l'exercice des mesures est la gestion des priorités. La loi impose de nouveaux écrits comme le Document individuel de Protection qui est une sorte de contrat entre le mandataire et la personne protégée. Ce document est établi avec la personne et comprend les conditions de la mise en œuvre de la mesure (coût, renseignements administratifs, budget prévisionnel, environnement social et familial) et les souhaits du Majeur par rapport à la mesure de protection, ce qu'il en attend. Ce document est remis contre un récépissé et des avenants doivent être faits à chaque modification dans la vie de l'usager.

« La personnalisation de l'exercice de la mesure implique la prise en compte des attentes des personnes par les professionnels. L'orientation de l'exercice de la mesure doit désormais être formalisée par écrit dans le cadre du document individuel de protection des majeurs (DIPM) ». (page 20 de la recommandation de l'ANESM).

Article D 471 – 8 du CASF : «Le DIPM (document individuel de protection des majeurs) est établi en fonction d'une connaissance précise de la situation de la personne protégée et d'une évaluation de ses besoins, dans le respect des principes déontologiques et éthiques des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet de service ».

Les mesures de protection sont prononcées pour 5 ans et font l'objet de révision avec une nouvelle expertise et un nouveau rapport au Juge. Le D.I.P. est lui aussi refait à chaque renouvellement. Tous ces documents à rédiger se rajoutent aux écrits déjà en vigueur, note de situation à adresser au juge des Tutelles après une année d'exercice, rapports de gestion, établissements des budgets prévisionnels etc. Ainsi, la rédaction de ces documents constitue des tâches supplémentaires qui ne font ni l'objet d'une réduction du nombre de mesures à exercer, ni de financement particulier. Le temps passé à ces écrits est autant de temps qui n'est pas consacré au travail en relation avec l'usager. Cela oblige le professionnel, s'il veut être en règle et à jour de son travail administratif, à être contraint d'allonger les délais entre deux visites ou de remettre à plus tard un accompagnement dans une démarche.

« Je suis quelqu'un de très rigoureux mais malgré ma rigueur tu vois, je souffre de, justement je souffre de tout ce que je ne peux pas faire... »

b) Un public fragilisé par la crise économique

Nous évoluons dans un monde en crise économique et de plus en plus complexe. Le public avec lequel travaillent les délégués est désavantagé car il n'a pas toujours les capacités d'utiliser les outils technologiques qui sont désormais indispensables pour évoluer dans la société et pour trouver un emploi. Il est aussi défavorisé sur le plan financier, d'une part par le coût du logement et des énergies, de l'augmentation des prix de l'alimentation, du tabac et d'autre part par le fait de la baisse des financements des aides sociales.

« La difficulté elle est plus globale dans le sens où on va de plus en plus avoir affaire à des situations délabrées qui vont être difficiles à gérer budgétairement parce que heu, parce que les pauvres deviennent de plus en plus pauvres. Et puis tout ce qui est autour, leur vie, les choses essentielles comme le logement, comme les fournitures d'énergie deviennent épouvantables à payer et que je crois qu'on va, je ne sais pas comment on va faire. Je pense que, je le dis tout le temps mais que, avant on avait des petits bas de laine, pour chacun, on avait toujours un petit truc. Moi je vois de plus en plus de personnes qui n'ont plus rien On ne peut plus aller piocher comme on disait dans les comptes externes. Si on pioche, à un moment donné on n'a plus rien. Et ça glisse et alors la solution là pour le coup m'échappe. Elle n'est pas à notre niveau. Nous on va, par contre c'est nous, qui allons avoir la détresse des gens et les problèmes des gens c'est nous qui allons les... Puis en fait, ils vont nous rendre responsables de ça. C'est souvent ce qui se passe. Ils nous rendent responsables de tout ce qu'ils ne peuvent pas nommer. »

En effet, il n'est plus possible d'épargner, compte tenu du coût de la vie. De plus, les personnes âgées ou handicapées qui avaient accumulé un peu d'épargne dans une vie faite souvent de privations et de peu de fantaisies, se voient dans l'obligation de rogner sur leurs économies pour financer des aides à la personne qui leur sont indispensables. Ces aides ne sont plus prises en charge par la collectivité, par les caisses d'allocations du fait des sommes encore disponibles sur les livrets d'épargne, et cela malgré la faiblesse de leur revenus. Les mandataires se trouvent confrontés à la difficulté de devoir accepter cet état de fait car il n'est pas de leur ressort de remédier aux choix des financeurs de l'aide sociale.

3.3 Dans un contexte technologique

a) Informatisation du travail

L'utilisation de l'outil informatique est très répandue, malgré l'opposition passée des travailleurs sociaux. Cette pratique est maintenant intégrée dans les mœurs. En revanche, nous assistons depuis quelque temps à une mutation des systèmes car les logiciels développés sont devenus spécifiques et très bien bornés avec des droits d'utilisation. La conséquence est que les utilisateurs se voient dans l'obligation d'avoir un seul mode opératoire, ce qui est un frein à toute imagination. Les professionnels passent aussi beaucoup de temps à mettre à jour les données des personnes, sans compter que les délégués n'ont pas accès à toutes les fonctions du logiciel. Certaines fonctionnalités ne sont accessibles, par exemple, qu'aux assistants, rendant les délégués ainsi dépendants de la disponibilité de leurs collègues.

Les modes de communication, eux aussi ont évolué avec l'utilisation du courriel. Ainsi les informations arrivent de plus en plus nombreuses, entraînant un mode de relation automatisé. Gare à la personne qui n'aura pas eu le temps de consulter car une information, peut-être capitale, va lui échapper. Ce mode de fonctionnement oblige à des automatismes. Combien d'agents se sentent libérés car ils ont transmis une information sans se préoccuper de la suite à donner ?

« Et puis faut répondre, parce que bien entendu si on fait un mail, c'est pour laisser une trace. Donc toi, tu dois répondre en laissant une trace. Cela devient ridicule. Sur certaines choses, je veux bien le comprendre, toujours pour nos histoires de lisibilité, de transparence mais pour d'autres, il faut arrêter ».

b) Les relations avec les opérateurs

Dans l'exercice du métier de délégué il y a beaucoup de relations avec les opérateurs téléphoniques et les fournisseurs d'énergie. Il faut subir l'utilisation des standards automatiques qui obligent à se plier à leur fonctionnement et écouter attentivement le déroulé des opérations à effectuer pour ne pas manquer une étape (exemple : appuyer sur la touche * puis le 1 puis le 3 ...) donc impossible dans l'attente de penser ou de faire autre chose. Après avoir obtenu un interlocuteur, il faut expliquer le fonctionnement des mesures de protection, à chaque fois. Les agents des opérateurs n'ont accès qu'à certaines données et ne suivent pas les dossiers. Cette simplification des tâches des opérateurs s'appelle le formalisme des scripts. Ceci est une perte de temps, sans compter la fatigue, à sans cesse recommencer.

Les délégués à la tutelle se retrouvent face à des obstacles pour exercer leur mission. Comme le dit Yves Clot dans *Le travail à cœur* : « Notre notion de conscience professionnelle devient même un fardeau, dont il vaudrait mieux réussir à s'affranchir pour travailler. On se sent impuissant et on ne fait que ruminer cette impuissance et c'est sans issue. » (2010, p 54)

Le délégué qui est en relation avec un opérateur téléphonique, dans l'exercice de son mandat, ne considère pas être un client comme les autres, puisque qu'il est investi d'une mission, celle d'aider à résoudre les problèmes des majeurs protégés. Pourtant, on lui renvoie qu'il n'a rien à dire et qu'il doit se plier au fonctionnement de l'opérateur même si cela va à l'encontre de l'intérêt de « ses clients » à lui, les usagers, et les obligations qui lui incombent. Cela a les deux conséquences suivantes :

- D'une part, l'impression de perdre beaucoup de temps. Dans les interventions, il n'y a plus de fiabilité dans les systèmes. Il faut souvent recommencer, les réponses sont en fonction de la manière dont les agents vivent leurs conditions de travail.

Les opérateurs utilisent des systèmes pour eux-mêmes se protéger en tentant de valoriser leur travail.

- D'autre part, c'est en quelque sorte une remise en cause de l'intérêt du travail entraînant une perte de l'estime de soi, la perte d'un certain prestige et la remise en cause de l'autorité.

Cet état de fait constitue une remise en cause de l'identité du professionnel, qui se retrouve parfois impuissant à résoudre les problèmes des usagers dont il a la responsabilité.

Tous ces changements peuvent être à l'origine de difficultés dans l'exercice du métier et posent des questions, sur la manière de les vivre la plus constructive possible. Ils sont l'illustration d'une évolution dans les pratiques professionnelles à laquelle il va falloir s'adapter. Ils sont à l'origine, avec la question de la transmission des savoirs, du questionnement en rapport avec notre problématique de recherche.

Chapitre 2

Evolution du métier de Délégué à la Tutelle

1 Le cadre juridique des mesures de protection

Deux Lois importantes encadrent les mesures de protection des personnes majeures. Il s'agit de la Loi du 5 mars 2007, portant réforme de la protection juridique des Majeurs, et la Loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale. Ces deux lois sont applicables par les professionnels dans le cadre de leur mission.

Les services de mandataires Judiciaires à la Protection des Majeurs mettent en œuvre les mesures de protection des majeurs, ordonnées par l'autorité judiciaire au titre du mandat spécial. A ce titre ils sont considérés comme des Etablissements et des Services Sociaux et Médico-Sociaux. Ils sont soumis à un agrément, puis enregistrés et régis par le Code de l'Action Sociale et des Familles par les articles suivants :

« L'agrément est délivré par le représentant de l'Etat dans le département, après vérification que la personne satisfait aux conditions prévues par les [articles L. 471-4 et L. 472-2](#) »

« L'agrément doit s'inscrire dans les objectifs et répondre aux besoins fixés par le schéma régional d'organisation sociale et médico-sociale prévu à [l'article L. 312-5](#). »

J'ai choisi d'étudier en premier la Loi de 2007, avant la Loi de 2002, bien que l'une soit chronologiquement antérieure à l'autre. Avant la promulgation de la Loi de 2007, les services de mandataires judiciaires n'étaient pas concernés par la Loi de 2002. Ce sont les décrets d'application de la loi de 2007, à effet au 1^{er} janvier 2009 qui, considérant ces services comme des établissements médico-sociaux, obligent ces services pour être agréés, à répondre aux obligations de la Loi de 2002.

1.1 La Loi du 05 mars 2007

Les évolutions de la démographie marquées par le vieillissement de la population ont provoqué une hausse importante des mesures de protection juridique.

La Loi du 3 mars 2007 a pour objet de réformer les règles relatives à la protection juridique des Majeurs.

a) Les différentes mesures de protection et les articles du code civil

La sauvegarde de justice :

« Art. 433. - Le juge peut placer sous sauvegarde de justice la personne qui, pour l'une des causes prévues à l'article 425, a besoin d'une protection juridique temporaire ou d'être représentée pour l'accomplissement de certains actes déterminés. »

C'est une mesure prononcée dans une situation d'urgence, dans l'attente d'un prononcé de Tutelle ou de Curatelle. Il s'agit d'une mesure temporaire si une personne est dans l'impossibilité d'accomplir certains actes.

La curatelle :

« Art. 440. - La personne qui sans être hors d'état d'agir elle-même, a besoin, pour l'une des causes prévues à l'article 425, d'être assistée ou contrôlée d'une manière continue dans les actes importants de la vie civile peut être placée en curatelle. » La curatelle n'est prononcée que s'il est établi que la sauvegarde de justice ne peut assurer une protection suffisante. »

Il existe divers degrés de curatelle :

La curatelle simple :

La personne accomplit seule les actes de gestion courante (dits actes d'administration), comme la gestion du compte bancaire ou la souscription d'une assurance. Elle perçoit elle-même ses revenus, règle ses dépenses mais ne peut effectuer d'actes de disposition comme l'achat d'un bien immobilier, ou la souscription d'un emprunt.

La curatelle renforcée :

Le curateur perçoit seul les revenus du Majeur sur un compte ouvert à son nom et assure le règlement des dépenses. Depuis la Loi 2007, le curateur doit reverser l'excédent après le paiement des dépenses prévues au budget.

La curatelle aménagée :

Le Juge peut énumérer un certain nombre d'actions, que le Majeur peut effectuer lui-même. Il peut s'agir par exemple de payer certaines factures.

La tutelle :

Prévu aussi par l'article 440.

« La personne qui, pour l'une des causes prévues à l'article 425, doit être représentée d'une manière continue dans les actes de la vie civile, peut être placée en tutelle. » La tutelle n'est prononcée que s'il est établi que ni la sauvegarde de justice, ni la curatelle ne peuvent assurer une protection suffisante. »

La tutelle est donc une mesure destinée à protéger une personne majeure et/ou son patrimoine si elle n'est plus en état de veiller sur ses propres intérêts. Un tuteur la représente dans les actes de la vie civile.

b) Les principes de la Loi

Détaillons ci-dessous les principales modifications et quelques principes entraînant des changements dans les pratiques.

Trois principes essentiels sont affirmés :

Le principe de **nécessité** : le bénéfice d'un régime de protection doit être réservé aux seuls cas des personnes dont les facultés mentales sont altérées, et cela doit être constaté par un certificat médical circonstancié. **Sont ainsi supprimés les motifs de « prodigalité, intempérance ou oisiveté ».**

Le principe de **subsidiarité** : les juges ne devront prononcer une mesure de protection que lorsque des dispositifs juridiques moins contraignants ne pourront être mis en œuvre et lorsque l'intéressé n'aura pas déjà organisé lui-même sa protection juridique au moyen d'un mandat de protection future.

Le principe de **proportionnalité** : il s'agit tout d'abord d'adapter les mesures à chaque cas, en fonction de degré d'altération des facultés personnelles, de sorte que le majeur qui n'a besoin que d'assistance soit placé sous curatelle et non sous tutelle, et de les réviser périodiquement afin que le juge puisse s'assurer qu'elles sont encore adaptées et ne privent pas inutilement de leur liberté d'agir les personnes concernées. Ainsi sont-elles maintenant limitées dans le temps (pour une durée de 5 ans).

Ces principes sont repris dans l'article 428 du Code Civil :

« Art. 428. - La mesure de protection ne peut être ordonnée par le juge qu'en cas de nécessité et lorsqu'il ne peut être suffisamment pourvu aux intérêts de la personne par l'application des règles du droit commun de la représentation, de celles relatives aux droits et devoirs respectifs des époux et des règles des régimes matrimoniaux, en particulier celles prévues aux articles 217, 219, 1426 et 1429,

par une autre mesure de protection judiciaire moins contraignante ou par le mandat de protection future conclu par l'intéressé.

La mesure est proportionnée et individualisée en fonction du degré d'altération des facultés personnelles de l'intéressé. »

Le lecteur, s'il le souhaite pourra lire un historique des mesures de tutelles et de curatelle dans mon précédent écrit réalisé pour le DUHEPS en 2003, avant la réforme de 2007.

c) Les changements apportés par la Loi

Tutelle aux biens et/ou à la personne :

La précédente Loi du 3 janvier 1968 intégrée au Code Civil ne traitait pas la question de la tutelle à la personne mais uniquement la tutelle aux biens. La nouvelle loi tente de remédier à cette lacune, en plaçant la personne protégée au centre du dispositif : pour cela il faut recueillir et respecter le plus possible sa volonté.

*« Art. 425. du Code Civil- Toute personne dans l'impossibilité de pourvoir seule à ses intérêts **en raison d'une altération, médicalement constatée, soit de ses facultés mentales, soit de ses facultés corporelles** de nature à empêcher l'expression de sa volonté peut bénéficier d'une mesure de protection juridique prévue au présent chapitre.*

« S'il n'en est disposé autrement, la mesure est destinée à la protection tant de la personne que des intérêts patrimoniaux de celle-ci. Elle peut toutefois être limitée expressément à l'une de ces deux missions. »

« Art. 415. - Les personnes majeures reçoivent la protection de leur personne et de leurs biens que leur état ou leur situation rend nécessaire selon les modalités prévues au présent titre.

« Cette protection est instaurée et assurée dans le respect des libertés individuelles, des droits fondamentaux et de la dignité de la personne. »

« Elle a pour finalité l'intérêt de la personne protégée. Elle favorise, dans la mesure du possible, l'autonomie de celle-ci. »

« Elle est un devoir des familles et de la collectivité publique »•

« Art. 459-2. - La personne protégée choisit le lieu de sa résidence.

« Elle entretient librement des relations personnelles avec tout tiers, parent ou non. Elle a le droit d'être visitée et, le cas échéant, hébergée par ceux-ci. »

« En cas de difficulté, le juge ou le conseil de famille s'il a été constitué statue »

« Art. 457-1. - La personne protégée reçoit de la personne chargée de sa protection, selon des modalités adaptées à son état et sans préjudice des informations que les tiers sont tenus de lui dispenser en vertu de la loi, toutes informations sur sa situation personnelle, les actes concernés, leur utilité, leur degré d'urgence, leurs effets et les conséquences d'un refus de sa part.

Nécessité d'une expertise médicale :

Une mesure de protection ne peut être prononcée qu'après l'avis médical d'un expert.

« Art. 431. - La demande est accompagnée, à peine d'irrecevabilité, d'un certificat circonstancié rédigé par un médecin choisi sur une liste établie par le procureur de la République.

« Le coût de ce certificat est fixé par décret en Conseil d'Etat. »

Audition de la personne :

De plus, la mesure ne pourra être ordonnée que si la personne a été auditionnée par le juge. Elle pourra être assistée d'un avocat ou par toute personne de son choix.

« Art. 432. - Le juge statue, la personne entendue ou appelée. L'intéressé peut être accompagné par un avocat ou, sous réserve de l'accord du juge, par toute autre personne de son choix.

« Le juge peut toutefois, par décision spécialement motivée et sur avis du médecin mentionné à l'article 431, décider qu'il n'y a pas lieu de procéder à l'audition de l'intéressé si celle-ci est de nature à porter atteinte à sa santé ou s'il est hors d'état d'exprimer sa volonté. »

Des mesures limitées dans le temps :

Un des grands changements de la réforme des mesures de protection est sa limitation dans le temps.

« Art. 441. - Le juge fixe la durée de la mesure sans que celle-ci puisse excéder cinq ans.

« Art. 442. - Le juge peut renouveler la mesure pour une même durée.

« Toutefois, lorsque l'altération des facultés personnelles de l'intéressé décrite à l'article 425 n'apparaît manifestement pas susceptible de connaître une amélioration selon les données acquises de la science, le juge peut, par décision spécialement motivée et sur avis conforme du médecin mentionné à l'article 431, renouveler la mesure pour une durée plus longue qu'il détermine.

« Le juge peut, à tout moment, mettre fin à la mesure, la modifier ou lui substituer une autre mesure prévue au présent titre, après avoir recueilli l'avis de la personne chargée de la mesure de protection »

« Il statue d'office ou à la requête d'une des personnes mentionnées à l'article 430, au vu d'un certificat médical et dans les conditions prévues à l'article 432. Il ne peut toutefois renforcer le régime de protection de l'intéressé que s'il est saisi d'une requête en ce sens satisfaisant aux articles 430 et 431. »

« Art. 443. - La mesure prend fin, en l'absence de renouvellement, à l'expiration du délai fixé, en cas de jugement de mainlevée passé en force de chose jugée ou en cas de décès de l'intéressé. »

L'article 443 stipule que la mesure prend fin, en l'absence de renouvellement. Cela nécessite donc de la part du mandataire judiciaire de prendre toutes les dispositions, pour le renouvellement, à savoir la production d'une expertise médicale. Pour cela, le délégué en charge du dossier doit prendre un rendez-vous pour le Majeur chez un médecin agréé, chez qui il doit se rendre dans un délai suffisant. Ensuite, il faut adresser le certificat médical avec une note de situation donnant des arguments, pour ou contre le renouvellement de la mesure, son allègement ou son renforcement, au Juge des Tutelles. Le Majeur Protégé sera ensuite auditionné par le Juge et le délégué doit s'assurer qu'il se rendra bien à la convocation. Au besoin, il l'accompagnera pour en être assuré.

Si toutes les formalités ne sont pas faites dans les délais, la mesure tombe de fait, ce qui engendre pour le mandataire la responsabilité de laisser une personne vulnérable sans protection.

La Loi stipule aussi des conditions d'exercice des mesures de protections pour les mandataires et leurs personnels en terme de formation et d'âge. Elle ajoute aussi une autre condition qui est la prestation de serment. Nous détaillerons ces deux points plus loin dans les paragraphes ci-dessous concernant les acteurs dans le 2.2, formations initiales et qualification.

1.2 La Loi du 2 janvier 2002

La Loi du 2 janvier 2002 réforme l'action sociale et médico-sociale, en renforçant le droit des usagers, en ce qui concerne l'exercice de leurs droits et de leur liberté. Elle vient s'ajouter aux obligations prévues par la loi portant réforme des tutelles, en cela qu'elle nous concerne, car nous sommes tenus désormais d'appliquer cette loi, depuis notre agrément obtenu devant la Commission Régionale des Organisations Sociales et Médico-sociales.

« Art. 450. — Lorsque aucun membre de la famille ou aucun proche ne peut assumer la curatelle ou la tutelle, le juge désigne un mandataire judiciaire à la protection des majeurs inscrit sur la liste

prévue à l'article L. 471-2 du code de l'action sociale et des familles. Ce mandataire ne peut refuser d'accomplir les actes urgents que commande l'intérêt de la personne protégée, notamment les actes conservatoires indispensables à la préservation de son patrimoine. »

Les principes de la Loi

L'article L. 311-3 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé : « Art. L. 311-3. - L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés ».

Des principes de respect des droits individuels :

« 1° Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ;

« 2° Sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire et des nécessités liées à la protection des mineurs en danger, le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé ;

Un accompagnement pour un projet vers l'autonomie avec le consentement de la personne :

« 3° Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché ;

Le droit à l'information et à la confidentialité :

« 4° La confidentialité des informations la concernant ;

« 5° L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ;

« 6° Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition ;

La participation de l'utilisateur :

« 7° La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en oeuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne. « Les modalités de mise en oeuvre du droit à communication prévu au 5° sont fixées par voie réglementaire. »

Cette loi se caractérise aussi par une obligation de rendre des comptes aux usagers et à les informer de leurs droits ; pour cela il faut leur remettre des documents tel que livret d'accueil, règlement de fonctionnement et document individuel de protection. Nous sommes, délégués, dans l'obligation de rédiger le document individuel de protection avec les Majeurs protégés et à leur remettre à chaque ouverture et révision de mesure. Ce document consiste en une sorte de contrat mutuel comprenant les informations concernant l'institution, l'explication de la mesure, le budget, le financement mais aussi le projet individualisé avec la personne.

1.3 La Charte des droits et libertés de la personne protégée

Une charte des droits et libertés de la personne majeure protégée a été rédigée. Elle reprend l'essentiel des principes dont les professionnels doivent s'inspirer dans l'exercice des mesures de protection. On peut la retrouver en annexe 4-3 du Code l'Action Social et des Familles. Cette charte comporte treize articles dont les titres sont énumérés ci-dessous, le lecteur pourra la lire dans son intégralité en annexe 2 de ce mémoire.

- Article 1er Respect des libertés individuelles et des droits civiques
- Article 2 Non-discrimination
- Article 3 Respect de la dignité de la personne et de son intégrité
- Article 4 Liberté des relations personnelles
- Article 5 Droit au respect des liens familiaux
- Article 6 Droit à l'information
- Article 7 Droit à l'autonomie
- Article 8 Droit à la protection du logement et des objets personnels
- Article 9 Consentement éclairé et participation de la personne
- Article 10 Droit à une intervention personnalisée
- Article 11 Droit à l'accès aux soins
- Article 12 Protection des biens dans l'intérêt exclusif de la personne
- Article 13 Confidentialité des informations

2 Les acteurs

2.1 Usagers

Comme nous l'avons précisé dans le paragraphe relatif à la loi portant réforme des mesures de protection, l'altération des facultés mentales est une raison justifiant une tutelle ou une curatelle. Néanmoins nous pouvons distinguer des caractéristiques propres à chaque individu l'ayant amené à avoir recours à une protection. Nous les regrouperons en cinq catégories :

- Difficultés personnelles, limite intellectuelle, situation de handicap
- Problèmes de pathologie mentale
- Conduites addictives, alcoolisme, toxicomanie
- Problèmes liés au vieillissement
- Déficience physique

Ces caractéristiques engendrent des problématiques que le délégué va devoir gérer.

Les difficultés sociales sont bien sûr en tête des problématiques, puisqu'elles entraînent des difficultés économiques. Elles sont :

- La précarité et la pauvreté
- L'endettement
- L'isolement ou la solitude
- Le chômage
- La composition familiale (ex : les familles monoparentales)

Ces difficultés sont à l'origine de dysfonctionnements budgétaires et pourraient justifier, à elles seules, une mesure d'aide. Elles sont dépassées par les problèmes d'ordre personnel tels que déficience intellectuelle, incapacité, analphabétisme, difficulté relationnelle, violence... qui sont décelables plus tard avec le contact avec la personne, dans le suivi de la mesure.

Les caractéristiques des usagers sont un élément primordial dans la prise en compte des difficultés à gérer les mesures de protection, tant au niveau de la relation, que la gestion administrative et juridique des situations. Elles influencent et jouent sur les pratiques. C'est aussi un point important dans les échanges entre collègues, car les professionnels n'ont pas tous la même sensibilité et la même expérience dans la connaissance des différents publics.

2.2 Professionnels

a) Formations initiales, qualifications

Les délégués à la protection juridique des Majeurs peuvent être titulaires d'un diplôme de travailleur social, éducateur spécialisé, assistant social, conseiller en économie sociale et familiale, ou être de formation juridique, avec au minimum une licence. Ils sont souvent titulaires d'une maîtrise de droit public ou de droit privé ; ce qui leur confère une spécialisation bien utile dans la diversité des cas juridiques rencontrés.

L'institution recrute aussi parfois des candidats titulaires de diplôme en psychologie, sociologie ou science de l'éducation. Depuis la réforme de 2007, chaque professionnel doit suivre une formation obligatoire afin d'obtenir un Certificat National de Compétences.

b) Obligation de formation des mandataires judiciaires

Le Décret n° 2008-1508 du 30 décembre 2008 relatif aux conditions d'âge, de formation et d'expérience professionnelle, devant être satisfaites par les mandataires judiciaires à la protection, ajoute l'article D471-3 au Code de l'Action Sociale et des Familles :.

« Les personnes mentionnées à [l'article L. 471-4](#) doivent avoir suivi avec succès une formation complémentaire attestant des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions de mandataire judiciaire. »

« Pour pouvoir accéder à cette formation, elles doivent être titulaires d'un diplôme ou titre enregistré au niveau III du répertoire national des certifications professionnelles ou, pour les ressortissants d'un autre Etat membre de la Communauté européenne, d'un titre équivalent ou, le cas échéant, justifier d'une ancienneté d'au moins trois ans dans un emploi exigeant normalement un diplôme ou titre de ce niveau. »

« Les personnes mentionnées au 3° de l'article L. 471-2 doivent justifier d'une expérience professionnelle d'une durée minimale d'un an dans un des domaines nécessaires à l'exercice des fonctions de mandataire judiciaire ; elles doivent être âgées au minimum de 21 ans ».

« La durée et le contenu de la formation complémentaire sont fonction des qualifications des intéressés et de leur expérience professionnelle pertinente. »

c) La prestation de serment

Le Décret d'application n°2008-1504 du 30 décembre 2008 apporte un article supplémentaire au code de l'Action Sociale et des Familles concernant la prestation de serment. Cette obligation apporte au professionnel à la fois une reconnaissance de l'importance de sa mission mais aussi une reconnaissance de sa responsabilité. Cette cérémonie a lieu au Tribunal d'Instance. Elle est présidée par un Juge des Tutelles, en présence du Procureur de la République.

« Art. R. 471-2. - Dans le mois de leur inscription sur la liste prévue à l'article L. 471-2, les mandataires judiciaires à la protection des majeurs prêtent, devant le tribunal d'instance du chef-lieu de département, le serment suivant :

“Je jure et promets de bien et loyalement exercer le mandat qui m'est confié par le juge et d'observer, en tout, les devoirs que mes fonctions m'imposent. Je jure également de ne rien révéler ou utiliser de ce qui sera porté à ma connaissance à l'occasion de l'exercice du mandat judiciaire.”

« Lorsque le mandataire judiciaire à la protection des majeurs est un service mentionné au 14o du I de l'article L. 312-1, la prestation de serment est effectuée par toute personne physique appartenant à ce service qui a reçu délégation de celui-ci pour assurer la mise en oeuvre d'un mandat judiciaire à la protection des majeurs. »

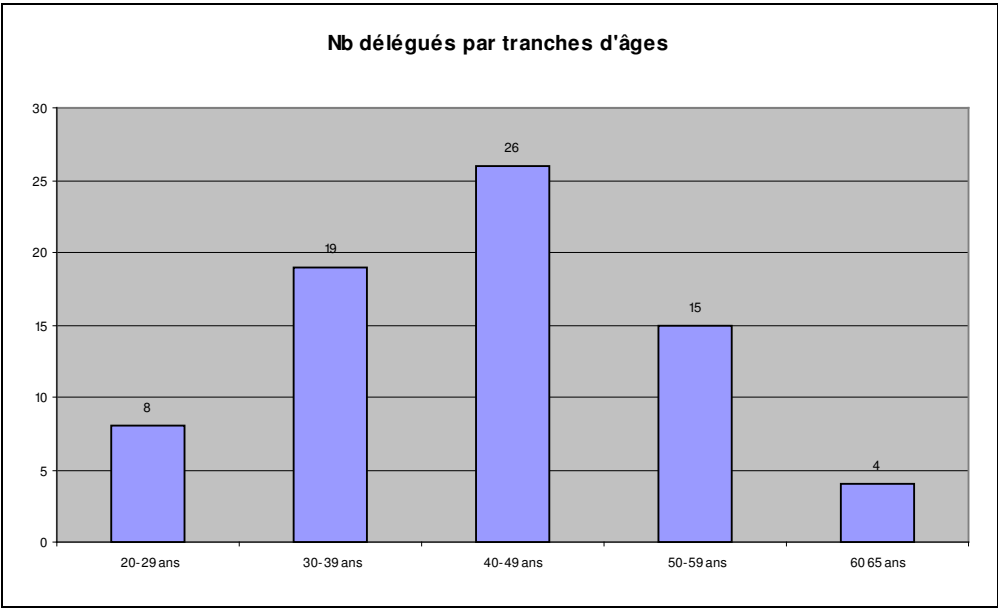
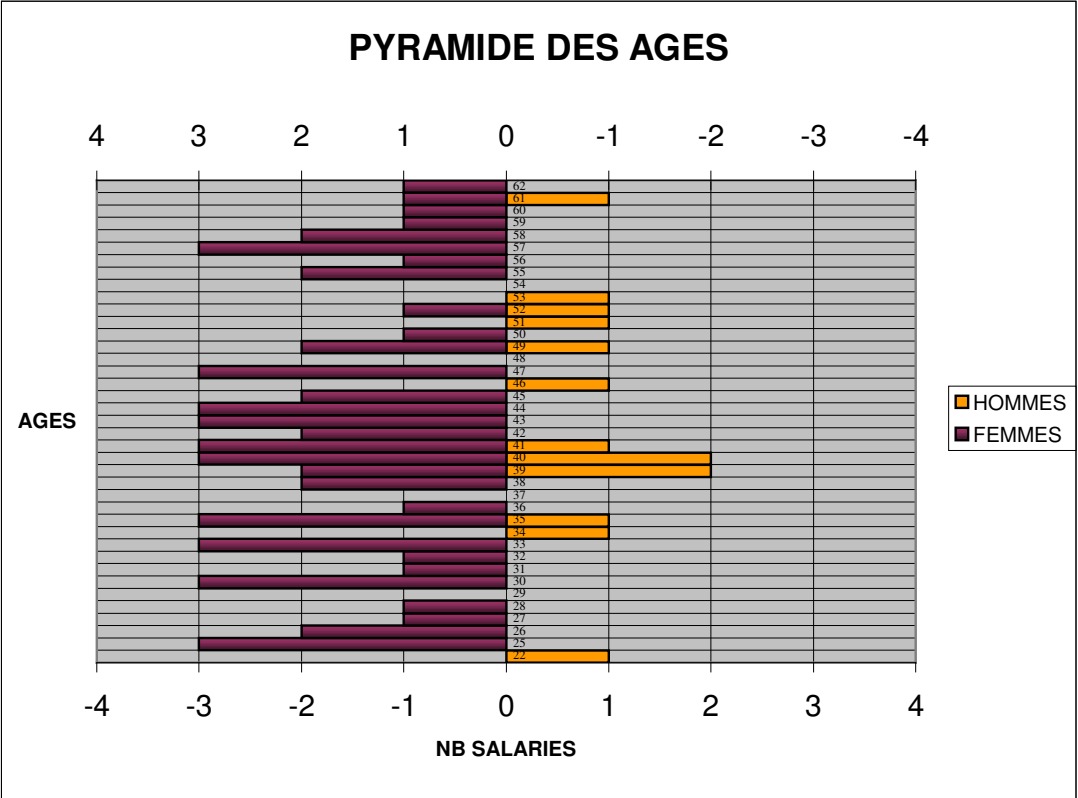
d) Différentes générations, pyramide des âges

A l'aide d'un fichier comportant une liste des professionnels délégués et attachés juridiques employés par l'institution à un moment donné, tout type de contrats confondus, nous avons réalisé une pyramide des âges. Ce fichier comportait leur date de naissance, leur sexe leur date d'entrée.

La liste comprenait soixante douze salariés, hommes et femmes, délégués permanents ou remplaçants (dix personnes).

Puis nous avons réalisé un graphique, par tranches d'âge, en 5 catégories :

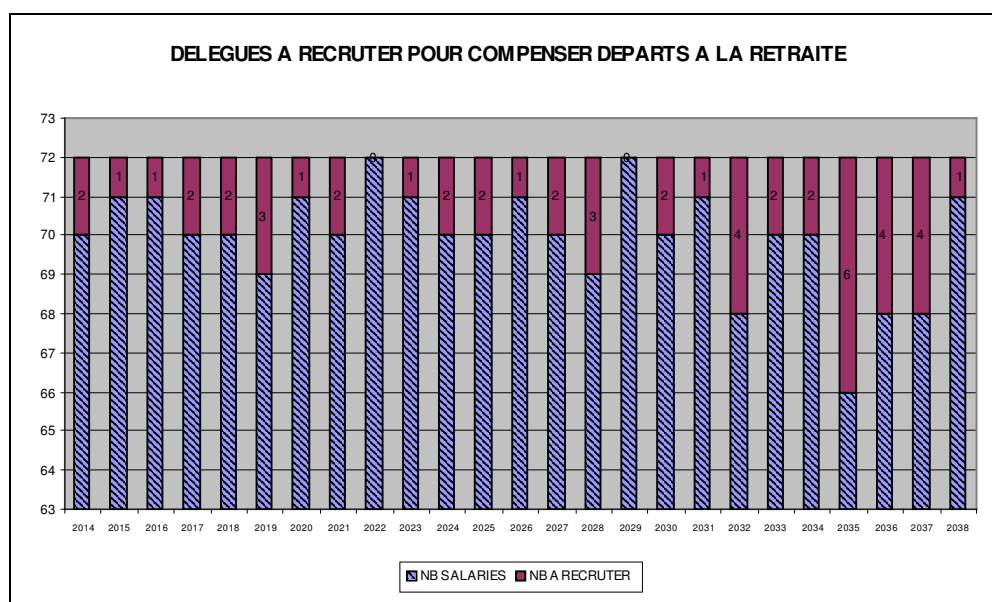
20-29 ans
30-39 ans
40-49 ans
50-59ans
60-65 ans



Ces deux graphiques montrent une représentation de toutes les générations avec une majorité de professionnels entre 30 et 49 ans. Cela montre le dynamisme de l'institution avec une richesse des expériences et un renouvellement des générations. Seulement quatre personnes vont bientôt partir à la retraite pour huit jeunes embauchés.

Si nous comparons les effectifs masculin et féminin de la pyramide des âges, nous constatons bien sûr une majorité de femmes. Nous constatons que les personnels jeunes sont essentiellement des femmes. Avec une seule exception, les hommes recrutés les plus jeunes ont 34 ans pour 25 ans pour les femmes.

Nous avons fait aussi un graphique, avec une projection pour les départs à la retraite, pour voir si l'institution allait se retrouver à cours de personnel, dans les années à venir. Nous avons utilisé les effectifs actuels, sans présager des recrutements futurs. Jusqu'à ces dernières années, les effectifs étaient croissants avec une augmentation régulière de l'activité, pour l'exercice des mesures Majeurs Protégés. Nous pouvons imaginer, compte tenu de l'augmentation du vieillissement de la population, que l'activité continuera à croître mais nous ne pouvons scientifiquement en être assurés. C'est la raison pour laquelle nous avons évalué les personnels présents, sans indiquer les recrutements à venir.



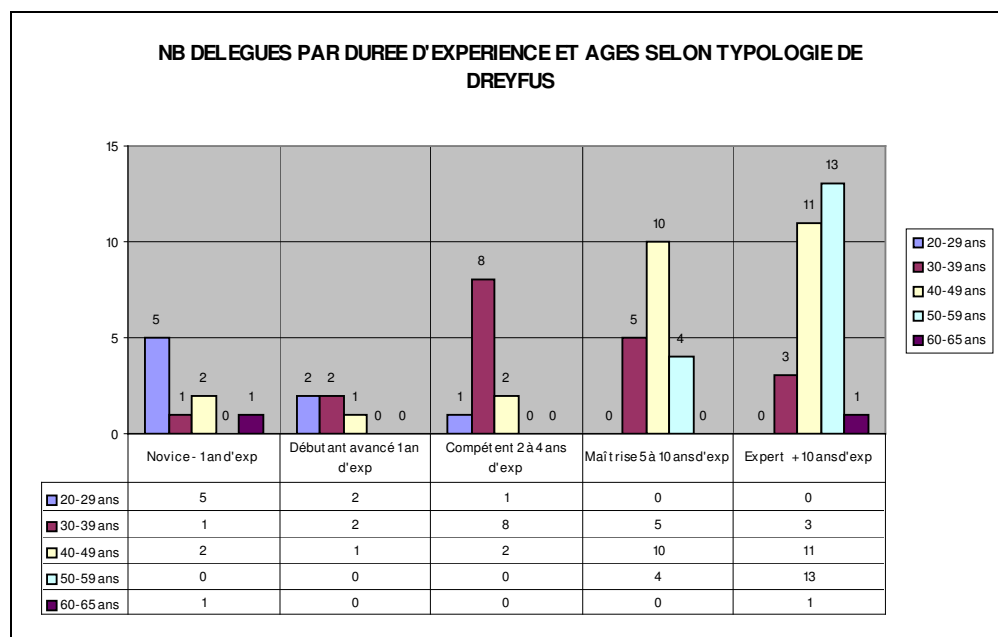
Pour les quinze années à venir, le problème ne se pose pas si l'institution continue à recruter des personnels d'âges différents. Avec un ou deux départs à la retraite par an pour les cinq prochaines années, leur remplacement ne devrait pas poser de problème.

Nous terminerons cet état des lieux des professionnels salariés de l'institution, en ajoutant la variable « expérience ». Pour cela, nous nous inspirons de la typologie de Dreyfus, que nous avons étudiée dans l'ouvrage de Jean Louis Boutte, *Transmission de savoir-faire* (2007, p111).

Voici les différents stades, selon la durée d'expérience, de l'attitude des professionnels dans l'appréhension des situations de travail. Comment ils utilisent les règles et prennent les décisions

- Novice : il ne possède pas d'expérience, il a besoin de règles formelles
Moins d'un an d'expérience
- Débutant avancé : il a acquis ces règles et interprète ses premières expérimentations
Un an d'expérience
- Le compétent : il a l'expérience qui permet d'utiliser des informations situationnelles et permet des prises de décision, des plans d'actions, des choix
Deux à trois ans d'expérience
- La maîtrise : il a une réflexion détachée, sans effort conscient à partir des situations vécues
Cinq à dix ans d'expérience
- L'expert : il a une grande expérience des situations. Il possède une base de données stockée en mémoire composée de situations vécues et de stratégies réussies. Il n'a plus conscience de l'accès direct à cette base, ses réponses sont intuitives et immédiates.
Plus de dix ans d'expérience

Nous avons donc utilisé notre fichier de salariés, pour faire correspondre l'expérience avec l'âge des professionnels, que nous avons classés par catégories selon la typologie de Dreyfus.



Ces quatre graphiques ont été réalisés à partir des données extraites du fichier des délégués exerçant des mesures de protection, salariés de l'UDAF d'Indre-et-Loire à la date du 08/02/2014.

Commençons notre analyse par les débutants. Nous constatons que l'institution a embauché un novice de + de 60 ans et deux de plus de 40 ans. Les nouveaux, au nombre de huit, sont bien sûr jeunes en âge, cinq de moins de 30 ans, mais nous constatons tout de même qu'à part la tranche 50-59 ans toutes les tranches d'âge sont représentées. Pour les débutants avancés et les compétents, il n'y a aucun salarié entre 50 et 65 ans. Les compétents sont en majorité des personnels entre 30 et 39 ans. Pour les professionnels possédant la maîtrise, c'est la tranche des 40-49 ans qui est majoritaire.

Pour finir, les experts sont avancés en âge, soit + de 50 ans pour treize d'entre eux. En revanche, nous relevons quatorze personnes de - 50 ans, ce qui assure la relève des experts pour la transmission des savoirs.

Pour conclure ces statistiques, nous pouvons dire que l'institution ne pratique pas de ségrégation par rapport à l'âge et que les effectifs sont équilibrés avec une relève assurée.

2.3 Partenaires

Les partenaires et interlocuteurs sont multiples. Nous allons les citer brièvement afin d'illustrer la variété des contacts que nous pouvons établir.

- Relation et travail de coordination avec les services sociaux (Maisons de la Solidarité, Aide Sociale du Conseil Général, Maison Départementale des Personnes Handicapées), les services et associations d'aide à la personne, les services de soins, médecins et hôpitaux, psychiatrie, maisons de retraite, mutuelles, artisans, commerces...
- Travail relationnel avec l'environnement du Majeur Protégé, famille, voisinage, employeurs en milieu ordinaire ou protégé (Etablissements Sociaux d'Aide par le Travail),
- Contacts et travail avec les services fiscaux, administratifs (Mairies, Caisse Primaire Assurance Maladie, Caisse d'Allocations Familiales, Mutuelle Sociale Agricole, Caisses de retraite...), les bailleurs privés et publics, les assurances, les notaires...
- Travail de collaboration avec les services d'aide à la Vie Sociale (SAVS) et leurs éducateurs

3 Le métier, des compétences à transmettre

3.1 Les missions

a) A partir du projet de service

Nous allons reprendre dans ce paragraphe, les missions des mesures de protection des Majeurs, selon le projet de service de l'UDAF d'Indre-et-Loire, pour les années 2013 à 2017.

« Un des points importants de la loi du 5 mars 2007 est la consécration de la protection de la personne et plus seulement des biens.

La diversité des mesures de protection implique une adaptation personnalisée de notre intervention. Le Majeur protégé reste maître des grandes orientations de sa vie. L'action du mandataire judiciaire à la protection du Majeur consiste alors à accompagner ses choix, dès lors qu'ils sont faits sur la base d'un consentement libre et éclairé, et dans la limite du danger pour la personne, ou pour des tiers. »

Pour la protection de la personne :

« Elle permet au mandataire de :

- Prendre en compte la volonté du protégé, sans imposer ses valeurs personnelles
- Résister aux pressions de l'extérieur qui s'avèreraient contraires aux intérêts de la personne protégée.

Cette protection se fait sous le contrôle du juge des tutelles et du Procureur de la République »

Pour la protection des biens :

« Les dispositions légales affirment le principe de représentation ou d'assistance dans l'administration des biens en apportant « des soins prudents, diligents et avisés. Dans le seul intérêt de la personne protégée.

Plus généralement, la protection des biens s'entend comme la mise en œuvre d'une gestion prévoyante, active mais sage, constante et conforme à la volonté réelle ou présumée du Majeur et à ses habitudes de vie. »

b) A partir de la Loi de 2007

Nous invitons le lecteur à se rapporter plus haut dans ce chapitre, au cadre juridique des mesures de protection.

c) A partir du guide de recommandations des bonnes pratiques

L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et services Sociaux et Médico-Sociaux a été créée en 2007, par la Loi de financement de la Sécurité Sociale. Sa mission est d'accompagner les établissements, dans la mise en œuvre de leur évaluation interne sur la qualité de leurs prestations, obligatoire par la loi du 2 janvier 2002, pour obtenir leur agrément.

Cette agence a édité le guide de recommandation de bonnes pratiques professionnelles, sur la participation des personnes protégées, dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique. L'institution recommande aux délégués de s'inspirer de ce guide dans ses pratiques. Les professionnels ont travaillé sur certains textes en analyse de la pratique. Voici ces recommandations :

« Elles ne sont ni des dispositions réglementaires, ni un recueil des pratiques les plus innovantes et ne sont pas à prendre en tant que tels, comme un référentiel d'évaluation pour le secteur social et médico-social. Elles représentent l'état de l'art qui fait consensus à un moment donné. Une pratique n'est pas bonne dans l'absolu. Elle l'est par rapport à un objectif à atteindre, dans un contexte donné et à un moment donné, en fonction des connaissances existantes. Si elle cible des pratiques précises, une recommandation n'a pas pour objectif d'apporter une solution clefs en main »

Ce guide a pour objectif de faciliter la gestion du paradoxe, entre participation de la personne à sa mesure, et sa qualité de personne dont l'altération mentale est médicalement constatée. Comme nous l'avons dit dans le précédent chapitre, arbitrer entre protection et respect des droits de la personne, entre assurer sa sécurité et tenir compte de sa volonté.

Voici un extrait de ces recommandations :

« Il ne s'agit pas d'être dans une forme d'injonction à la participation mais bien de la favoriser et de la soutenir. Dans certaines situations concrètes singulières, soutenir l'autonomie et la participation peut entrer en tension avec la protection.

La réflexion éthique permettant d'interroger les pratiques professionnelles et la culture institutionnelle est à mettre en oeuvre, particulièrement dans ces situations de tension.

- *Pour que les personnes protégées puissent exercer leur droit à la participation tout au long de leur mesure, les professionnels s'appuient sur la reconnaissance de leurs potentialités, tout en tenant compte de leurs difficultés.*
- *Les personnes sont informées de leurs droits et libertés par des professionnels formés qui connaissent le contenu des différentes mesures et les droits des personnes protégées. Ils adaptent les modalités de transmission des informations, notamment les documents, à leurs capacités de compréhension et à leurs spécificités de communication.*
- *Les personnes protégées sont accompagnées pour s'exprimer et comprendre les conséquences de leurs choix.*
- *Dans certaines situations, les mandataires s'appuient sur les proches (membre du conseil de famille, parent, personne de l'entourage de la personne protégée dont l'existence est connue, subrogé tuteur ou curateur) et les autres professionnels intervenant auprès des personnes protégées. Les personnes protégées ont droit à la confidentialité des informations les concernant et les professionnels respectent les règles relatives au secret professionnel. »*

3.2 Les compétences techniques

a) A partir du référentiel de formation

Depuis la réforme de 2007, chaque professionnel doit suivre une formation obligatoire afin d'obtenir un Certificat National de Compétences dont le programme est le suivant :

- Connaissances administratives

- Connaissance du cadre juridique et institutionnel
- Connaissances de la législation et de l'Action sociale (prestations, dispositifs et réglementation)
- Connaissance des problématiques liées à l'argent
- Connaissances de base en psychopathologies
- Connaissance en techniques de communication
- Connaissances sur la relation d'aide
- Connaissance en gestion des conflits
- Connaissance en méthodologie de projet
- Connaissances des différentes formes d'écrits professionnels

Là aussi les connaissances et compétences à développer dans le métier sont multiples.

Nous reproduisons ci-dessous le programme d'un organisme dispensant la formation pour obtenir ce certificat :

Module 1.1. Droits et procédures - 48 h

Connaître le droit et ses spécificités juridiques applicables aux majeurs protégés, savoir identifier les motifs et les objectifs du mandat judiciaire.

Module 1.2. Le champ médico-social - 36 h

Connaître la réglementation relative au champ médico-social.

Module 2 Gestion

Module 2.1. Gestion administrative et budgétaire - 48 h

Mettre en oeuvre une gestion administrative et budgétaire efficace et adaptée aux intérêts et aux besoins de la personne, dans le respect de ses droits.

Module 2.2. Gestion fiscale et patrimoniale - 30 h

Mettre en oeuvre une gestion fiscale et patrimoniale efficace et adaptée aux intérêts et aux besoins de la personne, dans le respect de ses droits.

Module 3 Protection de la personne

Module 3.1. Connaissance des publics et des pathologies liées à la dépendance - 24 h

Connaître et comprendre les capacités et les limites d'autonomie de la personne protégée.

Module 3.2. Relation, intervention et aide à la personne - 48 h

Inscrire l'intervention du mandataire dans une approche globale de la personne et de son environnement (familial, social, culturel).

Module 4 Le mandataire judiciaire à la protection des majeurs

Module 4.1. Les contours de l'intervention et ses limites - 18 h

Bien cerner les contours de l'intervention ainsi que la nécessité et les modalités du travail avec d'autres acteurs.

Module 4.2. Les relations avec le juge et l'autorité judiciaire - 12 h

Inscrire la démarche du mandataire judiciaire dans l'approche judiciaire.

Module 4.3. Déontologie et analyse des pratiques - 36 h

Appuyer ses pratiques professionnelles sur des méthodologies.

L'Arrêté du 2 janvier 2009, relatif à la formation complémentaire, préparant aux certificats nationaux de compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs, propose un référentiel, que l'on retrouve dans l'annexe 1 de ce mémoire.

b) A partir de l'enquête

Avant même d'examiner les compétences et les savoir-faire des professionnels interviewés, je propose mes propres compétences, définies dans mon portfolio réflexif.

Protection des biens de la personne

- Gestion du budget, perception des revenus et paiement des factures
- Gestion administrative, maintien et ouverture des droits, déclarations ressources (impôts, pensions invalidité, Revenu de Solidarité Active etc), dossiers d'aide au logement, de retraites, de surendettement ...
- En collaboration avec les services comptables de l'UDAF, gestion financière et patrimoniale

Protection de la personne

- En conformité avec le projet d'intervention de l'UDAF, s'assurer avec la personne de ses conditions de vie décentes et l'aider dans la satisfaction de ses besoins fondamentaux

- Garantir à la personne le respect de ses droits, de sa liberté individuelle et de son intégrité physique
- En relation avec les attachés juridiques, suivi des actions en justice et des procédures juridiques (divorce, succession ...)
- Conseil et/ou accompagnement dans la démarche de soins ou l'accès au logement
- Mise en place des aides à la personne avec son accord
- Gestion de projets

Dans les entretiens faits auprès de nos six professionnels, nous les avons interrogés sur leurs savoir-faire. Nous avons repris des extraits de leur interview pour répertorier leurs compétences dans un tableau.

Les notions de connaissances, savoirs, savoir-faire et aptitude seront explicitées dans le chapitre 5 paragraphes 3.1 à 3.4.

Connaissances et savoirs
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des circuits de prévention. • Sur s'alimenter correctement avec des faibles ressources. • Sur les boutiques de 2ème choix pour se vêtir • Sur la consommation de l'énergie, • Accès aux loisirs bons marché. <p>Sur les dispositifs d'action sociale pour garantir le droit des personnes selon leur statut</p>
savoirs-faire
<ul style="list-style-type: none"> • Apporter une réponse à un problème, • Faire des recherches • Trouver des solutions en tout genre aux problèmes • Se documenter en passant des coups de fils, en s'adressant aux gens qu'on pense pouvoir nous aider • Obtenir l'accord de la personne à force d'en échanger, l'amener finalement à donner son adhésion • Constituer un dossier, • Réunir des documents • Accompagner une personne vers une démarche thérapeutique, • Savoir ou chercher l'information • Expertise des problèmes au quotidien,

- Elaboration d'un budget, qui permet à la personne même avec de faibles ressources de pouvoir vivre dignement
- Prévention, au niveau de la santé
- Sensibiliser les gens sur la qualité, de ce qu'ils achètent pour se nourrir,
- Sensibiliser aussi à ce rapport qu'il y a entre alimentation et santé
- Développement du partenariat
- Donner des conseils pratiques dans la vie quotidienne pour que les gens puissent s'épanouir au mieux malgré leurs difficultés
- Permettre à des personnes avec des handicaps de pouvoir vivre dans notre société le mieux possible, dans leur intégration sociale mais aussi économique et professionnelle.
- Redonner l'estime de soi
- Ne pas rentrer dans les délires des personnes ni dans leurs excès pour les protéger contre des dérives.
- Travailler en équipe,
- Avoir une bonne organisation
- Maîtriser les situations immaîtrisables, des gens
- Anticiper les conséquences de pas mal de choses.
- Les écrits

Aptitudes

- Ne pas perdre confiance
- Avoir beaucoup d'énergie
- Etre très optimiste
- Etre à l'écoute,
- Etre tolérant
- Accepter la différence de l'autre
- Apprendre à relativiser,
- La relation avec l'utilisateur,
- Etre patient
- Etre disponible
- Capacité à s'adapter à un public
- Etre assez humble pour pouvoir entrer en relation, en confiance, avec des personnes démunies.
- Etre ouvert pour ne pas être rebuté par des façons de vivre différentes
- Ne pas être rebuté par le handicap mental,

- Etre chaleureux, empathique, pour entrer en relation de confiance, pour installer une relation de confiance sans laquelle tu ne peux pas travailler
- Etre bien organisé
- Avoir l'esprit synthétique
- Essayer de gommer autant que possible cette relation cette posture, cette position haute, d'autorité ou de contrôle, de faire en sorte que les personnes comprennent qu'on est là pour les aider

Conclusion 1ère partie

Le décor de notre étude est planté, à savoir un milieu professionnel, dans lequel des individus sont délégués, pour exercer une activité, qui consiste à gérer des mesures de protection, pour des personnes vulnérables, dont les facultés mentales sont altérées. Ces professionnels sont mandatés par la justice avec un cadre juridique en évolution, car une nouvelle Loi doit être appliquée. De nouvelles règles de métier doivent s'appliquer, en particulier, la prise en compte de l'usager et son adhésion pour de nombreuses actions. Nous avons donc décrit les missions des professionnels et les savoir-faire mobilisés dans leurs actions, pour la protection des biens et de la personne.

Je suis moi-même auteur de ce mémoire, un de ces professionnels. Je me suis déjà intéressée aux pratiques de ce métier, il y a 10 ans, dans le cadre d'une formation DUHEPS et particulièrement au paradoxe entre aide et contrôle. Je me suis questionnée pour savoir si les professionnels de formations initiales différentes avaient des pratiques et des stratégies différentes pour vivre ce paradoxe. J'exerçais alors un autre métier dans l'institution et j'ai conduit ma recherche en observateur.

Depuis, j'ai rejoint une équipe de ces professionnels et pratique ce métier. Sans être expert, car je n'ai pas encore tout à fait 10 années d'expérience, j'ai tout de même acquis une certaine maîtrise. Je me suis lancée dans une nouvelle recherche, sur les pratiques professionnelles de ce métier, en étant moi-même impliquée. Je suis donc partie de mes propres interrogations et décidé de les confronter à d'autres avis. Au départ, j'avais l'intention d'enquêter sur la transmission des savoirs dans mon institution. Je me demandais si l'âge et l'expérience influençaient les pratiques.

Les changements technologiques et législatifs ont fait apparaître de nouveaux paradoxes, entre protection des personnes et respect de leur liberté individuelle, entre mettre la personne au centre du dispositif et les moyens réels pour y parvenir.

La deuxième étape de mon questionnement, influencé par les événements personnels qui ont contrarié mon parcours, a été de me demander, non seulement comment les acteurs vivaient ces nouveaux paradoxes, mais quelles stratégies ils adoptaient pour s'adapter à tous ces changements. Ainsi j'ai croisé ces deux préoccupations, à savoir la transmission des savoir-faire d'expérience et l'adaptation au changement.

L'utilisation d'outils conceptuels va nous aider dans cette étude, dans la partie suivante de ce mémoire, plus théorique. Nous souhaitons que les théories développées contribuent à notre souci de répondre à notre question de départ : Le professionnel expérimenté, comme le successeur, doit-il s'adapter à tous les changements ? Existe-t-il différentes manières de s'adapter, des stratégies face aux changements ? Sont-elles liées à l'âge et à l'expérience ?

2^{ème} partie

L'accompagnement tuteur chez les professionnels de la tutelle,
approche théorique

Introduction 2ème partie

Partons de l'interrogation exprimée dans la conclusion de notre première partie, pour nous engager dans l'exploration théorique de concepts qui vont nous aider à faire émerger la problématique de cette recherche. Chaque concept sera explicité et replacé dans notre contexte, dans la mesure du possible avec l'illustration d'exemples concrets.

De nombreux changements imposent à nos délégués des remises en cause des modes de fonctionnement de leur pratique. Ces mutations dans l'exercice des mesures de protection sont liées à des évolutions législatives (avec la loi de 2007 et depuis sa promulgation, l'obligation d'appliquer celle de 2002) et à une technologie qui révolutionne, comme dans d'autres domaines de notre société, les modes de communication. Comment sont vécus tous ces bouleversements, quelles stratégies vont adopter nos professionnels pour continuer à exercer leur mission ? Chaque délégué possède sa singularité, richesse de parcours, culture, valeur etc. Ils vont donc s'adapter avec des stratégies différentes selon leur personnalité. Ces stratégies seront-elles différentes selon leur âge et la durée de leur expérience ? C'est notre premier questionnement.

Comme nous l'avons déjà abordé dans la première partie, les missions sont dominées par des paradoxes. Nous avons choisi d'aborder cette recherche sur le mode systémique, c'est la raison pour laquelle nous allons commencer par expliquer et décrire ce système. Pour cela, le premier chapitre de cette partie, sera consacré à l'étude de ce système et à ses paradoxes, en commençant par expliquer les principes de la pensée complexe. Pour mieux comprendre, nous tenterons une modélisation de ce système avant et après la Loi de 2007 et nous finirons par approcher les stratégies qui sont-elles aussi, par conséquent, paradoxales.

Dans le deuxième chapitre, ce sont les processus d'adaptation au changement qui vont nous intéresser. Nous allons être amenés à les examiner dans différentes disciplines, biologie, psychologie et sociologie. Les deux concepts changement et adaptation seront mêlés car selon les domaines scientifiques, leur approche a été plus ou moins privilégiée. Nous les observerons aussi selon la pensée complexe.

Les deux autres chapitres de cette partie sont consacrés à l'étude de concepts, plus en relation avec les sciences de l'éducation. C'est notre deuxième questionnement qui nous amène à aborder cet autre domaine théorique. Après avoir étudié le système dans lequel évoluent nos professionnels, système en pleine mutation, nous avons abordé les stratégies utilisées dans un processus d'adaptation au

changement. Revenons à notre question de départ qui était la préoccupation de voir les compétences des professionnels expérimentés disparaître, lorsqu'ils quittaient l'institution, pour partir en retraite. Nous songions à trouver des remèdes à ce problème : la transmission des savoirs des professionnels expérimentés à des débutants, en est un. Comment mettre en place, dans notre institution, un dispositif favorisant cette transmission ? Ceci nous amène à approfondir le concept de transmission, que l'on trouve, en premier lieu, dans le domaine de la communication, pour finir dans celui de l'éducation. Qu'est ce qui se transmet dans la transmission éducative ? Des compétences, des savoir-faire, des pratiques, tels sont les objets que nous allons examiner. C'est le sujet du chapitre cinq.

Pour finir, nous nous demanderons comment les transmettre ? Nous terminerons cette deuxième partie théorique par l'approche de l'accompagnement tutoral, dispositif à mettre en place pour favoriser les échanges de savoirs et le partage de l'expérience. Nous aborderons alors différents modes de tutorat, dont le mentorat qui implique une posture différente. Nous pourrons alors comparer ces différentes modalités d'accompagnements, plus loin dans notre étude, avec les moyens mis en oeuvre dans notre institution pour favoriser la transmission.

Les échanges de savoirs sont étroitement liés avec le concept de réciprocité, qui sera notre dernier point théorique avec celui de générativité, notre corpus étant composé d'individus de différentes générations.

Chapitre 3

Système et stratégies paradoxales

Ce chapitre fait appel à un premier groupe de concepts, qui aborde l'étude des outils théoriques. Ils vont nous aider à modéliser, pour comprendre les changements, et les stratégies d'adaptation des acteurs, dans le fonctionnement de l'exercice des mesures de protection, depuis la Loi de 2007 réformant les tutelles. Comme nous l'avons dit dans le précédent chapitre, nous traitons le fonctionnement de la délégation à la tutelle sur un mode systémique, c'est à dire qu'au lieu de décrire les détails, nous nous situons à un niveau plus global. Nous considérons l'ensemble comme un système complexe, avec à l'intérieur des éléments, qui communiquent entre eux, et avec l'extérieur. Le tout est en interaction, chaque action d'un élément sur un autre a un effet et vice versa. Quels sont les éléments de ce système et comment fonctionne-t-il ? C'est ce que nous allons découvrir, sous des angles différents structurels ou communicationnels. Nous essaierons de schématiser, le système pour mieux comprendre, en utilisant les éléments de la gestion des tutelles, ce que sont les êtres sociaux qui la composent, professionnels et usagers.

Nous avons vu dans notre recherche du DUHEPS, que le mandataire se trouvait dans la situation paradoxale de devoir agir auprès des usagers entre aide et contrôle. Aujourd'hui, la réforme des Tutelles place le professionnel dans un nouveau paradoxe, celui de devoir arbitrer entre protection et respect des droits de la personne.

Cela va nous amener à nous intéresser au concept de paradoxe, à son origine étymologique. Nous en donnerons différentes définitions. Nous expliquerons ce concept d'abord, selon Paul Watzlawick dans une Logique de la communication, en l'illustrant d'exemples rattachés au travail du délégué à la tutelle, avec les bénéficiaires de mesures de tutelle. Le paradoxe est induit par le système. Vécu pleinement ou ignoré, par des individus qui le composent et le font fonctionner, il déclenche des attitudes différentes chez les acteurs. Ces comportements peuvent s'apparenter à des stratégies, qui sont adoptées consciemment ou non. Nous mettrons en évidence l'ambivalence dans laquelle se trouve le délégué, qui se situe à plusieurs niveaux, en tant que professionnel et individu. Cette situation paradoxale provoque des stratégies, elles aussi paradoxales. Nous nous référerons, pour cette théorie, à Yves Barel dans le *Paradoxe et le système*.

Cette situation paradoxale est vécue dans un environnement changeant en pleine mutation. Dans ce système en évolution, les acteurs vont devoir s'adapter à beaucoup de changements.

A l'intérieur du système, les acteurs évoluent et adoptent de nouvelles pratiques, qui en découlent, de différentes façons, en utilisant différentes stratégies. Cela nous amène à nous intéresser à deux autres

concepts, liés entre eux, l'adaptation et le changement, que nous étudierons dans différentes disciplines de la psychologie et de la sociologie, et particulièrement, selon des modèles de la pensée complexe.

1 Système et complexité

1.1 Les principes de la pensée complexe

Pour travailler sur les principes de la pensée complexe, nous nous référons au livre *Introduction à la pensée complexe* d'Edgar Morin.

En premier lieu, la pensée complexe s'oppose à la pensée simplifiante, qui unifie abstraitement en annulant la diversité, ou au contraire, juxtapose la diversité sans concevoir l'unité. La simplicité voit soit l'un, soit le multiple, mais ne peut voir que l'un peut être en même temps multiple. Le principe de simplicité soit sépare ce qui est lié (disjonction) soit unifie ce qui est divers (réduction).

« Le paradigme de simplicité met de l'ordre dans l'univers et en chasse le désordre. L'ordre se réduit à une loi, un principe. » (2005, p 79)

Qu'est ce que la complexité ?

- Un tissu composé d'éléments hétérogènes inséparablement associés,
- Le paradoxe de l'un et du multiple,
- Un tissu d'événements, actions, interactions, de déterminations, d'aléas, d'incertitudes.

Longtemps en occident, la méthodologie scientifique était réductionniste et quantitative. Réductionniste puisqu'il fallait arriver aux unités élémentaires non décomposables, lesquelles pouvaient être cernées clairement et distinctement. « La logique d'occident était une logique homéostatique, destinée à maintenir l'équilibre du discours par l'expulsion de la contradiction et de l'errance. L'imagination, l'illumination, la création, sans lesquelles, les progrès de la science n'auraient pas été possibles, n'entraient dans la science qu'en catimini. » (2005, P 74)

Cela nous inspire un lien en rapport avec notre réflexion, dans le cadre de notre problématique, où la rationalité économique et l'automatisation excluent toute forme de création et d'imagination, dans nos pratiques.

Trois principes pour penser la complexité :

- Le principe dialogique : il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes, et permet de maintenir la dualité au sein de l'unité.

- La récursion organisationnelle : processus où les produits et les effets sont en même temps causes et producteurs de ce qui les produit. Ex : les individus produisent la société qui produit les individus.
- Le principe hologrammatique : la partie est dans le tout, mais le tout est à l'intérieur de la partie, qui est à l'intérieur du tout. Chaque point possède la quasi-totalité de l'information du tout.

Nous retrouverons l'illustration de ces principes plus loin dans notre exposé sur l'adaptation.

Une autre caractéristique de la complexité est qu'elle nécessite une stratégie, qui s'impose dès que survient l'inattendu, l'incertain ou un problème important. La pensée complexe aide à la stratégie, pour résoudre les problèmes. La stratégie s'oppose au programme, qui se fait par automatisme et sans réflexion. Tout ce qui est programmé souffre de rigidité.

« Une stratégie, pour être menée par une organisation, nécessite alors que l'organisation ne soit pas conçue, pour obéir à de la programmation, mais puisse traiter des éléments capables de contribuer à l'élaboration et au développement de la stratégie. » (2005, p 120).

Dans notre terrain, l'on peut se demander si la volonté d'imposer des procédures, pour rationaliser le travail et harmoniser les tâches, constitue un programme. Laisse-t-elle encore la possibilité de stratégies ? Nous sommes partis d'un travail avec beaucoup d'autonomie voire d'indépendance et de solitude, mais avec beaucoup de stratégies individuelles et singulières, utilisant l'imagination, à un travail plus automatisé. Pourtant notre travail peut difficilement être programmable, du fait des aléas qui peuvent survenir. Nous avons à faire, parfois, à un public instable du fait de conditions de vie ou de déséquilibre psychologique. Nous sommes toujours dans l'incertitude, donc dans la complexité. Ce travail effectué dans un environnement complexe et mouvant peut être modélisé dans ce que l'on va considérer comme un système. Ce système constitué d'éléments en interaction est un concept développé selon des approches différentes que nous allons considérer dans les paragraphes suivants.

1.2 Le concept de Système

L'origine de la théorie des systèmes est la cybernétique de Norbert Wiener¹⁰. Ce qui nous intéresse, c'est la notion contemporaine de système rattachée à l'étude des phénomènes sociaux.

Le concept de système est étroitement lié à la conceptualisation de la complexité, dans les processus de communication sociale. Nous allons tenter d'expliquer le fonctionnement de la délégation à la tutelle, par le jeu de relation des acteurs, que sont les délégués à la tutelle et les usagers. Ces acteurs

10 Ludwig Von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Paris,, DUNOD, 1973

vont constituer les éléments de ce système et cet outil théorique va nous permettre de modéliser¹¹ les phénomènes d'interaction, qui s'organisent dans un fonctionnement perçu complexe.

Nous allons explorer quatre approches différentes, la première aborde un aspect plutôt fonctionnel, «comment cela marche» ? La deuxième définit les éléments qui font fonctionner le système, en terme d'actions et de stratégies. La troisième décrit les relations entre les éléments qui sont, avant tout, des individus qui s'influencent les uns les autres, ce qui crée des réactions d'ordre affectif et émotionnel, qu'il convient de maîtriser. Nous terminerons par ce qui peut s'opposer au système, ce qui lui résiste et peut le faire dysfonctionner.

Nous modéliserons le système par quatre schémas représentant la mesure de la gestion de l'argent selon trois situations : sans la mesure de protection, avec la mesure avant et après l'application de la Loi de 2007. Le 4^{ème} schéma représente le système de relation entre les acteurs, professionnel et personne protégée, du point de vue de l'aide et de la contrainte, avec pour objectif l'autonomie et la responsabilisation de l'utilisateur.

a) Système et approche globale

Le système selon Joël de Rosnay dans le *Macroscope*, (1977, p.101) est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but.

Il distingue la notion de système ouvert et celle de système fermé.

Un système ouvert est un système en relation permanente avec son environnement, l'un modifie l'autre et se trouve modifié en retour. Il y a échange d'énergies et d'informations.

Dans un système fermé, il n'y a pas d'échange avec l'extérieur, il fonctionne avec sa propre énergie interne.

Joël de Rosnay explique les systèmes sous deux aspects, structurel et fonctionnel.

L'aspect structurel est l'organisation dans l'espace des éléments composant le système. Les éléments peuvent être dénombrés, et se situent dans un espace limité de l'extérieur, par une frontière. Le système possède des réservoirs, où sont stockées des énergies ou des informations, et un réseau de communication pour les échanges.

L'aspect fonctionnel est l'organisation temporelle, de processus ou de phénomènes liés au temps, et s'exprime en quantité.

11 Jean-Louis Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*, Paris, DUNOD BORDAS, 1990

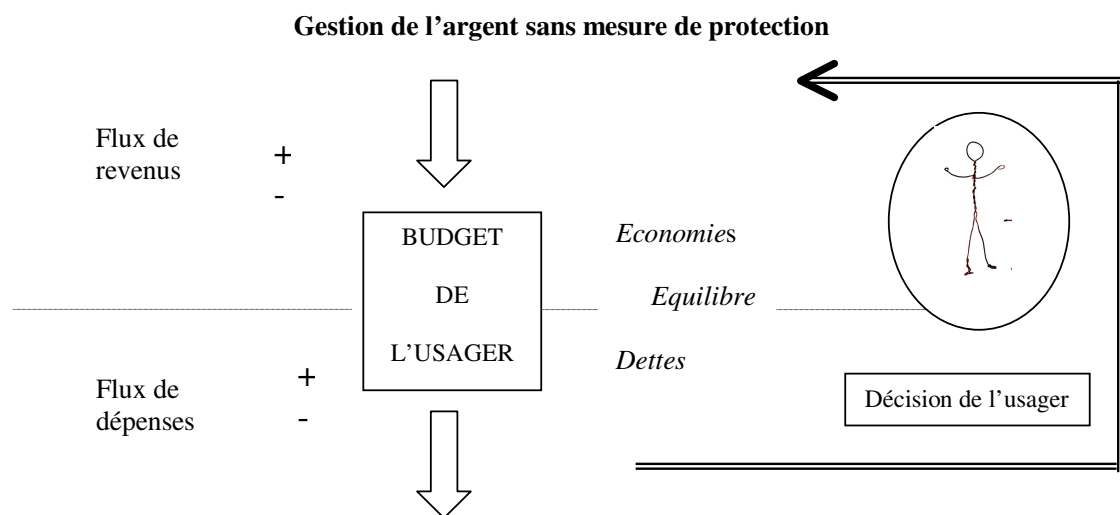
Comme pour la structure, le fonctionnement du système a ses caractéristiques. Les informations ou les énergies circulent, entre les réservoirs par le réseau de communication, les flux régulent le niveau des réservoirs.

Les informations arrivent dans des centres de décision et sont transformées en actions, qui vont jouer sur l'intensité des flux et sur les délais, c'est à dire à la fois sur les quantités d'éléments à stocker et sur la vitesse de leur circulation.

Les actions ont pour objectif la transformation des éléments dans la poursuite d'un but.

Un jeu d'entrée et de sortie forme des boucles dites de « rétroaction », qui jouent sur la durée en un « avant », et un « après » l'action.

Les transformations fonctionnent en boucles de rétroaction positive ou négative.



Cet usager dispose de tous les revenus, qu'il perçoit lui-même et qu'il peut dépenser. L'argent gagné circule, il rentre dans le système et puis en ressort. S'il le fait raisonnablement, c'est à dire sans que ses dépenses soit supérieures à ses recettes, il y a équilibre de son budget. Si elles sont inférieures, il fait des économies, si elles sont supérieures il s'endette.

Intervient le délégué à la tutelle dans le cadre de son mandat dans une gestion de curatelle, que se passe-t-il ? C'est lui qui perçoit les revenus, et peut en reverser une partie à l'utilisateur, qu'il gèrera lui-même. Comparons le modèle avant et après l'application de la Loi de 2007.

Dans une situation d'équilibre des flux, les revenus sont limités, ainsi les dépenses le sont aussi. Le délégué décide d'ouvrir ou non les vannes des revenus, c'est à dire la quantité d'argent reversée à la personne, pour une gestion libre. C'est ce que nous allons illustrer par le schéma N° 2, celui du système de la mesure de protection, entre aide et contrainte.

Ainsi, à la page suivante, nous avons représenté la schématisation de tout le système de la délégation à la tutelle, sa structure et son fonctionnement. On y trouve les éléments en interaction : les réservoirs d'information, les échanges d'énergies et les boucles de rétroaction selon les actions mises en œuvre.

Dans ce système, nous avons dans la partie gauche du schéma représenté des réservoirs plus ou moins remplis, qui symbolisent la situation dans laquelle se trouve l'utilisateur, au départ avant l'action du délégué. Il peut bénéficier déjà de l'aide d'autres travailleurs sociaux, dans le cadre d'autres dispositifs, tels que par exemple l'intervention d'une assistante sociale de secteur, ou d'un éducateur pour une assistance éducative, c'est le premier réservoir. Le second est la représentation d'aides financières, secours ou prêts, le troisième son capital de ressources propres, moyens financiers ou capacités, et le dernier la prise en compte de ses capacités par les autres dispositifs, la confiance qu'on lui a accordée, son degré d'autonomie.

Au centre, il s'agit de l'action du délégué, sorte de boîte noire où ont lieu de nombreuses interactions, entre lui et l'utilisateur.

Sur la droite, nous trouvons d'autres réservoirs, qui sont remplis par le résultat du travail effectué par le délégué à la tutelle. Ce travail peut amener l'utilisateur à plus d'autonomie, une meilleure capacité à gérer son argent et une augmentation de la prise de conscience de ses responsabilités de citoyen.

Interviennent alors les flux, la circulation des énergies représentée par les boucles de rétroaction. Le délégué va évaluer la situation. Il a la possibilité soit d'augmenter la contrainte, soit de la diminuer. Il va ou non réduire les possibilités d'action de l'utilisateur, avec l'usage de ses ressources. Il va aussi doser l'aide et l'assistance, qu'il va lui accorder, ainsi que la prise en compte de ses capacités.

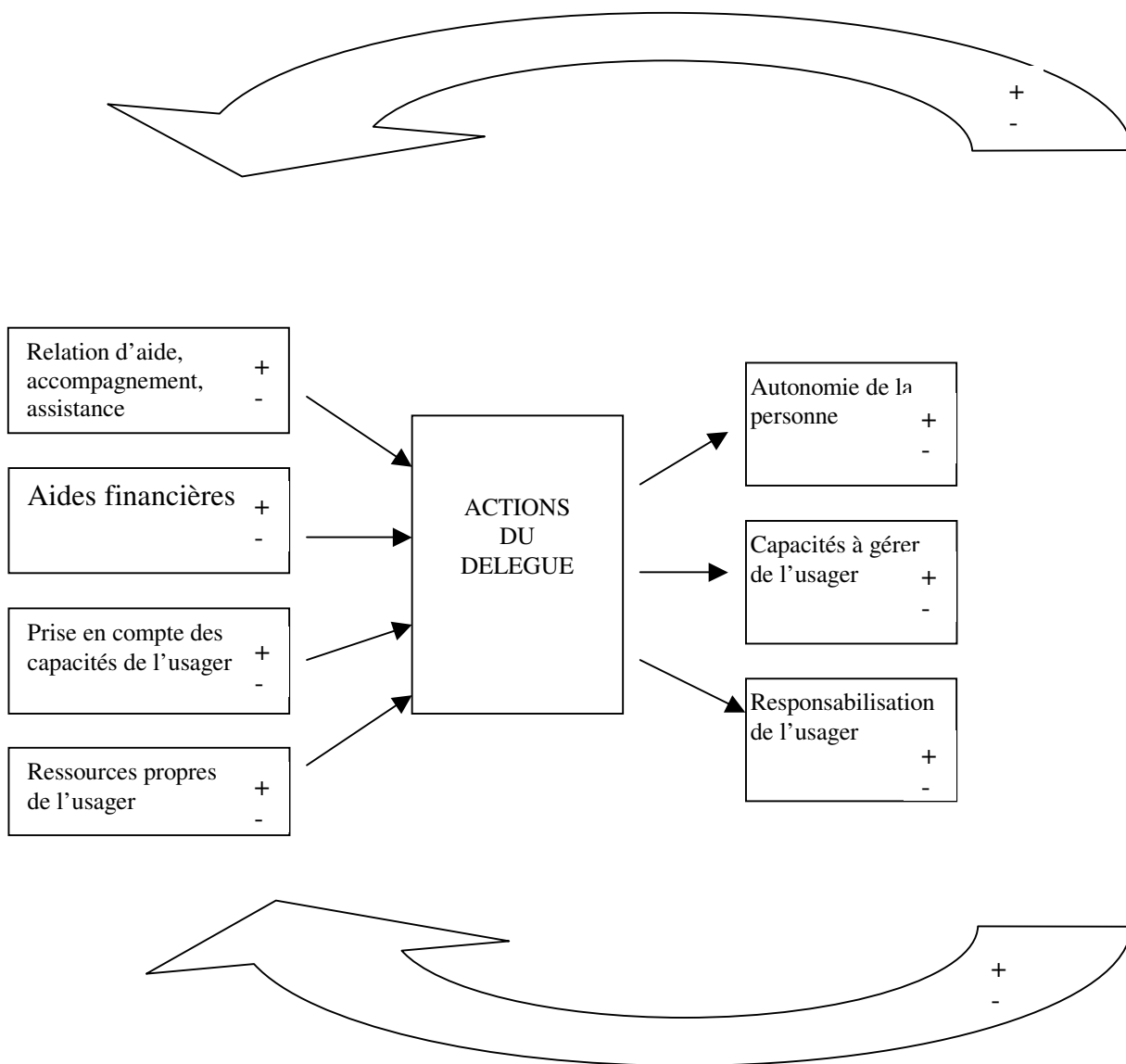
Les délais et les quantités reversés sont variables d'un professionnel à l'autre, et d'un utilisateur à l'autre, il y a, à chaque étape, une prise de risque. Il faut pouvoir conserver des chances d'obtenir un changement, ainsi il est nécessaire d'opérer des simulations, de faire des tests. Le professionnel doit garder une liberté d'action.

Dans l'exemple d'une boucle de rétroaction positive, plus l'utilisateur perçoit d'argent et plus il peut dépenser et s'endetter. A l'inverse, plus on limite le risque de gestion libre en fermant la vanne des revenus et plus on réduit les capacités au changement.

S'il y a boucle de rétroaction négative, elle doit tendre vers un but, vers la propre finalité du système. L'objectif est d'équilibrer le budget, de ne pas augmenter l'endettement mais aussi de donner à la personne la possibilité d'améliorer son comportement dans la gestion de l'argent. Pour cela, le délégué doit lui laisser l'opportunité de percevoir une somme d'argent dont la quantité est relative à la capacité de la personne. Le professionnel doit évaluer, quitte à revoir sa décision en fonction des résultats.

SYSTEME DES MESURES DE PROTECTION ENTRE AIDE ET CONTRAINTE

Diminution de la contrainte
Diminution de l'aide, de l'assistance
Augmentation de la prise en compte de la capacité de la personne



Augmentation de la contrainte
Augmentation de l'aide et de l'assistance
Diminution de la prise en compte des capacités de la personne

Dans les deux schémas suivants, nous modélisons le système de la gestion de l'argent par le délégué dans une mesure de curatelle renforcée, avant et après la réforme des tutelles.

Nous représentons les éléments, qui changent en caractère gras et en grisé les documents écrits échangés, entre le Juge des Tutelles, le mandataire judiciaire et l'utilisateur.

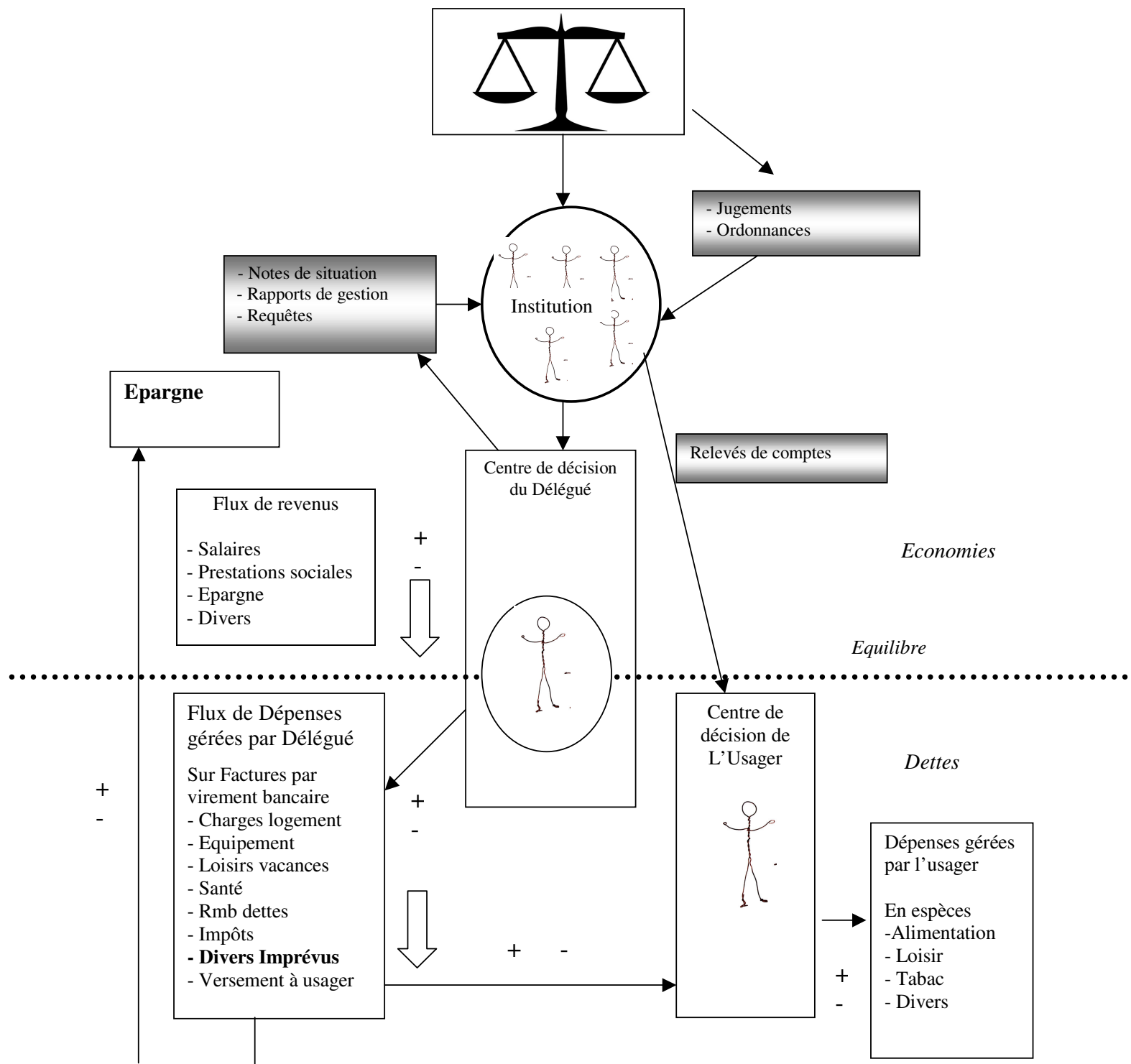
Nous constatons des différences entre les deux systèmes et leur complexification. La principale différence se situe dans la position de l'utilisateur, qui prend une plus grande part dans la gestion de l'argent. Son accord écrit est nécessaire dans les transactions bancaires et les dépenses importantes.

Un nombre plus important d'écrits est demandé au professionnel depuis la réforme. Il s'agit d'abord des notes de révision, puisque la mesure est revue tous les 5 ans. Le D.I.P., (Document Individuel de Protection) n'existait pas auparavant. Il constitue une sorte de contrat où sont stipulées les conditions d'organisation de la mesure : ses objectifs, le budget, les éléments de vie et les projets du Majeur Protégé. Il est réalisé à chaque révision de mesure et fait l'objet d'avenants lors des changements de situation de l'utilisateur.

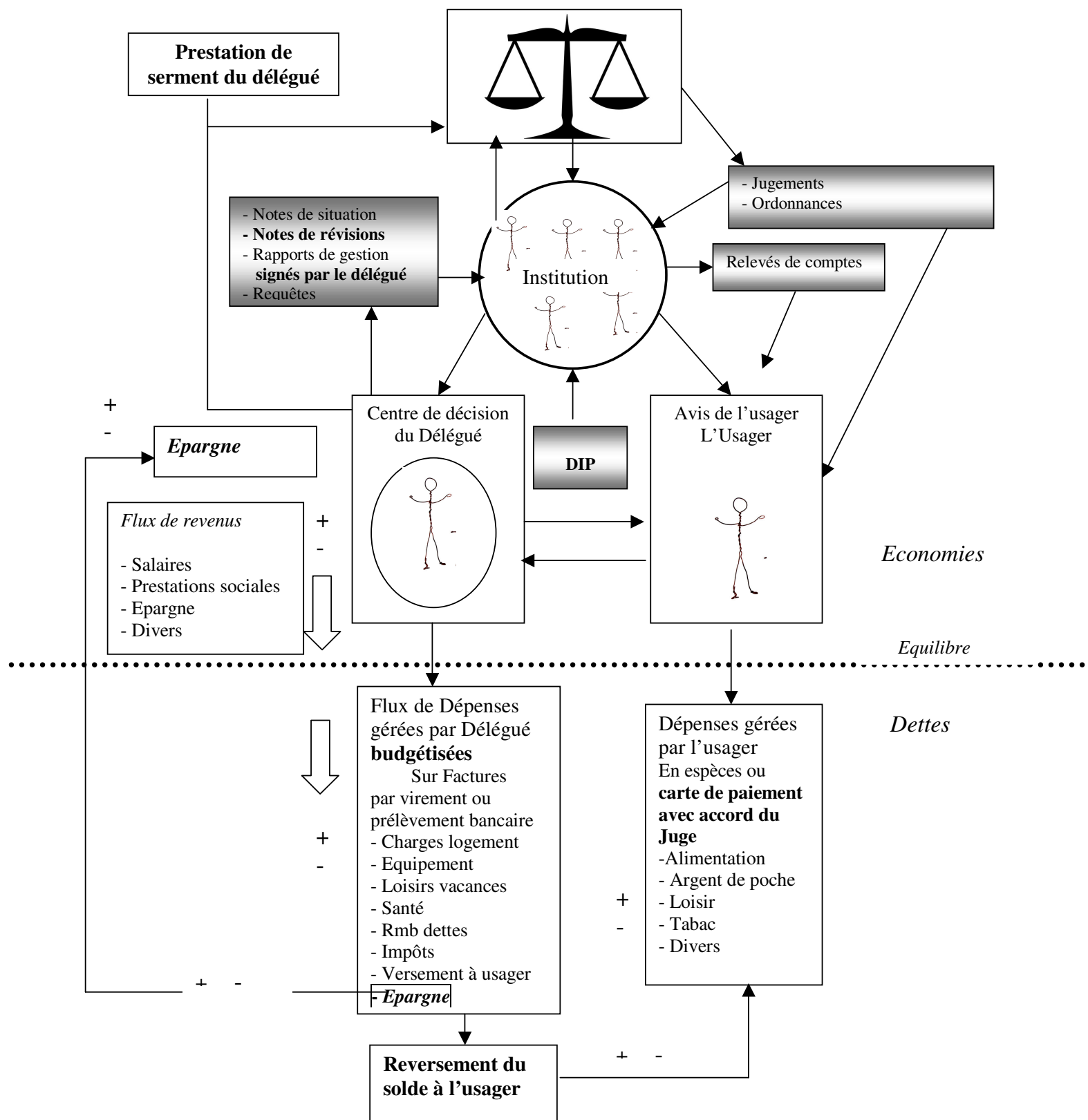
Le reversement du solde budgétaire est à reverser dorénavant à l'utilisateur, ce qui oblige le délégué à tout prévoir dans le budget. Ce changement est encore en cours d'étude, et fait l'objet de concertation pour sa mise en œuvre, car cette modification très importante est une petite révolution dans le fonctionnement de l'exercice des mesures. Le 1^{er} schéma fait apparaître dans le cadre des dépenses gérées par le délégué, des divers imprévus, qui disparaissent dans le second schéma. En effet, tout ce qui ne sera pas budgétisé, ne pourra pas être dépensé, car l'argent reversé ne sera plus disponible. Il en est de même pour l'épargne. Ce qui fait que certains usagers, qui ne savent pas différer leurs dépenses, se projeter dans l'avenir et dépensent leur argent jusqu'au dernier centime, seront limités lorsqu'une opportunité se présentera. Seules les charges fixes seront préservées, ce qui permet de sauvegarder leurs conditions de vie mais à minima.

Il faut pourtant se résoudre à exécuter ce changement, pour être en conformité avec la Loi. Ce bouleversement dans l'exercice des mesures change énormément la conception de la mesure de protection. L'utilisateur recouvre à la fois une autorité et une autonomie dans la gestion de son argent, pour le meilleur mais peut-être aussi pour le pire.

Système de gestion de l'argent dans une mesure de curatelle renforcée avant application de la Loi 2007



Système de gestion de l'argent dans une mesure de curatelle renforcée après application de la Loi de 2007



b) L'acteur et le système

La définition du système selon Michel Crozier et Erhard Friedberg dans *L'acteur et le système* (1977, p.227) est : « Un ensemble constitué comme un champ structuré, non neutre, dont les différents éléments ont des conduites coordonnées et interdépendantes. »

Les systèmes sont construits et non naturels. Les acteurs sont conscients des résultats mais ignorent les mécanismes. Ils sont incapables de les contrôler.

C'est en partant de cas expérimentaux particuliers, que l'on peut comprendre les mêmes problèmes posés dans des cas plus généraux.

Le concept de système est lié à celui de stratégie, par deux types de raisonnements, le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique.

Le raisonnement stratégique part de l'observation du comportement des acteurs, pour connaître le système. Il ne suffit pas de connaître les motivations, ni même les résultats de leur action, pour comprendre. C'est par un raisonnement heuristique, qu'on émet des hypothèses sur les stratégies adoptées, en vue d'un but à atteindre. Les stratégies sont fonction des attitudes des acteurs. L'on peut vérifier les contraintes et les difficultés vécues du fait de l'incertitude liée à la multitude et l'imprévisibilité des situations rencontrées. Chaque acteur a ses objectifs propres et sa propre interprétation du rôle qu'il a à jouer et se met au service du système.

Le raisonnement systémique part de la connaissance du système et des modes de relation et d'action, qui se jouent à l'intérieur. Dans ce système, appelé système d'action concret, les acteurs relativement libres et autonomes font fonctionner l'ensemble. Les éléments interdépendants le constituent par un jeu de relations, d'échanges et de négociations et de prises de décision. Chaque membre du système développe des stratégies particulières qui, à la fois, influencent et structurent l'ensemble mais qui sont soumises aux contraintes de l'environnement et de l'organisation.

Les contraintes sont acceptées et vécues dans une suite de compromis, propres à chaque acteur, en fonction des stratégies des autres et de ses propres objectifs ou intérêts.

Le système de relation de la délégation à la tutelle constitue un jeu d'interactions, entre partenaires opposés, qui se trouvent en situation de composer ensemble sans l'avoir, dans la plupart des cas, souhaité, contraints par le contexte à collaborer ensemble.

Le délégué, comme l'utilisateur, a ses propres objectifs et va développer ses propres stratégies qu'il va adapter au mieux de ses intérêts. Un jeu relationnel va se construire, dépendant des contraintes imposées par les zones d'incertitudes causées par des intérêts divergents. L'un représente la loi, l'autorité et détient le pouvoir de la connaissance, c'est le délégué, l'autre, l'utilisateur, est à première vue plus soumis, mais va adapter une stratégie en se gardant une marge de liberté d'action, en collaborant ou non, au travail ou en jouant ou non, à la transparence.

Le jeu de l'un va influencer le jeu de l'autre et vice versa. L'ensemble sera modifié et constituera une construction qui fonctionnera plus ou moins bien et qui sera amenée à se transformer et à évoluer au cours du temps par le comportement de chaque élément.

c) Système et assujettissement

Pour André de Peretti dans *Du changement à l'inertie, dialectique de la personne et des systèmes sociaux* (1981, p.66), les systèmes sont des ensembles sociaux dont les éléments sont des individus.

Ces individus exercent sur leurs congénères un champ de force et de contraintes, qui consomme de l'énergie et provoque des réactions émotionnelles, telles que la peur ou l'angoisse ou même la colère ou la jouissance.

Selon l'intensité et la rapidité des événements, les effets produits peuvent être nocifs et il importe de protéger l'individu, et de réguler les rapports humains. Il faut rapprocher les personnes en développant par exemple la coopération. Les forces doivent être contenues et les distances organisées, en dosant éloignement et rapprochement. Ainsi les différences seront modulées et les énergies ajustées. Afin d'éviter l'émergence d'émotions trop fortes, il ne faut pas laisser les êtres humains s'affronter instinctivement, mais les relier entre eux par un tissu de relations. C'est l'origine des structures sociales.

Des sous-ensembles sont constitués par les autres éléments, groupements primaires dont les frontières sont déterminées par leur compétence ou leur emploi. Ils exercent une influence les uns sur les autres et une distanciation. Ils sont reliés entre eux par des rapports d'assujettissement ou d'accointances. Dans tout fait collectif, l'individu vit un assujettissement qu'il subit de gré ou de force.

Les êtres assujettis sont aussi capables de fusion par identification et affiliation, on parle alors d'accointances.

Chaque sujet est doté d'une capacité de représentation, d'influence et de lien avec autrui par l'usage de la parole. Chaque individu produit et reçoit de nombreux signaux qui vont influencer son comportement. Les êtres humains possèdent des potentialités et une marge d'incertitude dans leur conduite.

L'individu exerce des influences, mais en contrepartie subit celles de ses congénères. Ces influences peuvent le conforter, dans une bonne image de lui-même, ou au contraire le déséquilibrer, et le rendre à la merci des autres. Son devenir dépend de cette capacité à stabiliser et à optimiser sa représentation de lui-même. Il peut se sentir humilié et devenir agressif ou souffrir de sentiments de culpabilité ou d'anxiété. L'individu déstabilisé consomme une quantité importante d'énergie nerveuse qu'il puise dans ses réserves. Ces moyens sont amoindris et son comportement devient imprévisible.

Dans les systèmes sociaux, chaque élément dispose d'un statut dans un réseau hiérarchisé de communication, qui organise les liens et les distances. Un consensus d'influences et de dépendance s'établit par des figures d'autorité, qui sont extérieures au groupe. Dans notre recherche, cette figure d'autorité est représentée par le juge et par l'institution qui est le tuteur.

Ainsi les phénomènes affectifs sont limités et les influences sont régulées. Cette autorité n'exerce pas son pouvoir directement, mais le délègue d'abord à un responsable de service, puis à un délégué à la tutelle, ainsi un réseau est tissé par un phénomène de hiérarchisation. L'autorité est répartie, les rôles sont définis et légitimés par des écrits, jugements, ordonnance, délégations de pouvoir etc.

1.3 Le concept de paradoxe

Le terme de paradoxe est issu du grec « paradoxos » qui veut dire « contraire à l'opinion commune » avec le préfixe « para » (protéger) et « doxa » qui signifie opinion.

Le dictionnaire Robert retient trois définitions différentes :

Opinion qui va à l'encontre de l'opinion communément admise.

Etre, chose ou fait qui heurte le bon sens.

Se dit d'une proposition qui est à la fois vraie et fausse.

Paul Watzlawick dans *Une logique de la communication* (1972, p.187) nous dit que « l'esprit humain est fasciné depuis 2000 ans par le paradoxe et qu'il l'est encore aujourd'hui ». En effet, ce mot est dans toutes les bouches. Il n'est pas une conversation sans que ce terme ne soit repris aussi bien dans

la communication de tous les jours entre des individus ordinaires sur des sujets de vie courante, domestique ou professionnelle que dans des exposés par des spécialistes dans les domaines culturels ou scientifiques.

Paul Watzlawick définit trois types de paradoxes :

a) Le paradoxe logico-mathématique

Selon Yves Barel (1979, p.23) ce paradoxe est fondé sur la théorie des types logiques de Russel. Il existe une hiérarchie de niveaux logiques. On ne peut appartenir, être membre d'une classe et être la classe elle-même.

L'univers est divisé en classes, qui constituent une totalité comportant des objets avec une certaine propriété, par exemple « être chat ». Les éléments qui ne sont pas « chats » ne font pas partie de cette classe, mais de celle des « non chats ». Un objet ne peut pas faire partie des deux classes à la fois.

Il n'en est pas de même pour toutes les classes, par exemple le concept est un élément de la classe des concepts, qui est elle-même un concept. Il est à la fois système et élément du système. Les niveaux sont enchevêtrés.

b) Le paradoxe sémantique

C'est le paradoxe des niveaux hiérarchiques appliqué au langage.

Le même nom « concept » sert à désigner la classe et son élément. Le problème se situe dans l'énoncé. On peut l'illustrer par l'exemple du barbier, qui dans un village rase tous les hommes, qui ne se rasent pas eux-mêmes. Comment classer le barbier, de quelle classe fait-il partie ? Il en est de même dans le paradoxe du Crétois qui dit que tous les Crétois sont des menteurs, lui-même ment-il ou dit-il la vérité ? Les paradoxes exprimés dans le discours nous amènent à nous poser la question de savoir ce qui se passe dans la réalité. Comment les individus interprètent-ils ces contradictions, et quelles sont les conséquences sur le comportement ?

Le délégué à la tutelle doit contraindre la personne aidée. La mesure de protection démontre à l'utilisateur son incapacité à résoudre ses problèmes de budget, mais le fait de lui reverser le surplus estime qu'il est capable de prendre des décisions. L'utilisateur est-il capable ou incapable ? De quelle classe fait-il partie ?

Où se situe le paradoxe, dans la représentation du discours, la lecture du jugement ou dans les faits, la gestion de la mesure ?

Bien sûr, le texte du jugement n'est pas rédigé dans ces termes. Pour le motif, le juge va dire que l'intéressé présente une altération de ses facultés mentales ce qui le rend incapable de gérer seul ses ressources et nécessite sa protection. Dans l'énoncé du jugement, le paradoxe n'est pas explicite. La contradiction ne saute pas aux yeux. Cela nous amène à expliciter le troisième type de paradoxe.

c) Le paradoxe pragmatique

Le prononcé du jugement constitue une injonction, dans le sens où son exécution est obligatoire.

L'utilisateur n'a pas le choix, il doit obéir. Il ne peut pas sortir du cadre. Comme nous l'avons dit précédemment, le paradoxe est implicite.

Comment ce paradoxe va-t-il être vécu dans l'interaction entre le délégué et l'utilisateur ?

L'injonction est exprimée à l'encontre des professionnels et à destination des utilisateurs. Dans la plupart des cas, elle n'aura pas pour conséquences, pour l'utilisateur du moins, dans l'immédiat, de modifier son comportement, si ce n'est de provoquer de l'agressivité ou peut-être de l'indifférence en manifestation de son mécontentement.

C'est le professionnel qui la prendra à son compte et adaptera son action en conséquence. Il agira dans le cadre de référence et se chargera d'appliquer le jugement, selon sa propre conviction sur les critères de capacités de l'utilisateur et aussi selon les règles de la profession qu'il a intériorisées. Il est le seul garant de l'application et de l'acceptation ou non du paradoxe. Il est aussi contraint de rendre des comptes à l'autorité.

2 Les stratégies paradoxales

Nous avons défini le système et le paradoxe, dans lesquels les professionnels agissent dans le cadre de leur mission. Nous verrons les différentes conceptions de l'adaptation et des changements qui affectent les systèmes dans le chapitre suivant. Nous allons maintenant nous attacher à examiner quelles sont les stratégies adoptées par les professionnels ?

Qu'est-ce qu'une stratégie ?

Avec le concept de système selon Crozier et Friedberg que nous avons précédemment évoqué, nous avons eu déjà une approche de ce qu'est une stratégie. Au sens commun, il s'agit de tactiques susceptibles de permettre d'atteindre une meilleure efficacité.

Dans notre étude, le délégué à la tutelle prend la décision de choisir une option, parmi diverses éventualités, qui s'offrent à lui, du fait de circonstances extérieures telles que la problématique de l'utilisateur, pour atteindre un objectif. Nous allons, dans un premier temps, nous attacher à expliquer les stratégies paradoxales, en reprenant ce qui nous avait préoccupé, lors de notre précédente recherche, où le délégué adoptait différentes stratégies pour exercer les mesures de protection, entre aide et contrôle.

Quelles sont les techniques les plus adaptées, qu'il va choisir, pour atteindre ce but ?

Puis nous poserons la question et essaierons d'y répondre, à savoir si le caractère double des stratégies se retrouve dans les diverses manières de s'adapter au changement.

2.1 Le caractère double des stratégies

Le caractère paradoxal de l'exercice des mesures de tutelles se retrouve par l'ambivalence de la situation.

Le professionnel se situe sur plusieurs niveaux.

Il est avant tout un individu avec sa sensibilité, sa vie personnelle, son histoire et ses motivations. En même temps, il est un professionnel avec ses compétences, son expérience et ses spécificités, éducatives, sociales ou juridiques. Enfin il est délégué à la tutelle, le représentant du tuteur, de l'institution et de la loi. Pour l'utilisateur, ce troisième niveau est primordial, c'est souvent ainsi qu'il ressent la situation. C'est très souvent qu'il utilise le terme « mon tuteur » ou même « ma tutelle ».

Le délégué est une personne, un être humain mais il est aussi membre de la société. Le professionnel est un individu par sa spécialisation mais il est salarié de l'institution.

C'est ce caractère double entre le niveau individuel, à la fois, personnel et professionnel, et le niveau collectif, à la fois, professionnel de l'institution et garant de l'application des règles de la société, qui explique en partie le paradoxe. Pour être vécue le mieux possible, sa position doit toujours être en équilibre. Les limites entre chaque niveau sont confondues et c'est le niveau professionnel qui sert de frontière. Les zones frontalières sont des zones spécifiques de double communication, aux frontières, elles-mêmes, imprécises et mal délimitées.¹²

12 Pineau Gaston, 1980, *Les combats aux frontières des organisations*, Montréal, Editions Sciences et Culture, p. 54.

L'exercice des mesures nécessite d'obéir à des règles, imposées soit de l'extérieur par la loi, soit intériorisées par les individus eux-mêmes.

La règle fondamentale qui est aussi un principe éthique, c'est le respect de la personne, de l'utilisateur, en faisant valoir ses droits et en prenant en compte sa singularité. Ce principe fait l'objet d'une mention particulière dans la charte de la personne protégée¹³.

Le professionnel doit cependant rester le représentant de la loi, il est le garant de son application. Sa mission consiste aussi à inculquer à l'utilisateur ses devoirs envers la société. Ce principe est universel.

L'obéissance à ce règlement constitue une métarègle.

Selon la situation, il faut mettre en avant plutôt l'un ou plutôt l'autre ou un peu des deux à la fois. Nous retrouvons là un autre caractère double qui est la singularité (de la personne) et l'universalité (de la loi).

2.2 Les figures des stratégies doubles

A partir de la constatation du caractère double des stratégies, les délégués à la tutelle vont adopter des comportements, adapter leur pratique pour tenter d'atteindre leur objectif.

Trois figures de la stratégie double inspirées d'Yves Barel (1979, p.231) vont être décrites maintenant. Elles représentent les trois attitudes possibles prises par les délégués pour vivre le mieux possible le paradoxe.

a) Le compromis

Il s'agit d'un comportement intermédiaire et il s'agit de se situer entre les deux extrêmes.

Le professionnel se présente à l'utilisateur comme la personne qui est chargée par le Juge de l'aider à rétablir son budget. Il se situe comme le représentant de la loi. C'est par la relation qu'il va persuader la personne de collaborer dans son intérêt. Le délégué va donner un rôle à l'utilisateur, le rendre acteur de son devenir. En même temps, il garde le pouvoir et reste le metteur en scène. C'est la technique de donner un ordre tout en laissant l'illusion à l'utilisateur qu'il a le choix d'obtempérer ou non. Il lui accorde un peu d'initiative et d'autonomie.

13 Voir en annexe

b) Le compartimentage

Dans cette situation, le délégué agit comme s'il s'agissait d'une stratégie simple, il ignore le caractère double.

Certains professionnels vont se présenter à l'usager comme une personne qui doit faire appliquer la loi sans lui laisser la possibilité de s'exprimer.

D'autres, au contraire, vont n'attacher de l'importance qu'à l'usager pour lui venir en aide sans se préoccuper des textes.

Ou encore, certains se situeraient selon la situation rencontrée, tantôt d'un côté, tantôt de l'autre.

Dans ce cas de figure, sur toute l'institution, c'est l'ensemble des différents cas qui constituerait un équilibre.

Le paradoxe est occulté. Certains membres privilégient un aspect, d'autres l'autre.

Cette figure se présente peu dans notre étude.

c) Le «double bind» ou double contrainte

La double contrainte est la troisième figure. Au départ, c'est une théorie développée par l'Ecole de Palo Alto par Gregory Bateson pour trouver une méthode afin de comprendre les effets et les problèmes causés par la schizophrénie.

Deux individus sont en relation et il existe un rapport de domination entre les deux. Le premier doit émettre un message qui est, en fait, un ordre. L'interprétation, par le second, est primordiale pour que sa réponse soit appropriée. Or dans ce type de communication, l'émetteur exprime un double message dont l'un contrarie l'autre. Le récepteur se trouve dans la situation de ne pas pouvoir faire le choix entre deux possibilités. Donnons un exemple avec les conflits entre les parents et les adolescents.

Le parent dit à son fils : « Je veux que tu me dises la vérité sur tes occupations et si tu as fait des bêtises, je te punirai ».

Comment est perçu le message par l'adolescent ? S'il dit la vérité, il va être puni parce qu'il ne s'est pas bien comporté mais s'il ment, il va désobéir. Quelle solution peut-il choisir ?

Nous pouvons appliquer cette théorie dans le cadre de notre recherche avec nos deux acteurs, le délégué et l'usager.

Le premier doit faire comprendre au second que, désormais, son fonctionnement va devoir changer. Le professionnel doit contraindre le bénéficiaire de la mesure de tutelle à accepter de ne plus gérer lui-même certaines ressources, à rendre des comptes, à ne plus avoir l'autonomie de ses choix budgétaires.

Le délégué doit faire appliquer l'ordonnance du Juge, il utilise le cadre de la loi pour s'exprimer. En même temps, qu'il impose cette contrainte à la personne, son rôle est aussi de lui venir en aide tout en

lui demandant sa collaboration. Là, il doit rechercher dans ses propres ressources des techniques pour parvenir à ses fins.

L'utilisateur doit comprendre que pour avoir l'espoir d'une levée de mesure, il doit participer, faire des progrès, apprendre à résoudre ses problèmes.

La justification de la mesure prouve les incapacités de l'utilisateur mais en même temps, son application lui impose de mettre en œuvre ses capacités, seules garantes de l'évolution de la situation.

Inversement à la théorie de la double contrainte de Gregory Bateson où c'est le récepteur qui se retrouve dans la difficulté de ne pas pouvoir choisir, dans l'exercice des mesures de tutelle, c'est aussi l'émetteur qui doit sans cesse osciller, entre un choix et son contraire.

C'est cette oscillation qui permet le nécessaire équilibre. Tantôt il est un individu et un professionnel qui agit selon sa spécificité, tantôt il représente la collectivité et assume ce choix.

En ce sens, soit il est un élément du système, soit il est le système lui-même.

Cette alternance se fait naturellement, le choix n'est pas fait consciemment, il va de soi. Le délégué a intériorisé les règles et son expérience lui facilite les choses. Il va adopter son comportement spontanément en fonction de la situation.

2.3 Application des stratégies doubles pour s'adapter au changement

Après avoir décrit les trois modes de stratégies doubles selon Yves Barel, avec une application dans les relations entre le professionnel et l'utilisateur dans le cadre de la mesure de protection, nous allons maintenant l'appliquer à l'adaptation.

Harold Bernat dans son essai « *Vieux Réac ! Faut-il s'adapter à tout ?* » (2012, p 18) observe deux visions de s'adapter au changement. Il expose en deux versions opposées, deux appréhensions du monde.

a) En considérant qu'il faut se plier coûte que coûte :

- sinon abandonner, sans remise en cause et en le vivant mal
- avec critique négative sans essayer d'y trouver des remèdes
- en fermant les yeux par dépit en considérant qu'on ne peut pas agir.

« Dans un futur proche, nous serons soit morts soit adaptés. »

« Des logiques antagonistes (logique sociale, logique antagoniste ; logique éducative, logique commerciale...) entrent dans des conflits asymétriques – tant l'issue du conflit est certaine. La logique sociale pliera face à la logique commerciale, la logique intellectuelle sera noyée dans la logique

publicitaire. Avec plus ou moins de lucidité, plus ou moins de courage, nous savons cela, le pire est toujours certain. » (2012, p 17)

b) Avec un esprit critique, avec des stratégies ou des tactiques pour faire bouger les choses

Dans le changement, il y a du bon et du mauvais. Faire prendre conscience qu'on ne peut pas tout faire, tout accepter mais le faire avec un esprit positif et créatif. L'on peut faire évoluer les choses dans le bon sens et en tenant compte de la réalité.

« Le pire est toujours certain ? Bien au contraire, le pire n'est jamais certain, et c'est pour cette raison qu'il faut faire bouger les choses, s'adapter, ne pas se résigner. Pessimisme, immobilisme, renoncement : voilà ce qui caractérise toutes ces pensées de la réaction. Avec elles, tout un cortège de peurs primaires et d'attitudes défensives, de replis sur soi, de rejet de l'autre. » (2012, p 18)

Face aux injonctions paradoxales de l'évolution du métier, les professionnels peuvent aussi se demander s'il est obligatoire de s'adapter à tous les changements et adoptent des stratégies.

Le compromis :

Le délégué est conscient des difficultés et il veut faire un travail de qualité. Il trouve des astuces pour compenser le manque de temps dû à l'augmentation de la charge de travail. Il se constitue des outils.

Le compartimentage :

- Le délégué se plie au changement, à ce qu'on lui demande de faire. Il fait ce qu'il peut sans se poser de questions sur les conséquences des évolutions.
- Au contraire le délégué refuse le changement. Il s'oppose, continue à fonctionner comme avant. Il se met en conflit avec sa hiérarchie.

Le « double bind » ou double contrainte :

Le professionnel vit très difficilement les changements. Il lui est impossible de faire des choix, de trouver des astuces. Il veut faire trop bien et considère qu'il n'en a pas les moyens. Cette situation inconfortable lui inflige de la souffrance.

Nous pouvons faire ainsi un rapprochement entre les deux thèses opposées en biologie, celle des préformistes qui considèrent que l'individu subit l'adaptation, qu'elle est une fatalité, que tout est décidé d'avance et celle des épigénistes qui pensent que l'individu intervient et répond aux changements par des réponses adaptatives. Il est un agent actif de son adaptation.

Nous arrivons au terme de ce chapitre, où nous avons d'abord considéré l'ensemble comme un système social et vivant composé d'éléments en interactions, qui s'influencent les uns les autres. Ces éléments notamment les délégués à la tutelle, objets d'étude de notre recherche, évoluent dans ce système, et se situent sur plusieurs niveaux, l'un individuel, à la fois, personnel et professionnel, et l'autre collectif. C'est le système qui génère le paradoxe, les acteurs se trouvent confrontés à diverses représentations de leur mission, et se situent sur plusieurs plans. Ils agissent guidés par des objectifs qui leur sont propres ou dictés par la loi et les règles institutionnelles. Ils disposent d'une marge de manœuvre, qu'ils vont eux-mêmes évaluer différemment en fonction de leur singularité et des diverses situations rencontrées.

Pour résumer, le système dans lequel les professionnels évoluent est déjà très incertain, par la complexité de la fonction. Ils sont obligés constamment dans leur pratique quotidienne de :

- S'adapter à la personnalité et à la pathologie de la personne protégée
- S'adapter aux obligations liées à la législation
- S'adapter aux conditions économiques
- S'adapter à la charge de travail
- S'adapter aux événements imprévus

De plus, ils doivent subir actuellement de profondes mutations qui impliquent de nombreux changements. Leur liberté d'action va s'exprimer par un positionnement face au paradoxe et à ces changements avec des stratégies à la fois pour le vivre le mieux possible et s'adapter pour répondre à leur mission partagée, entre prise en compte de la personne, de ses difficultés, des contraintes économiques en respectant sa singularité et l'obéissance à la loi.

Chapitre 4

Adaptation et changement

Le concept d'adaptation est repris dans diverses disciplines, mais voit sa naissance dans celle de la biologie ou science de la vie. Nous allons en étudier les différents aspects, d'abord dans le système vivant, puis dans le système social par un chemin transdisciplinaire, psychologie, clinique et sociale et pédagogie.

Nous commencerons par considérer le sens général du mot, puis les significations spécifiques. Nous effectuerons le même travail, par la suite, dans l'étude des autres concepts nécessaires à notre recherche. Nous nous intéresserons aussi à d'autres mots de significations similaires utilisées dans les autres disciplines.

Nous ne pourrions pas isoler le terme d'adaptation de deux autres, qui lui sont liés à savoir, celui d'évolution et celui de changement. Nous tenterons d'articuler les trois aspects en les illustrant d'exemples issus de notre terrain de recherche.

Ainsi nous ne pourrions pas, comme nous en avons l'intention au préalable, les traiter séparément, mais au contraire les expliciter selon leur utilisation dans les différentes disciplines.

1 Des définitions

a) Adaptation :

Définitions issues du *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* (1980, p 10)

Action de s'adapter et résultat de ces transformations.

En biologie : Ensemble des modifications actives ou passives, par lesquelles un être vivant se met en harmonie, avec ses conditions d'existence.

En psychologie : Acte consistant à inventer la réaction appropriée à une situation nouvelle, appropriation des moyens adéquats à une fin donnée.

Définition de L'Encyclopédia Universalis version 6 (2000):

On entend par adaptation l'ensemble des corrélations internes et externes (relations organisme-milieu), qui font qu'un organisme peut vivre d'une certaine manière, dans un habitat donné, et y contribuer à la perpétuation de l'espèce, à laquelle il appartient.

b) Changement :

Signifie en général « action de changer » avec des spécialisations.

Changement de : Modification quant à tel caractère, le fait de changer (d'état, de nature, de substance, de forme, de propriété).

Le fait de ne plus être le même.

Le fait d'abandonner une chose, une personne pour une autre.

Le changement : état de ce qui évolue, se modifie, ne reste plus identique (choses, circonstances, état psychologique).

Un changement : chose, circonstance qui change, évolue.

Dispositif permettant de changer.

2 Concept d'adaptation en biologie et environnement

2.1 Origines du concept

Le concept d'adaptation prend naissance dans les sciences de la vie, et particulièrement en biologie, par les théories de l'évolution des espèces pour s'adapter à leur environnement.

Il est né de la polémique entre deux tendances :

- D'une part, les « Préformistes » tels que Saint Augustin et Malebranche, tenants de l'idée que tout a été conçu et organisé par Dieu dans sa forme définitive, sans activité constructrice puisque tout est déjà fait.
- D'autre part, les « Epigénistes » comme R. Descartes, tenants de l'idée que tout est en construction par un développement graduel et successif.

Ce sont les progrès de la technique, telle que l'invention du microscope au XVIIIème siècle, par l'observation des organismes qui se transforment, qui ont amené les biologistes à une approche transformiste de l'évolution. Charles Bonnet, naturaliste, a découvert que les germes pouvaient être détruits lors de catastrophes à des périodes de l'histoire de la terre, et réapparaître avec une forme améliorée et donc évoluer avec une plus grande perfection, et donner vie à de nouvelles espèces.

C'est donc la perspective épigénique, qui en remettant en question le principe théologique, va introduire l'idée d'adaptation et d'évolution, en observant des successions d'événements et d'interactions, entre les êtres vivants en relation avec l'environnement. Il s'agit là des prémisses de l'étude de la transformation des espèces, qui va être développée par les travaux de Lamarck et de

Darwin. Lamarck va ouvrir la voie d'un champ théorique, avec une conception endogène de la transformation des organismes.

Une dynamique circulaire de besoins entraîne une adaptation en réaction à des changements internes et des interactions avec le milieu, qui elle-même, va entretenir le besoin. Cette conception va poser la question de savoir, si l'adaptation est le moteur du processus d'évolution ou le résultat. C'est le modèle de l'Origine des espèces de Darwin et sa théorie de la sélection naturelle, qui répondra à cette question, notamment sur, l'existence d'une tendance des espèces à former de nouvelles variétés et à les perpétuer.

Sa théorie de l'évolution a fait scandale, en refusant toute création divine des plantes et des animaux et, de fait, en opposant la Science à l'Eglise. Cette thèse fait encore polémique de nos jours avec les thèses de mouvements, dits « créationnistes ». La philosophie positiviste et le développement de théories matérialistes vont confirmer et créditer la suprématie de la science source des progrès sur les croyances religieuses.

Mais revenons à notre concept d'adaptation où à l'époque deux idées s'opposent :

- La thèse de Darwin : C'est la sélection naturelle qui détermine la meilleure adaptation par une lutte des individus les plus aptes à survivre, par rapport à des congénères moins bien lotis pour résister aux conditions de vie imposées par la nature.
- La thèse de Lamarck : Contrairement à ce que pense Darwin, que l'individu subit l'évolution et ne peut rien sur son devenir, Lamarck considère que l'organisme réagit par lui-même, à un changement de milieu et élabore ses réponses adaptatives.

2.2 L'adaptabilité

Qu'en est-il aujourd'hui ? Reprenons quelques principes qui vont nous conduire vers une approche complexe de l'adaptation. D'abord en commençant par reprendre la théorie des faits d'adaptation de Cuénot, puis la Loi dite de Dollo.

a) Les faits d'adaptation de Cuénot :

Lucien Cuenot (1866-1951), professeur de zoologie, généticien et philosophe des sciences, a donné en 1951 la définition de l'adaptation suivante :

«Le mot adaptation signifie vraiment, comme le dit l'étymologie, un ajustement, une appropriation de l'organisme aux conditions internes et externes de l'existence, ajustement qui est tel que la machine

vivante peut d'abord fonctionner, puis durer et se reproduire; ce terme, exclusivement vital, renferme une idée de convenance plus encore que d'utilité ou de nécessité » (L'Encyclopédia Universalis version 6 (2000))

Il a travaillé sur les processus dynamiques de transformation des fonctions biologiques internes des organismes pour garder un équilibre, appelée homéostasie, face aux fluctuations de l'environnement. Il appelle ce processus de transformation : adaptation régulatrice. Il s'agit des régulations internes des organismes pour préserver leur équilibre en réponse à l'action du milieu.

Ses recherches nous amènent à préciser la définition de trois termes que l'on peut assimiler, voire même confondre sur la capacité des êtres vivants, à s'adapter à d'autres milieux. Ces définitions sont extraites du dictionnaire alphabétique le Petit Robert (2011)

- Accommodation : Action d'accommoder ou de s'accommoder (aux circonstances, aux individus. Aptitude des individus à occuper des milieux différents, à s'adapter à un nouveau milieu.

En psychologie : Modification des activités mentales en vue de s'adapter au milieu, à des situations nouvelles.

- Acclimatation : Réaction physiologique d'adaptation des êtres vivants à un ou des facteurs de leur milieu de vie habituel sur une durée limitée (jours, semaines). Accommodation d'un organisme à vivre dans un nouvel environnement avec l'intervention de l'être humain, (exemple : l'introduction de nouvelles plantes ou d'animaux dans un milieu dont ils ne sont pas originaires).

Acclimater : Habituer à un nouveau climat, à un milieu géographique différent. S'acclimater : S'habituer à un nouveau pays, à de nouvelles habitudes

- Naturalisation : Introduction d'espèces par l'être humain dans des habitats qui leur sont étrangers et dont ils feront partie intégrante.

L. Cuénot, a distingué trois types d'adaptation que nous allons illustrer en prenant l'exemple des oiseaux :

- Adaptations spécifiques : caractéristiques qui font partie du patrimoine commun des individus d'une même espèce : ex les caractéristiques des oiseaux nocturnes

- Adaptations générales : les ailes des oiseaux
- Adaptations spéciales : caractéristiques d'espèces, pour s'adapter aux conditions d'un milieu restreint, d'une zone plus grande : par exemple la taille de la couvée ou la période d'incubation chez les oiseaux nicheurs, selon l'endroit où ils font leurs nids. Des oiseaux marins comme le fou de Bassan qui niche sur les falaises, fait un œuf unique, alors que d'autres oiseaux, comme la perdrix, peuvent pondre jusqu'à dix huit œufs. La période d'incubation quant à elle peut varier de deux semaines chez les petits oiseaux comme l'hirondelle à neuf semaines chez les grandes espèces comme l'albatros.

b) La Loi dite de Dollo :

Louis Dollo (1857-1931) était un paléontologue français, qui a exprimé un principe empirique, selon lequel la spécialisation des espèces s'accompagne d'une diminution des mutations, qui pourraient les faire évoluer.

Plus un individu est spécialisé à un milieu, et moins il est adaptable, s'il y a changement. Une espèce trop adaptée devient inadaptable.

Nous pouvons rapprocher cette loi de notre système social actuel.

Alain Taché dans son livre *L'adaptation un concept sociologique systémique* dit que « L'Ecosystème social varie très rapidement, crise de croissance, changements de politiques, transformations technologiques etc, et l'on peut imaginer que les sous systèmes se mettent en danger s'ils se spécialisent trop. La polyvalence, la souplesse et la transférabilité sont nécessaires à la survie des sous systèmes. » (2003, p 52).

Cette remarque constitue un paradoxe : plus un individu est adapté à son milieu, plus il est spécialisé et moins il est adaptable en cas de changement.

Chez nos professionnels, plus ils ont de routines et d'habitudes d'action, s'ils ne possèdent pas une ouverture d'esprit, un regard critique, à la fois sur leur pratique ou sur les nouveautés qu'ils doivent appliquer, peut-on dire qu'ils sont adaptables en cas de changement ? On peut rapprocher la spécialisation de l'expérience. Est-on plus adaptable si l'on est jeune ?

2.3 Une représentation complexe de l'adaptation

Plus récemment, dans la seconde moitié du XXème siècle, de nouvelles sciences comme la cybernétique, la thermodynamique des systèmes ouverts et la théorie de l'information vont apporter d'autres réponses aux questions sur l'adaptation entre état (finalité) et action (processus). Dans les

années 1990, avec les recherches sur l'auto-organisation, la complexité et la théorie des systèmes, l'adaptation devient un concept.

Edgar Morin envisage dans *Introduction à la pensée complexe* une représentation dialogique de l'adaptation en distinguant :

- l'adaptation de soi, c'est-à-dire l'individu qui se modèle aux contraintes de l'environnement pour survivre,
- l'adaptation à soi qui va, à l'opposé, modeler, transformer le milieu pour se l'approprier pour sa propre organisation. « L'adaptation à soi peut se développer dans un certain asservissement du territoire existentiel et comporter même des actions transformatrices » (1985, p48)

Nous retiendrons aussi une autre idée développée par Alain Taché à partir des études d'Yves Coppens sur la phylogenèse humaine (description de l'histoire évolutive des êtres vivants, des lignées et des groupes d'organismes) et l'origine de l'homo sapiens, c'est l'adaptation comme concurrence, compétition et émulation entre les membres d'une même espèce qui s'enrichiraient mutuellement. « L'adaptation est ainsi améliorée de la concurrence et de la compétition entre membre d'une même espèce mais aussi de l'enrichissement mutuel. Il est nécessaire d'être adapté, adaptatif et adaptateur mais aussi adapté à la concurrence, à la compétition, à l'émulation et apte à retenir la richesse provenant de l'autre, à s'entr'adapter. » (2003, p 78).

On retrouve l'idée d'ouverture à l'autre, à d'autres conceptions, d'autres visions des choses. Les échanges entre professionnels, notamment lors des séances d'analyse de pratique, favorisent cet enrichissement mutuel.

Edgar Morin parle d'auto organisation et d'éco-organisation. L'être vivant a des capacités d'auto-organisation pour faire face aux aléas et à l'incertitude. Il élabore des stratégies d'intégration et d'utilisation de ces aléas à la fois par des régulations internes mais aussi par des échanges avec l'environnement qui, lui aussi, se transforme, l'éco-système. Il agit sur ces transformations. Cette auto-organisation est, non seulement, une condition de l'adaptation par la nécessité de s'intégrer dans ce milieu mais aussi un processus d'interactions, dans un système ouvert et complexe, entre les êtres vivants, avec et dans leur environnement.

On peut dire ainsi que les individus sont adaptés, adaptatifs et adaptateurs.

« Le milieu pour sa part n'est rien d'autre finalement que le résultat et l'activité de la complicité d'une multitude d'organismes. L'adaptation des uns est à la fois source et conséquence de l'adaptation des autres, ce qui renvoie au principe hologrammatique qui invite à concevoir la partie dans le tout et le tout dans la partie. » (2003, p 80).

L'adaptation est donc un concept que l'on peut étudier et modéliser par la théorie des systèmes complexes.

Ce modèle complexe d'évolution et de transformation des espèces, pourra être utilisé et transposé dans les autres disciplines des sciences sociales, psychologie et sociologie. Ce que nous allons maintenant envisager, sans toutefois oublier, que les systèmes sociaux sont constitués d'êtres humains dotés, contrairement aux autres êtres vivants, de conscience et d'une capacité symbolique. Cette différence va encore complexifier le modèle.

3 Concepts d'adaptation et de changement en psychologie

La psychologie s'est inspirée de la biologie et de l'héritage de l'évolutionnisme, pour définir ses modèles, dont celui de l'adaptation. Nous retiendrons, à travers deux disciplines : clinique, sociale, des modèles récents qui nous seront utiles, pour développer notre propos dans le contexte professionnel qui nous intéresse, à savoir :

Pour la psychologie clinique, nous examinerons les dimensions du processus identitaire puis le concept de changement et ses paradoxes en psychothérapie.

Pour la psychologie sociale, c'est la trans-construction du sujet et des organisations qui va nous intéresser (avec les 4 moments, ancrage pluriel de l'individu et l'influence socio-culturelle, déprise conflictuelle, la reprise mobilisatrice et l'entreprise créatrice), pour finir l'articulation entre adaptation et intégration par Raymond Boudon

Dans chaque discipline de la psychologie, nous retrouvons les trois points communs suivants :

- Chaque approche postule l'intervention d'un tiers
- L'articulation entre processus individuel et collectif
- Le sujet possède un traitement de l'information pour prendre des décisions en relation avec des projets dans un environnement changeant.

3.1 En psychologie clinique

Pour Alain Taché « La psychologie clinique s'attache à comprendre les conduites humaines concrètes, celles plus ou moins banales que quiconque peut observer dans la vie quotidienne. Elle se propose de plus en plus d'étudier ces conduites sans jamais les décomposer ni les segmenter en processus élémentaires mais toujours en les regroupant et les recoupant afin d'en proposer une interprétation. » (2003, P 83)

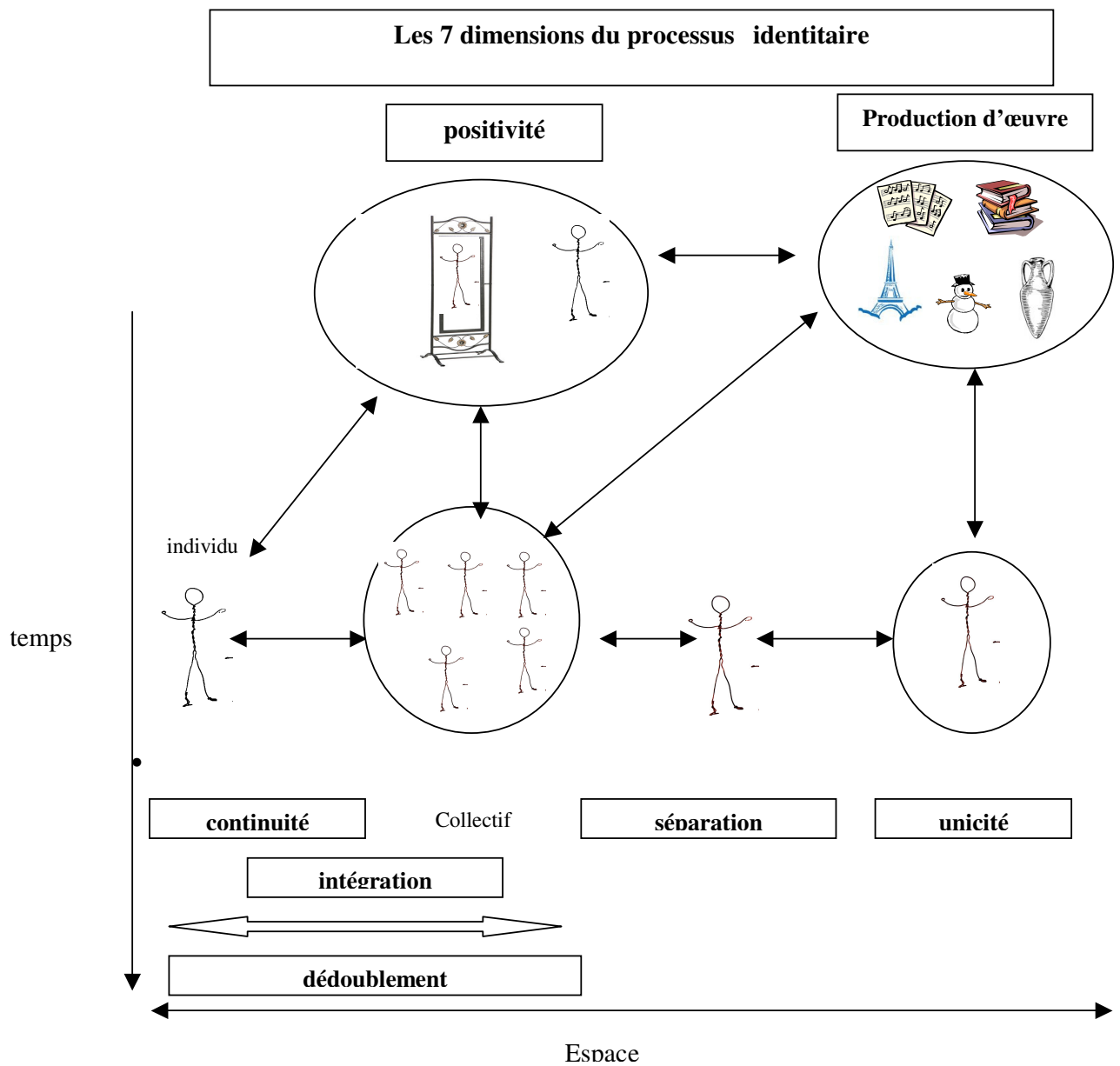
a) Les dimensions du processus identitaire

L'identité participe au processus de construction de toute organisation collective et de son adaptation. Le modèle du système de l'identité que propose Pierre Tap, professeur émérite de l'Université de Toulouse, est constitué de sept dimensions. Dialogiques, elles forment réseau et sont engagées les unes par rapport aux autres de manière à la fois coopérative et antagoniste. Elles sont :

- La continuité : le sujet se situe dans le temps et dans l'espace, comme individu et membre d'un collectif
- L'intégration : le sujet adopte des conduites dans le temps et dans l'espace
- La séparation : le sujet s'autonomise, s'affirme
- Le dédoublement : articulation entre moi/je et moi/autre et unicité/diversité, l'un/le multiple
- L'unicité : le sujet ressemble à lui-même et à personne d'autre.
- La production d'œuvre : le sujet donne sens à ses actions ce qui favorise l'affirmation de l'identité
- La positivité : valorisation des actions du sujet en étant conforme aux règles ou imaginatif

Rapprochons ce modèle de notre sujet pour situer les actions de nos professionnels, en terme d'adaptation, dans leur relation à l'institution, selon des postures individuelles ou collectives et illustrons ce processus identitaire par un schéma.

- Continuité : Le délégué fait des allers et retours entre sa propre identité, ce qu'il est, ses valeurs, en tant qu'individu et son identité collective. Il est partie prenante d'une institution qui a, elle aussi, son identité, son organisation, sa déontologie.
- Intégration : En tant qu'individu, le délégué, à son entrée dans l'institution puis à chaque moment de réorganisation ou de changement, va adopter des conduites selon son identité et celle de l'institution pour ne faire qu'un.
- Séparation : Le délégué, tout en faisant partie de l'institution, n'oublie pas ce qu'il est et saura en cas de besoin, s'exprimer voire s'opposer. Il a une mission et un mandat auxquels il doit répondre et bénéficie d'une grande autonomie dans ses actions.



- Le dédoublement : Le délégué ne fait qu'un individu au regard de son institution. Il est salarié avec une fonction, un numéro, un coefficient, une ancienneté... Le même individu est pour lui-même une mosaïque de particularités. Il est parfois partagé, dans ses propres contradictions. Il est conscient de ses multiples facettes mais doit dans ses actions faire des choix pour ne faire qu'un. L'un et le multiple sont enchevêtrés.
- L'unicité : Le délégué est un individu unique avec ses particularités. Il en est conscient et se comporte selon ce qu'il est. Il ne se confond pas avec un autre et sait se distinguer de ses collègues et de l'institution.
- La production d'œuvres : Le délégué réalise des actions, agit dans des situations en fonction de sa propre identité, constituée de sa personnalité, de ses compétences, de ses valeurs. Ses particularités d'actions sont dépendantes aussi de certaines circonstances auxquelles il doit s'adapter mais sa façon d'y répondre va lui permettre de se reconnaître.
- La positivité : Le délégué se conforme, dans ses conduites, aux règles en vigueur de l'institution. Il agit dans ses missions auprès des usagers en investissant ces règles ce qui valorise sa propre identité.

b) Changements, paradoxes et psychothérapie

Tout comme l'adaptation qui s'y rapporte, nous pouvons distinguer le changement dans l'environnement qui nous entoure, tout bouge autour de nous, tout se transforme, évolue et le changement est à l'intérieur de nous.

L'individu, lui aussi change, soit volontairement pour atteindre un but, pour s'améliorer, pour s'adapter à une situation, soit sans qu'il le veuille consciemment ou inconsciemment, tout simplement parce qu'il vieillit, donc se transforme, lui aussi, comme tout être vivant. On peut donc dire que le changement est à la fois un phénomène exogène et endogène.

Le regard qu'il porte sur lui-même et sur son environnement, influence les acteurs et conditionne le changement par un phénomène de récursivité.

Notre recherche est concernée par les deux aspects du changement. Nous pouvons y ajouter une autre vision. Le professionnel de la tutelle agit aussi sur les autres, sur les usagers, dont il a mission de protéger, pour les amener à un changement dans leur relation à l'argent, avec plus ou moins de succès, plus ou moins de difficultés. Un travail relationnel et de communication est le principal outil pour agir.

Il intervient aussi sur l'environnement de la personne protégée, ne serait-ce que par sa présence, son intervention dans sa vie quotidienne. Son intrusion dans la vie des Majeurs protégés apporte donc des changements dans leur mode de vie et dans leur fonctionnement.

Tout comme l'adaptation à soi et l'adaptation de soi d'Edgar Morin, nous pouvons parler de changement de soi (auto), de changements à soi (éco) et y ajouter changements des autres et de soi à partir des autres (hétéro).

Les délégués sont désireux de voir des améliorations dans la conduite des usagers et tentent des stratégies pour les amener à des changements. C'est le cas lorsque la personne est très opposée à la mesure de protection et qu'il est difficile de rentrer en relation.

Le livre de P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fisch *Changements paradoxes et psychothérapie* traite du changement dans les affaires humaines, comment, quelquefois, avec la meilleure volonté du monde avec des solutions les plus logiques, les choses ne font qu'empirer. Ce sont quelquefois des situations inattendues qui règlent le problème et entraînent un véritable changement.

« Comment une situation non voulue, persiste-t-elle ? Que faut-il faire pour la changer (1975, p 20)

Les auteurs utilisent deux théories pour démontrer leur propos, issues des sciences mathématiques, qui fournissent des modèles de changements différents :

- La théorie des groupes : Un groupe se compose d'éléments, qui ont tous une propriété en commun, avec un dénominateur commun. Toute composition d'éléments donne un élément qui fait partie du groupe et se situe à l'intérieur du système et non pas au dehors. Il peut y avoir une multiplicité de changements mais toujours à l'intérieur du système qui, lui, reste invariant.
- La théorie des types logiques : On ne parle pas d'éléments mais de membres et la totalité porte le nom de classe avec un axiome essentiel.

« Ce qui comprend tous les membres d'une collection ne peut être un membre de la collection... Il saute aux yeux que l'humanité est la classe de tous les individus mais qu'elle n'est pas elle-même un individu » (1975, p 24)

Il ne faut pas confondre membre et classe. Il faut bien séparer les niveaux logiques, exemple : méthode et méthodologie. « Le terme méthode désigne une démarche scientifique ; c'est l'énoncé des étapes à suivre, dans un certain ordre, pour atteindre un but donné. La méthodologie, en revanche, est un concept appartenant au type logique immédiatement supérieur : c'est l'étude philosophique des diverses méthodes que l'on emploie dans les

différentes disciplines scientifiques. Elle s'occupe toujours de l'activité générale qui permet d'acquérir la connaissance, et non d'une recherche scientifique dans un domaine particulier. Elle constitue donc une méta-méthode, et sa relation logique à la méthode est la même que la relation d'une classe à l'un de ses membres. » (1975, p 26)

Cette théorie ne s'occupe pas de ce qui se passe entre ses membres, à l'intérieur d'une classe. Elle fournit un modèle pour savoir ce qui se passe dans la relation entre un membre et sa classe et dans la transformation particulière que constitue le passage d'un niveau logique à un niveau supérieur.

Ces deux théories sous entendent 2 sortes de changements :

- Changement 1 : « Changement qui prend place à l'intérieur d'un système donné mais ne modifie pas le système en lui-même »
- Changement 2 : « Changement de changement. Qui modifie le système... a toujours la forme d'une discontinuité ou d'un saut logique...(1975, p28)

Comment sont vécus les changements ? Peuvent-ils être considérés comme des changements ou ne sont-ils que des aménagements pour cacher des dysfonctionnements ? Est-ce qu'en faisant plus de la même chose on va arriver à résoudre les problèmes ?

Ce raisonnement est appliqué avec le public de malades souffrant de schizophrénie, dans un travail thérapeutique dans le centre Mental Research Institutes de l'Ecole de Palo Alto.

Nous trouvons des similitudes avec le public qui nous intéresse, à savoir, les Majeurs Protégés, souffrant, eux aussi souvent de pathologies mentales avec des comportements singuliers et parfois illogiques. Comme cette phrase, dans l'introduction du livre : « Bien que la logique et le bon sens, puisse le cas échéant, présenter d'excellentes solutions, qui n'a pas connu la frustration d'avoir fait de son mieux, selon la logique et le bon sens, pour ne voir en définitive que les choses empirer. » (1975, p 11).

Bien sûr, nous ne sommes pas thérapeutes et nous n'avons donc pas mission de soigner et de modifier la structure mentale et le comportement de nos usagers. Ce qui devrait nous inciter à ne faire fonctionner chez eux que des changements de type 1. Nous sommes amenés, tout de même, à la résolution de problèmes tel que par exemple, rencontrer une personne à son domicile, comme notre mandat nous y contraint afin de voir si elle vit dans des conditions de sécurité acceptables. Certains usagers, qui ont vécu dans la rue, pendant de nombreuses années, bien qu'ils acceptent avec le temps de se fixer dans un logement, parfois pour raison de santé due à l'âge, ne sont habitués ni aux repères

d'un emploi du temps ni à des relations sociales. Accepter un rendez-vous, à une heure précise, à un endroit défini, peut constituer un problème insurmontable. Combien de fois, en début de mesure, avant de trouver des solutions, ne nous sommes-nous pas retrouvé devant une porte close à plusieurs reprises.

Ainsi un monsieur assez âgé qui avait fini par se fixer illégitimement dans l'appartement de sa maman décédée, sans avoir signé de bail à son nom, était menacé d'expulsion. Il vivait envahi de cartons remplis de cannettes de boissons vides qu'il collectionnait. Son activité favorite consistait à échanger ces boîtes avec d'autres personnes ou à les vendre au poids à la ferraille. Il ne voulait pas qu'on puisse constater l'état de son logement et qu'on l'oblige à le vider. A chaque rendez-vous, il était absent ou ne répondait pas. Nous avons fait les démarches pour régulariser sa situation auprès du propriétaire du logement il ne manquait plus que la signature du bail et pour cela il fallait le rencontrer. Un jour, après plusieurs tentatives infructueuses, nous avons réussi à échanger sur son palier. Dans la conversation, nous lui avons demandé comment il s'y prenait sans véhicule personnel pour transporter ses boîtes. Il nous a confié qu'il avait un ami qui lui rendait ce service mais qu'il y avait longtemps qu'il ne l'avait pas vu. Nous avons eu l'idée de lui proposer de l'accompagner chez un récupérateur de ferraille et d'en transporter une quantité pouvant entrer dans la voiture. Nous pensions au même moment, que ce serait toujours cela en moins dans son appartement. Il a accepté et cela a été le début d'une meilleure relation. Nous n'étions toujours pas invitée à entrer dans l'appartement, mais la confiance était instaurée, le bail a pu être signé ce qui signifiait une sécurité pour ce monsieur. Ainsi pour voir ce monsieur, il fallait prévoir un déplacement chez le ferrailleur et quelquefois quelques courses dans les magasins, pour acheter des gros sacs de pommes de terre. Pour une autre personne, la solution a été de le rencontrer chez un commerçant, chez qui il se rendait régulièrement, et celui-ci faisait l'intermédiaire entre notre usager et nous.

Il faut accepter, que certains problèmes ne trouvent pas de solutions, ou des solutions illogiques par rapport à notre fonctionnement de citoyens ordinaires, habitués aux contraintes de la vie en société. Dans certaines circonstances, des problèmes apparaissent simplement comme résultat de tentatives mal dirigées pour modifier une difficulté réelle. Dans ces situations, le changement 1 ne peut apporter la modification voulue, car c'est la structure du système, qui doit être modifiée et cette transformation ne peut-être effectuée, qu'au niveau du changement 2. La tentation d'opérer un changement 1 aggrave considérablement le problème. Ce qui devait le résoudre constitue en fait le problème.

En fait, dans ces situations il y a confusion entre changement et adaptation. Est-ce l'usager qui change pour s'adapter au fonctionnement et aux contraintes de la mesure de protection, ou le professionnel qui s'adapte au particularisme de la personne ?

Il existe une tentation de simplifier les problèmes :

- Soit en faisant comme s'il n'existait pas

- Soit en voyant des solutions là où il n'y en a pas. C'est le symptôme d'utopie qui prend trois formes différentes :
 - La 1ère introjection : douloureux et profond sentiment d'impuissance
 - La psychologie de l'impossible veut que chaque réalisation concrète soit vécue comme une perte
 - 3ème forme projective constituée par une alternative de rigueur morale reposant sur la conviction d'avoir trouvé la vérité avec la responsabilité de transformer le monde

On peut récapituler les caractéristiques du changement 2 :

- Il modifie ce qui apparaît au changement 1 comme une solution, parce que dans la perspective du changement 2, cette solution se révèle être la clé de voûte du problème que l'on veut résoudre.
- Les techniques du changement 2 s'attaquent à la situation ici et maintenant. Elles s'occupent des effets et non des causes et répondent à la question « quoi » et non « pourquoi »
-

Qu'est ce qui se passe et fait persister le problème et que peut-on faire pour provoquer un changement ?

3.2 En psychologie sociale

Alain Taché donne cette définition de la psychologie sociale :

« La psychologie sociale, de manière générale, s'attache à étudier les interactions sociales associant le sujet et la société. Il s'agit pour elle de saisir les activités du sujet en tant qu'il est influencé par d'autres individus ou par la société ; inversement, il s'agit pour elle d'étudier en quoi le sujet influence la société et les organisations auxquelles il participe. » (2003 P85)

La psychologie sociale a été influencée par l'avènement de la psychanalyse, qui a pu alors séparer l'individuel du social. Elle s'est dissociée à la fois d'approches holistes, centrées sur le tout sociétal, d'autres approches plutôt réductionnistes, ne prenant en compte que l'individu.

a) La trans-construction du sujet et des organisations

Nous allons construire une définition complexe de l'adaptation avec la trans-construction de l'individu et des organisations.

Une des propriétés de la pensée complexe est le principe hologrammatique, la partie est dans le tout mais le tout est dans la partie. L'individu est une partie de la société, mais la société est présente dans chaque individu.

Le processus identitaire met en premier plan le sujet dans ses relations aux autres et son rapport au monde, le tout dans un ancrage pluriel de l'individu, selon quatre caractères :

- Un système de relation sociale
- Un processus d'élaboration de problématique intentionnel et conscient
- Avec des objectifs, des finalités
- Une délibération pour une auto-organisation, des choix => comparaison => décision

Une autre propriété de la pensée complexe est l'articulation dialogique. Pour Alain Taché dans *L'adaptation un concept sociologique systémique* l'adaptation psychologique ne peut se saisir que dans une dialogique fondamentale Crise/Prise. Pour lui, « l'identité n'est pas un état ou un avoir, elle ne se saisit que dans la crise et ne se maintient que par la prise, prise en charge, prise de position, de rôle ou de parole ; elle trouve sans cesse appui sur de nouvelles identifications. » (2003, p 91)

Nous pouvons jouer, à partir des paronymes du mot prise, pour représenter en quoi la crise provoquée par le changement ou des ruptures, peut faire peur et angoisser mais peut être aussi à l'origine d'un moment d'évolution positive. Les repères des individus en collectivité peuvent changer rapidement. Sur le plan privé, il peut s'agir d'un déménagement, d'un événement familial, sur le plan professionnel, de la perte d'un emploi ou de restructuration d'un service. Sur notre terrain des mesures de protection des Majeurs, il s'agit, entre autres ; des nouvelles règles applicables du fait de la législation.

La crise, a pour origine grecque *cri-is* qui renvoie au verbe *criteim* qui est le moment de décision que prend l'organisme par rapport à la maladie.

Albert Jakubowicz, psychiatre, dans son article sur *l'Adaptation psychologique* dans l'Encyclopédia Universalis, souligne que l'environnement du sujet prend alors un autre visage.

« La perception de l'individu subit une transformation radicale. Il voit autrement et devient différent. Il a l'impression d'un mystère révélé. Ses anciennes habitudes adaptées ont perdu leur raison d'être. Elles ne sont plus raisonnables. L'ordre ancien et les sensations nouvelles se fondent ensemble pour accélérer la confusion, le trouble. Les gestes ne sont plus huilés, « ça ne tourne pas rond ». Les lapsus

fusent. Les objets sont posés et perdus, les sacs oubliés. Les gaffes ne se comptent plus. La perte des repères provoque un sentiment d'irréalité, l'impression qu'à des moments, des sentiments, des situations nous échappent. Elle entraîne une sensation de fragilité, d'insécurité, de fluidité, de mouvement, de temps qui file. »

La crise face au changement est un double phénomène. C'est une rupture dans les routines, dans les habitudes de fonctionnement qui à la fois fait peur et bouscule. Mais c'est aussi une occasion pour prendre des décisions et rechercher de nouvelles identifications.

C'est une émergence de possibles, une prise de délibération. Le tout dans un espace collectif avec un comportement intentionnel et conscient, avec des objectifs, une finalité.

A partir de là deux voies possibles :

La déprise conflictuelle

- Perte des repères
- Perte des habitudes adaptées
- Sensation de fragilité, d'insécurité
- Système de défense / révolte
- Marginalisation, déni, résistance
- Repli, maladie, somatisation
- Recherche de la sécurité

- Qui peuvent entraîner deux effets :

La méprise

- Erreurs, fausses pistes
-
-
-

La reprise mobilisatrice

Tentative de reprendre les choses en main
Émergence d'un nouveau projet, d'un possible
S'approprier des potentialités

Entreprise de projet

Activité créatrice du sujet, mise en acte
Réalisations individuelles ou collectives
Activation de compétences
Changement de cap

b) L'adaptation sociale

Raymond Boudon décrit les mécanismes, par lesquels un individu se rend apte à appartenir à un groupe. Pour lui, c'est un mécanisme (combinaison, agencement de pièces, d'organes, montés en vue d'un fonctionnement - mode de fonctionnement, de ce qu'on assimile à une machine) et non un processus (suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat)

Pour Raymond Boudon ; l'adaptation nécessite des changements qui sont la condition de l'intégration

Raymond Boudon utilise le terme d'appartenir qui implique l'idée de possession, de propriété, d'autorité.. L'individu doit se rendre apte à appartenir au collectif. Il s'inscrit sous l'autorité du collectif sous deux conditions :

- L'attitude et l'opinion du groupe sont en cohérence avec l'appartenance sociale
- L'attitude et l'opinion du groupe sont en cohérence avec le système de valeur de l'individu (personnalité, opinions).

Pour s'intégrer au groupe, l'individu doit accepter la réalité sociale que constitue le jugement collectif du groupe..

Les représentations sociales du groupe se substituent à celles de l'individu.

3.3 Une représentation complexe de l'adaptation psychologique

Nous représenterons l'adaptation psychologique par un système d'échange et de traitement de l'information entre le sujet et son environnement. Le sujet va traiter ces informations en fonction du milieu dans lequel il évolue mais aussi en fonction de ses projets, de ses représentations. Il va mobiliser un certain nombre d'actions cognitives pour y parvenir et prendre des décisions.

Nous modéliserons ce système de prise de décisions selon Alain Taché par différentes dialogiques :

- Adaptation/inadaptation : Cette adaptation est souvent associée à un décalage entre soi et les autres. L'inadaptation humaine est quasi congénitale car l'humain à la naissance est le moins adapté.

L'être humain naît inachevé, c'est à dire qu'il a tout à apprendre de ses parents pour une part, et d'autre part, il doit utiliser tous les moyens de développement, qu'il a à sa portée dans le patrimoine génétique de son espèce mais qu'il ne connaît pas, pour s'adapter au monde dans lequel il va évoluer.

Chaque individu va prendre forme, en fonction du potentiel, dont il dispose, du fait de son appartenance à un milieu culturel, issu de ses parents. C'est ce qui va orienter ses modes de rapport à l'environnement. Il va devoir se doter d'outils pour compenser son insuffisance biologique première mais c'est ce qui va lui permettre un développement illimité contrairement à d'autres espèces.

Un individu peut en s'adaptant à un milieu, se retrouver inadapté à un autre.

Le risque d'inadaptation individuelle oblige à la coopération

- Soi/autre

Des adaptations collectives sont intégratives d'inadaptations individuelles.

L'autre peut-être une autre personne, un autre objet ou une autre situation.

« L'autre intervient entre soi et le monde. L'autre médiatise la relation au monde et participe activement de la construction identitaire et de son adaptation perpétuelle ». (2003, p 133).

Le groupe, avec ses règles, ses normes peut-être également considéré comme un autre.

« Les groupes permettent des effets que l'on peut qualifier de miroir puisqu'ils renvoient au sujet une image sociale de lui-même, image différente de ce que la personne ressent d'elle-même. Cette image peut soit conforter le sujet dans un sentiment de sécurité ou au contraire l'obliger à se transformer et à s'adapter. » (2003, p 134)

- Sujet/organisation

Nous retrouvons la propriété hologrammatique de la complexité entre le sujet et l'organisation. Le sujet est une partie de l'organisation mais celle-ci est présente dans chaque sujet à travers les normes et les valeurs, les réglementations, la culture.

- Incertitude/certitude

- Conformité/ insoumission

L'individu est constamment habité par d'autres dialogiques. Face à ces dialogiques, il développe une conception de sa relation au monde.

Les actions symboliques sont aussi importantes que les actions physiques. Le symbole donne sens à l'action, à la décision.

Le système de traitement de l'information permet au sujet de prendre des décisions. Pour cela :

Il fait un état des lieux de la situation en rapport avec son projet plus ou moins construit et susceptible d'aménagement..

- Quels sont ses objectifs ?
- Dans quel environnement ?
- Quelles actions sont déjà développées et avec quels résultats ?
- Quelles sont les ressources dont il dispose ?

Nous avons tout au long de ce chapitre, étudié le concept d'adaptation sous différents aspects. L'autre face, que nous devons aussi envisager est l'inadaptation. En effet, certains acteurs refusent le changement, les stratégies adoptées nous l'ont démontré, mais d'autres, aussi, ne le peuvent pas ou sont en difficulté pour y parvenir. Nous allons nous attacher dans le chapitre suivant à travailler des concepts liés à la transmission des savoirs et à la réciprocité pour nous aider à répondre à la question si les stratégies d'adaptation varient selon l'âge et l'expérience et si elles sont favorisées par les échanges de savoirs entre professionnels expérimentés et jeunes apprenants.

Chapitre 5

Communication et transmission éducative

Dans ce chapitre nous quittons le volet changement et adaptation pour aborder les éléments théoriques de tout ce qui touche à la transmission des savoirs et des compétences. Ceci constitue, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'autre aspect de notre réflexion. Comme dans le chapitre précédent, nous placerons le tout dans un système complexe mais là, dans une approche un peu moins structurée pour accéder petit à petit aux outils, que nous souhaitons offrir à nos professionnels, pour les aider dans leur métier en pleine mutation. Les définitions et l'évolution de termes, en apparence, similaires, prendrons là aussi dans ce sujet une grande importance. Ces questions sont aussi l'occasion de nous lancer dans l'étude des notions et concepts, qui sont des spécificités des sciences de l'éducation, objets essentiels de cette formation dans laquelle je me suis aventurée. Nous avons eu l'occasion de mettre en pratique les enseignements diffusés lors des regroupements, auxquels nous avons participé, avant la rédaction de ce mémoire.

Quel est donc le programme qui nous attend dans ce chapitre ? Nous commencerons par définir les éléments et le fonctionnement d'un système dont le moteur est la transmission. Nous nous demanderons ce qui se passe dans ce système. Qu'est ce qu'on y transmet ? Nous considérerons les objets transmis comme des médiations cognitives. Nous nous situons dans le monde du travail. Ce domaine propose à ses protagonistes des instances, des lieux, des fonctions pour diffuser cette transmission, plus ou moins développés selon les entreprises. La plus connue est la fonction tutorale mais ce n'est pas la seule comme nous le verrons. Nous terminerons ce chapitre par la question qui nous préoccupe, à savoir si tout ce qui s'échange se situe dans un rapport de réciprocité entre don et contrat dans un espace intergénérationnel.

1 Le Système de la transmission

Nous n'allons pas nous satisfaire d'une relation duelle entre professionnel expérimenté et successeur apprenant, limitée entre émetteur et récepteur. Le savoir-faire va constituer le 3^{ème} pôle et sera l'enjeu de la transmission. Nous allons envisager une modélisation de ce système, entre notre professionnel expérimenté et son successeur apprenant, dans un système triangulaire :

- Le professionnel expérimenté transmet son savoir-faire
- Le successeur, nouveau salarié s'approprié le savoir-faire, construit son propre savoir-faire et apporte sa vision du monde
- Le savoir-faire du professionnel résultant de son expérience est objet de la relation de transmission

1.1 Une relation inter personnelle

Nous utiliserons l'approche systémique, pour expliciter le modèle en commençant par l'étude de la relation duale, entre les deux acteurs, avec la transmission-acquisition de savoir-faire. Nous vous invitons à reprendre les éléments déjà expliqués du système dans le chapitre trois de ce mémoire.

Nous parlons de relation duale et non duelle, entre l'un et le multiple, entre le même et le différent. La relation contribue à l'émergence de l'identité et de la différence, entre les deux individus, et non à la confusion, ou à la concurrence. Il s'agit d'une relation interpersonnelle. Nous nous inspirerons pour étudier ce système du livre de Frédérique Lerbet-Séréni : « *La relation duale, complexité, autonomie et développement* ».

« La relation devient ainsi nécessaire à cette construction à la fois comme lien et comme initiatrice de processus de différenciation, comme l'attachement et la non-confusion » (1994, p 23).

Nous considérons aussi ce système, comme dynamique, et susceptible de se modifier selon les événements. Il est donc ouvert au changement mais aussi capable de stabilité et d'équilibre. Cette dynamique gère des flux d'énergie, avec des boucles de rétroaction positive, ou négative, pour amplifier ou freiner le processus.

Le système peut être soumis à des perturbations, les changements d'organisation en font partie, ainsi que la réaction à l'apprentissage du successeur, par ses actions et ses décisions.

1.2 Tiers exclu et tiers inclus

L'autre pôle de cette relation triangulaire est le tiers. Dans ce système, il va être constitué par le savoir-faire, mais ce n'est pas tout, car ce savoir-faire est à replacer dans une organisation, qui est le système de délégation à la tutelle, composé de contraintes et de réglementation.

La notion de tiers est un élément très important, dans notre fonction de mandataire à la protection des majeurs, plusieurs interventions de tiers sont possibles, selon les situations qui se présentent :

- | | |
|--|--|
| • l'argent | comme outil, symbole ou objet transitionnel |
| • l'institution qui nous emploie représentée par le responsable de service ou les services, comptable ou juridique | comme référent pour un rappel du cadre de notre intervention |
| • la justice ou le Juge des tutelles si conflit | comme médiateur ou arbitre pour le rappel à la Loi |
| • la police ou le médecin psychiatre si problème de violence par ex | comme intervenant d'urgence |

Dans ces différents tiers, quel est le véritable tiers ? Le professionnel de la tutelle peut-il être le tiers car, lui aussi est intermédiaire entre l'utilisateur et divers éléments de son environnement, et fait donc médiation.

Si sur le plan juridique, un tiers se définit comme personne étrangère à une situation, le délégué peut-il être ce tiers, alors qu'il est mandaté par une décision de justice ? Il est étranger dans le sens, où il n'a pas d'intérêt personnel dans la situation financière du Majeur Protégé, contrairement à un tuteur familial, mais il ne l'est pas dans le sens, où il est l'interlocuteur privilégié et le mandataire, c'est à dire désigné par un mandat. Il y a donc paradoxe, et c'est pourquoi, le professionnel fera appel à un autre tiers, en cas de besoin.

C'est aussi lui qui fait la médiation comme interlocuteur entre l'utilisateur et :

Nous avons souvent une relation duelle avec les usagers, puisque nous sommes nommés personnellement par délégation, pour exercer leur mesure de protection. Sur chaque document institutionnel, c'est notre nom qui est inscrit à côté de celui du bénéficiaire, c'est automatiquement complété par le système informatique. C'est à dire qu'il n'y a pas de collégialité. Il n'arrive pour ainsi dire jamais qu'une mesure soit gérée à deux ou à plusieurs sauf situation très exceptionnelle, du fait par exemple du comportement de l'utilisateur, qui nécessite toujours la présence d'un professionnel très au fait de la situation. Nous pouvons le déplorer, mais l'organisation actuelle est ainsi. En revanche, il ne faut jamais oublier que nous ne sommes pas seuls et ne pas rester isolés : nous faisons partie intégrante d'une institution, avec une hiérarchie, il faut l'utiliser en tant que tiers, pour ne pas porter individuellement la charge en responsabilité de tout ce qui se passe, et notamment en cas de difficulté relationnelle.

Le risque aussi dans la relation binaire est la tentation de la toute puissance, et la relation en miroir. Nous avons aussi notre propre rapport à l'argent, avons nous le droit de l'imposer ?

Une autre question se pose : c'est notre position dans notre intervention. Sommes-nous ?

- Entre
- Au-dessous
- A égale distance
- En asymétrie

Cela pose le problème de notre place, rôle ou statut. Bien qu'étranger à la situation personnelle du Majeur, sommes-nous neutres ? Nous sommes parfois le seul contact des personnes avec l'extérieur, pourtant nous ne sommes pas la famille, qu'ils n'ont plus, ou avec laquelle ils n'ont pas de relation.

L'institution ou le juge peut donc faire office de tiers. En cas de conflit avec le Majeur et le délégué, ou alors si une personne dans l'environnement du Majeur Protégé pose problème, nous convoquons la personne, avec notre responsable de service, qui va faire autorité, pour régler la situation.

Nous donnerons l'exemple d'un fils violent qui fait peur à sa mère dans des périodes de crise et pour laquelle nous exerçons une mesure de tutelle. Il lui est arrivé deux fois de suite de casser le lavabo de sa salle bains dans un geste de colère. Nous avons dû faire, malgré sa responsabilité, une déclaration de sinistre à l'assurance. Pour le deuxième incident une nouvelle prise en charge par l'assurance n'était plus possible : non seulement il ne voulait pas participer aux frais de remise en état, mais comme il se mêle de tout, étant très procédurier, il ne voulait pas, que l'on règle la facture.

Deuxième exemple : des beaux-parents, ne comprennent pas, que la façon de dépenser l'argent de semaine envoyé à leur belle-fille, n'a pas besoin d'être justifié. En effet, il ne s'agit que d'argent de

poche, toutes factures étant réglées par nos soins, par la gestion de ses comptes bancaires. Ils veulent absolument qu'elle leur rende des comptes. Elle se plaint auprès de nos services de leur harcèlement. Il arrive aussi que nous soumettions l'idée de faire appel au Juge des tutelles, si le majeur n'est pas satisfait de notre gestion.

La médiation s'oppose à l'immédiateté, et permet d'empêcher l'insatisfaction. Dans l'exercice des mesures de protection, nous facilitons l'accès aux droits des personnes en difficultés, en faisant l'intermédiaire entre elles et l'administration. On peut aussi dire que l'argent est outil médiateur. Il va permettre aux professionnels de la tutelle d'utiliser cette porte d'entrée pour travailler avec l'usager, pour une meilleure gestion financière et budgétaire, en leur apprenant justement, entre autre chose, à différer leurs dépenses.

Notre mission consiste à préserver les droits fondamentaux des personnes, ce qui ne veut pas dire satisfaction immédiate de tous les désirs. Le public avec lequel nous travaillons, souvent isolé socialement, et carencé sur le plan éducatif, n'a pas toujours disposé de modèle à suivre dans son développement cognitif. Dans notre société de consommation, la dépense et l'acquisition de biens matériels, sans la certitude d'en avoir les moyens, est une tentation de tous les instants, et symbolise la valeur de l'individu. De plus, parallèlement, la crise économique limite les moyens financiers et accentue la précarité. Il est de plus en plus difficile de boucler les budgets, sans accentuer l'endettement, voire le surendettement, et apprendre à faire des choix est une épreuve quotidienne. L'argent devient alors un instrument éducatif et fait médiation, dans notre intervention, en normalisant le rapport de nos usagers avec cet outil qu'il faut apprendre à maîtriser. Ce travail se fait, dans la mesure du possible, en concertation avec la personne, en préservant son mode de vie. Apprendre ou réapprendre à gérer sa frustration, pour vivre le mieux possible en harmonie, selon ses besoins, mais avec les moyens à disposition, pour préserver un équilibre budgétaire et limiter les risques d'exclusion, du logement par exemple.

Tous ces éléments interviennent dans la transmission de savoirs-faire, en tant que tiers exclu, ainsi que l'influence de la hiérarchie et des pairs, qui véhiculent les normes et les valeurs de l'institution qui nous emploie.

Le Tiers inclus est constitué par la relation interpersonnelle, entre le professionnel expérimenté et l'apprenant. C'est la construction à deux, la co-construction, la relation de savoir-faire. Elle est fondée sur la diversité et la créativité des acteurs.

Cette relation est la mise en commun de savoirs. Elle est autonome mais bien sûr influencée par le tiers exclu qui agit comme médiateur sur le système.

« Ce Tiers inclus est aussi « un entre deux de la dyade », dû à la différence entre les deux interlocuteurs et les reliant, c'est un intermonde, à la fois, commun et propre, construit, dans lequel chacun se retrouve, qui contribue à la dynamique relationnelle. » (2012, p 68)

2 Transmission des savoirs

Qu'est ce que transmettre, que transmettons nous et comment transmettre ? Voilà les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans les paragraphes qui suivent. Commençons par en donner quelques définitions.

2.1 Définitions

Selon le *dictionnaire historique de la langue française* d'Alain Rey (1992) :

a) Transmettre

Issu du latin classique *transmittere* envoyer de l'autre côté, faire passer au-delà, remettre.

Le verbe est passé en français avec le sens « d'envoyer ».

L'idée dominante du verbe est devenue celle d'un déplacement provoqué vers quelqu'un et il a dès le XI^{ème} siècle le sens de « faire parvenir » (quelque chose à quelqu'un) plus tard au pronominal se transmettre.

Le verbe a signifié dès le XII^{ème} siècle. « céder » (un droit, un bien) à quelqu'un, spécialement faire à ses descendants passer un bien matériel ou moral, sens toujours usuel.

Depuis le XVII^{ème} siècle le mot est employé pour faire parvenir (un élément physique) d'un lieu à un autre, en parlant d'une chose, d'où des emplois spécialisés (biologie) ou courants dans les domaines du téléphone, de la radio et de la télévision.

b) Transmission

Directement repris du latin *transmissio*.

Introduit en français comme terme de médecine en parlant de la circulation des humeurs, le mot s'est répandu dans l'usage pour désigner l'action de transmettre et le résultat de cette action.

A partir du XVIII^{ème} siècle il a développé des emplois didactiques et scientifiques, en biologie, en mécanique avec l'expression courroie de transmission, au figuré, organe qui transmet une consigne, un ordre.

La spécialisation concernant les signaux électriques, télégraphiques transmis à distance est devenue la plus importante. Le mot s'applique dans l'armée au service chargé des communications puis à l'ensemble des communications et à l'informatique.

Depuis le début du XIX^{ème} siècle il se dit pour le passage par contagion d'une maladie d'un individu à un autre ; par métonymie, il désigne concrètement ce qui se transmet, spécialement en parlant d'un organe mécanique et, abstraitement, au pluriel, de l'ensemble des moyens destinés à transmettre les informations.

A première vue, le terme de transmission nous révèle deux aspects :

- Le premier concerne la communication d'informations, entre un émetteur et un récepteur. Dans notre modèle notre émetteur, et notre récepteur, sont tous les deux des êtres humains. L'émetteur est un transmetteur, un sujet qui a un objet à transmettre. Le récepteur est aussi un sujet, qui va recevoir l'information. Ils vont, l'un comme l'autre, interpréter, faire des choix, sélectionner, voire transformer les données communiquées. René Houde dit que : « Transmettre c'est donner quelque chose qui ne nous appartient pas totalement à quelqu'un qui va le pétrir à sa manière » (2010, p. 15).
- Le second, nous inspire une notion de temporalité, de mémoire entre génération. Nous ferons un lien, avec le concept de générativité. Le transmetteur, notre mentor détient par son vécu dans l'institution des éléments, constituant la mémoire de son organisation, qu'il a assimilé à sa façon, et qu'il va exprimer, selon sa perception des choses. Comment l'objet transmis va-t-il être perçu par le mentoré, qui arrive, avec sa propre vision, et comment va-il s'en emparer ? Que va-t-il faire de cet héritage ?

2.2 La transmission, un phénomène de communication

Les théories de la communication et de l'information ont été inspirées des processus d'interactions, dans le domaine technique, comme la mécanique, ou les télétransmissions et la biologie. Elles sont apparues avec la deuxième guerre mondiale. Elles sont au départ, sans ancrage social, on parle de modèles télégraphiques.

Les modèles de communication, entre émetteur et récepteur se sont d'abord cantonnés, à des relations simples, causales et linéaires puis se sont complexifiés, en devenant interactives, avec le développement d'autres techniques, telles que la cybernétique.

Norbert Wiener (1894, 1964) est mathématicien. Pendant la 2^{ème} guerre mondiale, travaillant sur les missiles anti-aériens, il s'intéresse aux problèmes de communication, avec la transmission des messages et le couplage de l'homme et de la machine. Il est le fondateur de la cybernétique, sciences des systèmes, du contrôle et de la communication.

L'Encyclopédia Universalis version 6 (2000) en donne la définition suivante : « Le terme «cybernétique» a été forgé à partir du grec *kubernêsis*, qui signifie, au sens propre, «action de manœuvrer un vaisseau», et, au sens figuré, «action de diriger, de gouverner». Utilisé pour la première fois, semble-t-il, par Ampère pour désigner l'art du gouvernement, il a été mis en circulation, dans sa signification actuelle, par le célèbre ouvrage de Norbert Wiener : *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948).

Les travaux de Wiener sur la cybernétique ont apporté la notion de feedback ou rétroaction, qui désigne la réaction du récepteur, au message émis, et à sa réaction envers l'émetteur. On est passé d'une vision linéaire de la communication, à une conception circulaire.

On distingue 2 formes de rétroaction:

- La rétroaction positive est celle qui conduit à accentuer un phénomène avec un effet boule de neige.
- La rétroaction négative est un phénomène de régulation, qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre.

L'introduction de la notion de rétroaction a permis à des chercheurs en sciences sociales de s'emparer de ce processus, pour passer de la communication à l'interaction.

Dans les années 50, mais réellement reconnue dans les années 80, l'Ecole de Palo Alto, initiée par Grégory Bateson est un regroupement de chercheurs qui va s'intéresser à la communication, et à la relation entre les individus, et tout particulièrement chez les malades souffrant de schizophrénie.

Paul Watzlawick, dans le livre collectif « *Une logique de la communication* », part du postulat qu'il est impossible de ne pas communiquer. La communication est liée au comportement des individus qui, même par le silence et l'inaction, communiquent. Pour la compréhension du message, il faut que l'attitude de celui qui s'exprime soit en adéquation avec la signification de son message par sa posture, ses gestes, en résumé par toute forme d'expression.

2.3 La transmission éducative

Après avoir examiné le concept de transmission, comme processus de communication, selon différents modèles plus ou moins complexes, nous allons nous attacher maintenant à étudier, ce qu'il révèle, tout particulièrement, dans la relation éducative.

Laissons de côté les codes, les messages et intéressons-nous aux acteurs de cette relation et à leur comportement. Quels sont les partenaires de la transmission ? Comme pour l'adaptation, nous verrons diverses notions, au travers de plusieurs disciplines des sciences humaines : anthropologie, psychologie, sociologie et pédagogie que nous allons mêler.

Comme pour l'adaptation, commençons par envisager la transmission des apprentissages, sous le regard des biologistes, en comparant ce qui se passe dans ce processus, chez l'être humain et chez les animaux.

Chez les animaux la transmission se fait par hérédité, exemple la construction du nid par les oiseaux. L'humain, lui, doit tout apprendre pour survivre dans son milieu.

La transmission des comportements se fait par éducation ou par imitation. Nous devons distinguer ce qui s'acquiert tout seul, comme apprendre à marcher, des autres apprentissages plus complexes qui feront plus loin l'objet de notre étude sur les médiations cognitives.

Nous pouvons opposer schématiquement plusieurs dialogues, pour illustrer la différence entre le comportement animal et celui de l'être humain, tout en sachant que ce modèle ne constitue pas une règle absolue, et connaît des exceptions.

Chez l'animal	Chez l'être humain
Inné	Acquis
Instinct	Apprentissage
Nature	Culture

Dans son article de la revue sciences humaines *Troubles dans la transmission*, Nicolas Journet contrarie, en effet quelque peu cela. Chez l'être humain tout est possible, et ce qui est transmis, peut-être transformé. A partir de ce dont il hérite, l'homme est capable d'innovation, mais certains animaux le sont aussi. C'est le cas par exemples des mésanges, qui à Londres ont appris à ouvrir des bouteilles de lait.

Les animaux usent aussi de perspicacité et d'expérience, en plus de leur instinct, pour arriver à leurs fins, c'est ainsi que : acquis et inné se combine. Certains animaux sont donc capables de nouvelles techniques, qu'ils transmettent à leurs congénères. Cela démontre que le comportement des animaux n'est pas figé, et prouve l'existence d'une culture animale. Nicolas Journet cite le cas des castors, qui construisent des barrages, et des techniques de chasse des orques, qui peuvent devenir très sophistiquées.

a) La socialisation de la transmission

La socialisation est un processus, par lequel les individus identifient, apprennent, expérimentent et intériorisent les valeurs, normes et codes symboliques, de leur groupe social.

Par quels biais et à travers quelles instances les acteurs s'échangent les données entre le partenaire qui émet (transmission) et celui qui reçoit (héritage) ? Quels sont les partenaires de ces échanges ?

L'anthropologue Abram Kardiner (1891-1981) qui s'est intéressé à l'influence de la culture sur la personnalité, avec son concept de personnalité de base, fait la distinction entre les institutions primaires et les institutions secondaires. Les premières sont constituées par la famille et les proches et forment la personnalité de l'individu. Les secondes sont l'école, la religion, la société et forment les valeurs et les idées.

Depuis peu les psychologues et les pédagogues désignent un troisième acteur, les pairs. Ce sont les camarades d'études et les collègues de travail. Ces acteurs sont les professionnels qui sont concernés tout particulièrement dans notre recherche.

En sociologie, nous retrouvons deux thèses qui s'opposent. La première, c'est que la personnalité et la culture des individus se forment, selon le milieu social. Des normes sont incorporées et il est difficile d'en changer, c'est le déterminisme. C'est une thèse que l'on retrouve chez le sociologue Pierre Bourdieu (1930-2002) avec son concept d'habitus.

Définition du dictionnaire Le Petit Robert (2011) :

« Manière d'être d'un individu, liée à un groupe social, se manifestant notamment dans l'apparence physique (vêtements, maintien, voix, etc.) »

Le sociologue Claude Dubar, au contraire, pense que dans les sociétés ouvertes, il est possible d'acquérir d'autres fonctionnements, en fréquentant des milieux sociaux et des cultures différentes de notre origine. Chaque individu se construit au fur et à mesure tout au long de sa vie.

b) En psychologie cognitive

Transmission horizontale et transmission verticale

Chez les psychologues deux thèses s'affrontent sur la transmission éducative :

- Les tenants d'une relation verticale de maître à élève où l'apprentissage est inculqué. La relation entre les deux est asymétrique, et l'élève subit un conditionnement. C'est la thèse des behavioristes. Le behaviorisme est l'étude expérimentale des comportements observables. Ils ne tiennent pas compte des déterminismes internes des individus, qui ne réagissent, qu'à des stimuli. Pour observer les comportements, seuls sont étudiés les faits observables. Ils ont aussi appliqué les lois de l'apprentissage en psychologie animale sur les comportements humains. John Broadus Watson, psychologue américain en est le fondateur (1878-1958)
- Les tenants de l'idée que l'élève est acteur et s'approprie les connaissances. C'est la thèse des constructivistes, tels que Jean Piaget (1896-1980) et Lev Vygotski (1896-1954).
C'est par interaction avec le milieu social que le cerveau de l'élève apprend.
Ils s'accordent tous les deux, pour dire que le développement de l'enfant, à une dimension sociale et une dimension individuelle. Pour Piaget, le développement de l'enfant se fait de l'individuel vers le social, pour Vygotski c'est le contraire.
Pour Piaget, quand l'enfant parle, il se parle à lui-même sans se préoccuper des autres. C'est un langage intérieur, qu'il appelle langage égocentrique, et lorsque l'enfant se socialise, il perd ce langage intérieur. Quand sa pensée s'élabore vers six, sept ans, sa pensée intérieure disparaît progressivement. C'est un schéma constructiviste, l'homme se construit par une transition, qui passe de l'individuel au collectif.
Pour Vygotski, le langage intérieur continue d'exister, par un travail réflexif. Le langage égocentrique ne disparaît pas, avec la socialisation, mais progresse dans sa structure en qualité et en richesse.
Une autre opposition entre les deux théoriciens de la pensée et du langage se situe au niveau des apprentissages : Piaget considère que le développement précède l'apprentissage, Vygotski, le contraire. C'est ainsi qu'il a développé le concept de zone proximale de développement.

La transmission par imitation

Nous allons maintenant effectuer un petit passage par une autre vision de la transmission, celle qui se fait par imitation. Commençons par quelques définitions du verbe imiter puis nous nous arrêterons

brèvement sur quelques théories développées sur ce sujet. Les définitions sont extraites du lexique du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)

Imiter : « C'est faire ou s'efforcer de faire (ce que fait une personne ou un animal) dans le seul but de reproduire dans sa particularité (une attitude, un comportement, une façon de s'exprimer).

Reproduire aussi fidèlement que possible.

Adopter les façons de, se conformer à l'exemple de. Prendre pour modèle les méthodes, le style, la manière de.

Faire la même chose que quelqu'un mais sans chercher à copier son geste.

Copier presque instinctivement, consciemment ou non, quelqu'un de plus âgé, de plus averti, ou qui est envié.

Reproduire à travers son art les apparences, les formes d'(objets réels pris pour modèles).

Tenter de reproduire (un document, un titre de paiement) dans l'intention de faire passer la copie pour authentique. »

L'imitation est un processus cognitif de comportement et de pratiques, plutôt étudié en anthropologie.

Pour Gabriel Tarde (1843-1904), criminologue, sociologue et philosophe, l'imitation est le moteur de l'évolution sociale. La socialisation des individus se fait par imitation ou par « assimilation imitative ». Il considère que la société ne se comprend que par un processus d'interactions, les individus s'imitant les uns les autres.

Pour lui, le père a une place prépondérante dans la construction de la société, celui-ci exerce sa domination, non pas par la force mais par le prestige. Il distingue :

- L'imitation simple par réflexe
- L'imitation vraie, intentionnelle
- L'imitation différée en l'absence du modèle

Dan Sperber dans son livre *la contagion des idées Théorie naturaliste de la culture* (1996 256 p) développe une théorie de l'épidémiologie des représentations. Il fait une analogie avec la propagation des maladies contagieuses dans une population. Il s'intéresse à pourquoi telle ou telle représentation culturelle, les croyances par exemple, se développe plus ou moins au sein d'un groupe social. Il recherche des explications dans les processus cognitifs des individus.

« Au cours des processus de transmission, les contenus ne sont dès lors pas répliqués tels quels mais modifiés en fonction de leur pertinence, c'est à dire de leurs dispositions à assurer un effet cognitif maximal pour un effort minimal (1996, p75)

La théorie des mèmes

C'est une théorie développée par Le Dr Susan Blackmore, psychologue de l'université de Bristol. Selon elle, les comportements et les habitudes des individus se résument à des « mèmes » et se propagent comme les virus et les gènes dans le domaine biologique. Le mot est dérivé de gène et de même. Un mème est un élément de culture qui se transmet par imitation.

La mémétique consiste à importer les concepts de la théorie darwinienne de l'évolution, dans le domaine de la culture.

c) La transmission symbolique, succession, finitude

Dans son article « *Transmission et institution du sujet* » de la revue *Le Télémaque*, Laurence Cornu distingue la transmission, de la communication. Elle les replace dans l'espace et dans le temps.

Comme nous l'avons déjà dit précédemment, dans la transmission humaine et particulièrement éducative, nous pouvons identifier trois éléments :

- L'objet de la transmission qui est aussi une manière de s'y prendre,
- Le transmetteur, un passeur qui lui-même a reçu,
- Celui à qui l'on transmet, le successeur.

La communication peut se jouer dans le présent et dans un espace de places équivalentes. La transmission, elle, suppose une temporalité irréversible et une dissymétrie des places.

Le transmetteur, comme celui à qui l'on transmet, sont des sujets, des êtres humains. La transmission suppose des objets fragiles et des êtres mortels. Si le transmetteur a un successeur cela implique sa finitude.

Laurence Cornu explique ainsi la finitude : « On se passe un objet, une place, parce que le temps passera de l'avoir en sa garde, et que l'on passera aussi. Mais la question est moins de passer un objet à un destinataire, que, pour celui-ci de devenir sujet à son tour. »

3 Les médiations cognitives dans la transmission éducative

Quels sont ces objets à transmettre ? Que transmet le professionnel expérimenté : des connaissances ou des compétences ? Que doit devenir l'apprenant : un compétent ou un savant ?

Nous avons décrit les mécanismes de la transmission, comme processus interactif dans la communication humaine. Maintenant intéressons-nous aux informations qui se transmettent dans ces échanges et tout particulièrement dans la relation éducative.

Nous nous situons à la limite entre instruire et éduquer. Commençons par en donner les définitions du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales :

Instruire : « C'est former l'esprit, la personnalité de quelqu'un par une somme de connaissances liées à l'expérience, à la vie, aux événements. C'est aussi communiquer (à un adulte, le plus souvent à un élève) un ensemble de connaissances théoriques ou pratiques liées à l'enseignement, à l'étude ».

Eduquer : « C'est donner à quelqu'un, spécialement à un enfant ou à un adolescent, tous les soins nécessaires à la formation et à l'épanouissement de sa personnalité. C'est développer et former par un entraînement approprié. »

En 1976, la Conférence générale de l'UNESCO a approuvé l'engagement des gouvernements, à promouvoir l'éducation des adultes comme partie intégrante du système éducatif, dans une perspective d'apprentissage, tout au long de la vie. A cette occasion, l'organisation a donné la définition suivante de l'éducation adulte : « l'ensemble des processus organisés d'éducation grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances et améliorent leurs qualifications. »

L'école n'a pas le monopole de la transmission des connaissances, et les savoirs scolaires ne sont plus indiscutables et définitifs. On apprend tout au long de sa vie avec la formation continue au sein du milieu du travail. Nos professionnels de la tutelle sont bien sûr des adultes déjà éduqués et intégrés dans un tissu social, mais ouverts à des apprentissages.

Jean-Marie Labelle, dans son livre *la réciprocité éducative*, considère qu'il n'y a pas d'éducation, sans implication conjointe de la pédagogie et de la didactique. Il parle d'andragogie, c'est à dire de formation pour adultes par opposition à pédagogie plutôt dirigée vers les enfants et les adolescents

Précisons ce que veulent dire ces termes, par des définitions issues du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, puis situons les dans leurs dimensions spécifiques selon Jean Marie Labelle.

Didactique : « Art d'enseigner, d'exposer méthodiquement et systématiquement les principes et les lois d'une science ou les règles et les préceptes d'un art. Jean Marie Labelle place cet art dans une dimension plutôt cognitive ».

Education : « Art de former une personne, spécialement un enfant ou un adolescent, en développant ses qualités physiques, intellectuelles et morales, de façon à lui permettre d'affronter sa vie personnelle et sociale avec une personnalité suffisamment épanouie, moyens mis en œuvre pour assurer cette formation. Action de former et d'enrichir l'esprit d'une personne. Initiation d'une personne, à un domaine de connaissances, à une activité ou une discipline particulière. Cet art concerne une dimension sociale de la formation ».

Pédagogie : « Instruction, éducation des enfants, de la jeunesse. Science de l'éducation des jeunes, qui étudie les problèmes concernant le développement complet (physique, intellectuel, moral, spirituel) de l'enfant et de l'adolescent. Ensemble des méthodes dont l'objet est d'assurer l'adaptation réciproque d'un contenu de formation et des individus à former. (Notons que nous retrouvons dans cette définition la notion de réciprocité que nous étudierons plus loin dans ce chapitre.). Nous placerons cette activité dans une dimension relationnelle ».

Qu'est ce qu'une dimension cognitive ? Selon Maryvonne Sorel, lors de son intervention dans l'Unité d'Enseignement, accompagnement et médiation cognitive : c'est apprendre à connaître et à rendre intelligible les processus mentaux d'acquisition des connaissances.

Tout individu a besoin de médiations cognitives, pour valoriser ses compétences, pour être reconnu professionnellement.

Dans l'accompagnement, et nous le précisons aussi bien éducatif que social, il s'agit de redéployer le savoir, que chaque personne accompagnée, possède forcément, pour être adaptée à son milieu, plutôt que de partir de ses manques. Il faut partir des problèmes que les personnes rencontrent dans leur environnement, pour cela : il faut chercher à le connaître et à le comprendre. Pour être efficient durablement : ne pas se contenter d'étudier l'environnement actuel, mais aussi le projeté.

3.1 La compétence

Qu'est ce qu'une compétence ? Est ce un concept ?

C'est d'abord une notion. Si c'est un concept, il est pragmatique et empirique. L'on distingue alors : le concept quotidien et expérientiel, du concept scientifique, qui se produit dans le champ du savoir. L'expérience produit du savoir, qui lui-même amène à produire du concept.

L'avènement du mot compétence lié à celui de professionnalisation, vient de la dérégularisation du travail. Pour juger l'efficacité d'un professionnel, on est passé de la valorisation de la qualification et du diplôme, liés à des grilles de salaires et à des conventions collectives, à la reconnaissance de qualités individuelles, liées à l'adaptabilité et l'employabilité, pour faire face à la productivité.

Avec la professionnalisation, on va essayer de mailler les temps de travail et les temps de formation. On va essayer de savoir si les personnels sont efficaces en situation de travail, en développant les analyses de pratiques et l'idée de l'entreprise apprenante. On cherche une articulation permanente, entre pratique et théorie, et travail et formation. Développement de la réflexivité, il faut savoir- faire un retour réflexif sur soi.

Quelques réflexions sur la compétence

Relevons la nécessité de faire face au réel et à la variété des situations. La compétence d'une personne est sa capacité à mobiliser ses ressources en situation. La compétence se mesure au vu des résultats d'une action, d'une performance, s'ils sont positifs, l'individu est considéré comme compétent.

Il ne s'agit plus de savoir mais d'être capable de..., de savoir-faire, vite et bien.

Des espaces protégés sont créés pour la formation tout au long de la vie. Tout ce qui va être acquis, dans ces espaces protégés, en terme de capacité, devra être transféré en situation de travail.

Le comportement d'une personne n'a de sens, qu'en relation avec une situation. La compétence est une entité contextualisée, et dépend de la manière, dont la personne s'engage, vit et subit la situation.

La compétence est aussi une affaire d'émotion, de motivation, d'image de soi et d'idéal de soi.

Dans la compétence, il y a de l'activité mentale, du cognitif.

Des environnements empêchent ou facilitent la compétence.

3.2 Capacité et compétence

Les capacités sont des potentialités d'action acquises, qui ne sont pas forcément utilisées, mais que l'individu a à sa disposition, pour agir si la situation l'exige. La capacité est un potentiel de compétence, et réciproquement la compétence est l'exercice de cette capacité.

Dans le domaine de la formation, et principalement dans le cadre de l'accompagnement à la professionnalisation, le terme de compétence est plutôt utilisé, beaucoup plus que celui de capacité, car c'est l'agir qui importe. Dans l'accompagnement social et les mesures de protection des personnes vulnérables, c'est l'inverse, surtout pour évoquer son contraire, l'incapacité. Historiquement, dans le code civil, on nommait ces personnes « incapables », les textes législatifs ont évolué et le terme a disparu, mais l'idée reste encore présente dans bien des esprits. En 1995 Guy Ausloos, dans son livre *la Compétence des familles*, exprimait l'idée de responsabiliser la personne aidée en l'accompagnant dans la prise de conscience de ses potentialités et en la positionnant comme sujet actif, dans la résolution des problèmes qu'elle rencontre.

La Loi du 2 janvier 2002 réforme l'action sociale et médico-sociale, en renforçant le droit des usagers en ce qui concerne l'exercice de leurs droits et de leur liberté. Elle vient s'ajouter aux obligations

prévues par la loi portant réforme des tutelles qui, elle aussi demande à placer la personne au centre du dispositif, et d'obtenir son avis éclairé sur les décisions qui la concernent, reconnaissant par-là ses compétences.

3.3 Le savoir et les connaissances

Quelques repères :

Le savoir comme la connaissance sont des cognitions. On distingue le sujet en train de connaître, ce qui est de l'ordre du processus, de celui qui connaît déjà, donc de l'ordre de l'état.

Les connaissances manifestent la nature des transactions cognitives, engagées par la personne, dans une situation.

Connaître est l'expression d'une relation, entre un sujet et un objet de savoir, c'est un acte ordinaire de relation au monde. La connaissance est un processus intime, entre le sujet et le savoir.

Le savoir est maîtrisé, il est évaluable. On dit par exemple « je sais nager », c'est vérifiable. On dit par contre, je connais la natation, l'expression est plus vague.

Le savoir est signifié et devient un objet, un produit indépendant de la situation, il n'appartient plus à l'individu.

Le savoir vu par les philosophes :

Pour Aristote, savoir c'est raisonner, penser d'une certaine manière.

Pour Kant, savoir ce n'est qu'une représentation de l'objet que je cherche à connaître.

Pour Platon, savoir c'est faire accoucher des idées

3.4 L'expérience, la pratique, l'expérience de la pratique

a) L'expérience

Nous allons nous poser la question de savoir si l'expérience est source d'apprentissage. Dans un premier temps définissons ce qu'est l'expérience selon quelques auteurs. Commençons par donner sa signification au sens général selon le dictionnaire du Centre National de Ressources Lexicales.

L'expérience est un fait vécu

- « Fait d'acquérir, volontairement ou non, ou de développer la connaissance des êtres et des choses par leur pratique et par une confrontation plus ou moins longue de soi avec le monde. »

- Résultat de cette acquisition; ensemble des connaissances concrètes acquises par l'usage et le contact avec la réalité de la vie, et prêtes à être mises en pratique
- Connaissance acquise soit par les sens, soit par l'intelligence, soit par les deux. S'oppose à la connaissance innée impliquée par la nature de l'esprit. »

L'expérience est un fait observé

- « Épreuve destinée à vérifier une hypothèse ou à étudier des phénomènes.
- Mise à l'essai de tout ce qui est nouveau dans son usage et dans sa pratique »

L'expérience a été étudiée par les sciences ou courants philosophiques selon différentes portes d'entrée, nous retiendrons celle-ci :

- Herméneutique : Mettre des mots sur l'expérience, interpréter, produire du sens, expliciter.
- Phénoménologie : Mettre du sens, conscientiser le vécu, compréhension de l'expérience, conscientisation émancipatrice. On s'identifie à nos expériences.
- Existentialisme : L'homme est libre de ses choix et engage sa responsabilité dans son devenir. La science commence par des faits. Cela peut-être illustré par la phrase de Jean Paul Sartre extraite de *l'Existentialisme est un humanisme* : « On peut toujours faire quelque chose de ce qu'on a fait de nous. » Nous répondrons par deux autres questions : Qu'est ce qui a été formateur pour nous ?, Comment un être humain fait-il du sens ?

Dans l'ouvrage collectif dirigé par Jean Marie Barbier *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Gaston Mialaret commente l'expérience des enseignants et propose trois types d'expérience (2011, p 168) :

- L'expérience sclérosante, reproduction de ce qui est fait, sans réflexion sur l'action, n'entraîne pas de changement psychologique chez l'individu.
- L'expérience enrichissante, l'individu se pose des questions, cherche à profiter de son expérience passée et présente et de celle des autres.
- L'expérience scientifique, activité dans laquelle les modes d'adaptation et de réflexion sont faits de modalités plus objectives, et qui s'alimente de savoirs théoriques.

L'auteur parle de résolutions de problèmes comme processus d'acquisition de connaissances par la pratique. La solution des problèmes est intériorisée par les individus et fait de leur résolution une construction de sens, qui devient source d'apprentissage.

Un professionnel expérimenté n'est pas forcément un transmetteur garanti, il peut être un expert dans son domaine, mais novice dans le domaine de la formation et de la transition.

Jean-louis Boutte dans son livre *Transmission de savoir-faire* dit que les connaissances de l'expert sont de l'ordre de l'évidence, des automatismes, « pour le dire autrement, il ne sait plus qu'il sait. » (2012, p 112)

Un expert peut avoir constitué son expérience par la répétition de gestes, de routines, sans avoir réfléchi sur sa pratique. Dans ce sens, son expérience est plutôt sclérosante. Au contraire, si chaque problème à résoudre, chaque épreuve à surmonter ont été l'occasion de réflexion, et de démarche innovante, l'expérience est alors source d'apprentissage.

John Dewey (1859, 1952), philosophe du pragmatisme, a dénoncé les abus d'une éducation purement magistrale en intégrant l'expérience et la découverte comme mode d'apprentissage. Il propose une approche progressiste de l'éducation en mêlant théorie et pratique. L'apprenant n'est pas qu'un sujet passif, mais participe par l'action et l'observation, en expérimentant des habiletés. C'est ce qu'il est convenu d'appeler l'apprentissage expérientiel.

Pour John Dewey apprendre c'est faire. Jean-Pierre Boutinet dans son livre *l'ABC de la VAE* reprend une de ses citations : « Toute expérience garde quelque chose des expériences antérieures, et modifie d'une manière ou d'une autre, la qualité des expériences ultérieures. »(2009, p 139)

En 1984, David Kolb, américain théoricien de l'éducation, a proposé un modèle structurel de l'apprentissage expérientiel, alternant action et réflexion. Il s'agit d'apprendre en situation et à réfléchir sur les effets de l'action en question. Des connaissances nouvelles sont créées, à partir de la saisie d'une expérience et de sa transformation. Le modèle propose quatre étapes qui forment un cycle :

- 1 L'expérience concrète : on entreprend l'activité
- 2 L'observation réflexive : on réfléchit sur les processus engagés dans l'activité
- 3 La conceptualisation abstraite : les événements sont interprétés et théorisés.
- 4 L'expérimentation active : on met en pratique les points d'apprentissage

Le professionnel expérimenté explicite son savoir-faire et ce faisant réapprend autrement, ce qu'il sait déjà. Jean-Louis Boutte dit que cela nécessite, pour l'expert, de formaliser et d'articuler ce qu'il ne sait plus qu'il sait, et pourquoi pas ce qu'il ne sait pas, trouver des explications, des argumentations. (2012, p118)

La question de l'expertise se pose dans le métier de mandataire. Est-il possible de devenir expert, compte tenu de la variété des situations à gérer ? Les professionnels de notre métier ne peuvent être spécialistes en tout domaine. Ils sont plutôt des médiateurs ou des orienteurs vers des spécialistes (Psychiatres, médecins, assistants sociaux, juristes etc)

Leur seule réelle expertise n'est-elle pas la connaissance des secteurs, une capacité à faire fonctionner les réseaux, les dispositifs, à trouver des partenaires etc) ? Pourtant confrontés quotidiennement à la résolution de problèmes, les délégués sont les premiers interlocuteurs et quelquefois les seuls, alors qu'ils ne peuvent résoudre, seuls les problèmes, encore un paradoxe. Nous pourrions peut-être alors les nommer experts orienteurs et pourquoi pas experts en paradoxe !

b) La pratique

Reprenons tout d'abord une sélection de définitions du Centre National de Ressources textuelles et lexicales :

- Activité qui vise à appliquer une théorie ou qui recherche des résultats concrets, positifs.
- Fait d'exercer une activité particulière, de mettre en oeuvre les règles, les principes d'un art ou d'une technique.
- Savoir-faire, compétence résultant de l'exercice habituel d'une activité.
- Fait de suivre une règle d'action, d'y conformer sa conduite (dans le domaine moral et social).
- Manière habituelle d'agir, comportement habituel.

Bernard Charlot, dans son livre *le rapport au savoir*, se pose la question de savoir, si la pratique est une forme de savoir, ou encore s'il y a du savoir dans les pratiques. Pour lui, avoir de la pratique, c'est agir de façon pertinente dans telle ou telle situation, la pratique est donc plutôt une affaire de spécialistes.

« A pratiquer, il y a des choses que l'on sait et que ne savent pas ceux qui n'ont pas la pratique » (1997, p 72)

« Celui qui a la pratique vit dans un monde où il perçoit des indices que d'autres n'apercevraient pas et il dispose de repères et d'une gamme de réponses dont d'autres seraient démunis. » (1997, p 72)

Malglaive dans son livre *Enseigner à des adultes* (1990, p 112) propose une « pédagogie à l'envers » mettant en avant l'approche par la pratique et supposant « une analyse des situations de travail pour y repérer les savoirs en usage. »

C) L'expérience de la pratique

Qui est notre professionnel expérimenté ? Est-il un expert et qu'est ce qu'un expert ?

D'abord donnons en une définition :

Qui a acquis une grande habileté, un grand savoir-faire dans une profession, une discipline, grâce à une longue expérience.

Spécialiste habilité auprès d'un tribunal ou d'une instance quelconque à émettre un avis sur une question exigeant des connaissances spéciales.

C'est d'abord un professionnel, porteur de plusieurs caractéristiques :

- d'une qualification reconnue avec des savoirs identifiés.
- D'une expérience professionnelle
- D'une expérience de vie
- De savoirs non reconnus

Lui seul a articulé :

- Les bonnes pratiques
- Les procédures, de par sa formation initiale, la formation continue et l'activité de l'entreprise
- Les expériences vécues

Lui seul en a reconstruit le sens

- Par l'action
- Dans son rapport aux autres
- Dans les réflexions

Nos professionnels exercent leur métier dans un temps et un espace liés. Que fait-on dans cet espace, quelle marge de manœuvre avons-nous pour agir ? Professionnellement, nous avons de plus en plus le sentiment d'être orienté dans nos actions par des procédures de plus en plus strictes et limitatives. Nous sommes parfois guidés pas à pas. L'informatisation et l'automatisation des systèmes nous laissent de moins en moins de marges de manœuvre, ainsi nous avons constaté que dans la résolution des problèmes des personnes que nous protégeons, il y a de moins en moins de place pour la négociation. Pour bénéficier d'aide financière, par exemple, chaque personne doit rentrer dans des cases, avec des profils et sous des plafonds de ressources, aucun motif ne peut en apparence changer cela. Quelle habileté et quelles ressources devons-nous mobiliser pour intervenir malgré tout et être efficient? Pouvons nous agir sur les dispositifs dans ces espaces ou sommes nous impuissants ? Y a-il encore des interstices dans lesquels nous pouvons nous immiscer?

La philosophie grecque distingue plusieurs formes d'habileté dans les activités humaines :

- Praxis : activité pratique qui ne renvoie à rien d'autre qu'à elle-même, en fonction d'un savoir
- Poiesis : qui renvoie à l'œuvre, l'acte s'extériorise dans l'œuvre

- La métis : intelligence rusée, une pragmatique
- Kairos : habileté à saisir l'occasion

Michel de Certeau dans *L'invention du quotidien* évoque les tactiques et les stratégies pour contourner les contraintes et parle de résistance au système. Il dit : « Sans sortir de la place où il lui faut bien vivre et qui lui dicte une loi, il y instaure de la pluralité et de la créativité. A un art de l'entre deux, il en tire des effets imprévus. » (1990, p 52).

Dans notre recherche, nous allons nous intéresser à ce qui peut se passer dans ces interstices, aux ruses utilisées par mes collègues pour palier aux difficultés vécues et imposées par les systèmes.

Marcel Detienne et Jean-Pierre Vernant parlent eux, de ruses de l'intelligence, dans leur ouvrage *Les ruses de l'intelligence - la métis des grecs*. « C'est cette connivence avec le réel qui assure son efficacité. Sa souplesse, sa malléabilité lui donnent la victoire dans les domaines, où il n'est pas, pour le succès, de règles toutes faites, de recettes figées mais où chaque épreuve exige l'invention d'une parade neuve, la découverte d'une issue cachée ». (1978, p 29). Nous aurons l'occasion d'approfondir cette réflexion dans notre enquête, après avoir analysé les réponses sur les stratégies utilisées par les professionnels pour pallier aux contraintes qu'ils vivent dans leur pratique.

3.5 Les paradigmes fondateurs de la médiation cognitive

Le fondement théorique de la médiation repose sur 2 idées :

- Le développement du petit d'homme requiert des médiations cognitives
- Il n'y a pas de relation au monde qui ne comporte de dimension cognitive

L'être humain né inachevé, c'est à dire qu'il a tout à apprendre de ses parents pour une part, et pour une autre part, il doit utiliser tous les moyens de développement, qu'il a à sa portée dans le patrimoine génétique de son espèce (mais qu'il ne connaît pas) pour s'adapter au monde dans lequel il va évoluer. Chaque individu va prendre forme en fonction du potentiel dont il dispose du fait de son appartenance à un milieu culturel issu de ses parents. C'est ce qui va orienter ses modes de rapport à l'environnement. Il va devoir se doter d'outils pour compenser son insuffisance biologique première mais c'est ce qui va lui permettre un développement sans limites contrairement à d'autres espèces.

Gilbert Simondon, dans son livre, *L'individuation psychique et collective*, dit que l'individuation se poursuit tout au long de la vie dans un environnement qui continue à s'individualiser. « Un être n'est jamais complètement individualisé, il a besoin pour exister de pouvoir continuer à s'individualiser en résolvant les problèmes du milieu qui l'entoure et qui est son milieu ; le vivant est un être qui se perpétue en exerçant une action résolutive sur le milieu ; il apporte avec lui des amorces de résolution parce qu'il est vivant ; mais quand il effectue ces résolutions il les effectue à la limite de

son être, et par là, continue l'individuation : cette individuation après l'individuation initiale est individualisante pour l'individu dans la mesure où elle est résolutive pour le milieu. » (1989, p 126)

Les travaux de Piaget ont montré que l'être humain est un sujet particulier qui va devoir apprendre puis organiser les connaissances acquises selon deux expériences, une physique qui porte sur l'action et une autre logique, sur les propriétés de l'action.

Vygotski a précisé que les fonctions psychologiques supérieures sont déterminées par les activités que l'enfant pratique avec les autres dans un environnement socialement organisé et signifié. C'est cette coopération sociale qui va concourir à la mise en œuvre de ses compétences interpersonnelles et l'utilisation d'outils verbaux et comportementaux, tels que le langage, les codes culturels. L'intervention de médiateurs humains tels qu'institutions ou organisations sociales sont nécessaires pour accéder à ces formes du penser qui ne sont pas immédiatement visibles.

La question se pose pour les individus qui ne bénéficient pas de médiations éducatives. C'est le cas de certains usagers que nous rencontrons dans notre activité professionnelle. Ces personnes peuvent avoir une déficience motrice, sensorielle, affective ou mentale, elles sont donc différentes dans leur fonctionnement et sont souvent handicapées car leurs moyens intellectuels ne leur permettent pas, sans aide extérieure de continuer à évoluer ou à modifier leur comportement. Ils n'ont pas accès par exemple aux nouvelles technologies de l'information et se trouvent exclus des nouveaux moyens de communication. Or la société demande de plus en plus à ses membres d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux changements de ce monde en rapide évolution. Notre mission est alors de continuer bien sûr à les aider dans la résolution de leurs problèmes matériels tel que l'accès aux droits ou la gestion de leur argent mais aussi de mettre à leur disposition des moyens pour favoriser leur développement personnel.

Pour conclure ce chapitre, reprenons l'idée de Bernard Charlot, auteur, qui nous a déjà guidés, dans quelques points sur le savoir et sa transmission, et qui nous dit que le rapport au savoir est un rapport au temps.

« Le savoir est construit dans une histoire collective qui est celle de l'esprit humain et il est soumis à des processus collectifs de validation, de capitalisation, de transmission. » (1997, p 73)

« L'appropriation du monde, la construction de soi, l'inscription dans une relation aux autres, l'apprendre exige du temps et ne sont jamais achevés. Ce temps est celui d'une histoire : celle de l'espèce humaine, qui lègue un patrimoine à chaque génération ; celle du sujet, celle de la lignée qui a engendré le sujet et qu'il engendrera. » (1997 , p 91)

Chapitre 6

Accompagnement Tutoral, Mentorat et réciprocité

Nous allons dans ce chapitre étudier l'accompagnement tutoral, selon deux modèles différents. Ces modèles révèlent des fonctions et des postures différentes de l'accompagnateur. Le tutorat en est une, le mentorat une autre. Nous allons donc nous appliquer à rechercher les différences théoriques et pratiques, entre ces deux concepts. Nous traiterons aussi de la générativité et de la réciprocité. Ces outils théoriques vont nous aider à discerner ce qui se passe dans la relation entre le tuteur et son tuteuré.

1. Quelques éléments de l'accompagnement en formation

Sans développer le concept d'accompagnement, rappelons différentes formules qui sont apparues dans les dernières décennies. Nous donnerons quelques raisons de leur application et de leur développement.

1.1 Différentes appellations ou formules

- Accompagnement en cours de formation
- Tutorat
- Entraînement professionnel et scolaire ou coaching
- Conseil et psychothérapie du travail
- Parrainage
- Accompagnement à la recherche d'emploi
- Accompagnement en VAE ¹⁴
- Accompagnement en histoire de vie
- Accompagnement en fin de vie
- Accompagnement au départ à la retraite
- Mentorat

¹⁴ Validation des acquis de l'Expérience

1.2 Les raisons de leur développement

- Mutations du cycle de vie au travail : formation tout au long de la vie, ruptures et reprises de travail. Fini le temps où l'on rentrait dans une entreprise et l'on y restait jusqu'à sa retraite. La carrière n'est plus linéaire on exerce, de plus en plus, plusieurs métiers tout au long de sa vie.
- On est passé du collectif à la responsabilité individuelle de son devenir professionnel. Chaque individu porte désormais sur les épaules la responsabilité de son évolution professionnelle.
- Transformation du monde du travail, complexité, mobilité, surabondance de l'information, informatisation

Maella Paul dans son livre *L'accompagnement, une posture professionnelle* (2004, p56) évoque les différences d'accompagnement, entre les différents accompagnateurs :

- Le mentor conseille, met en garde, informe.
- Le coach observe et valide
- Le parrain introduit l'apprenti dans une communauté de praticien
- Le tuteur propose des modèles facilitant le développement de l'apprenti.

Nous retiendrons, dans les différents accompagnements, le tutorat et le mentorat, que nous allons décrire maintenant.

2. Le tutorat

2.1 Définitions :

Tuteur : Définitions issues du CNRTL

En droit :

« Personne chargée légalement de veiller sur un mineur ou un interdit, de gérer ses biens et de le représenter dans les actes juridiques.

Dans l'enseignement :

Enseignant pratiquant des méthodes d'éducation stimulant l'initiative de l'élève; enseignant choisi par un élève parmi ses professeurs et acceptant ce choix, pour le conseiller et le suivre dans ses études ».

En horticulture :

« Tige de bois, de métal ou de plastique, plantée verticalement dans le sol pour soutenir ou redresser une jeune plante ou un jeune arbre, au moins pendant les premiers temps de sa croissance ».

En informatique :

« Ensemble des explications raisonnées disponibles spontanément ou sur demande, à partir d'un terminal et facilitant la mise en œuvre d'un programme ou l'établissement d'un diagnostic ».

Tutorat :

« Le tuteur désigne un défenseur, un protecteur (*tueri* / protéger) ».

Cette caractéristique du tutorat nous révèle rapidement le risque de confusion qu'il peut y avoir avec notre métier de protection. Ne sommes nous pas, nous-mêmes, professionnels, tuteurs ou curateurs de personnes vulnérables ? En fait, nous ne sommes que mandatés pour exercer cette fonction, puisque c'est l'institution qui nous emploie qui en possède réellement le titre. On ne parle pas alors de tutorat mais de tutelle.

2.2 Les fonctions du tutorat

Le tutorat, en France, est une fonction de l'entreprise. Il se trouve entre la logique productive et la logique éducative. C'est un dispositif de formation en milieu de travail.

Dans le système éducatif anglais au début du XIXème siècle, on distingue :

- Le monitoring : enseignement mutuel dans une relation d'entraide entre pairs confié aux meilleurs éléments
- Le mentoring: avec une asymétrie relationnelle par rapport à l'âge et à l'expérience.

Depuis les années 1990, on est passé de tutor à mentor, pour faciliter l'immersion progressive des enseignants débutants dans un établissement scolaire.

Dans le système français, le tuteur a deux missions envers les jeunes apprenants :

- Leur faciliter l'acquisition de savoir-faire
- Leur faciliter l'intégration dans l'entreprise

On utilise alors différents termes : formateur de terrain, maître de stage, maître d'apprentissage, maître formateur, conseiller pédagogique ...

André GEAY, dans *l'Ecole de l'alternance* (1998) distingue plusieurs types de tutorat :

- Le tutorat naturel qui consiste à intégrer et manager le personnel, le travail est organisé et transmis mais pas enseigné. C'est un tutorat centré sur l'approche managériale. Il est spontané et destiné à accueillir les débutants et les aider à s'intégrer.
- Le tutorat réglementaire ou institué dans l'alternance dans des dispositifs qui visent un objectif de formation pour insérer les jeunes dans la vie active. C'est un tutorat centré sur l'approche pédagogique.
- Le tutorat généralisé qui ne concerne pas que les nouveaux embauchés et les jeunes en alternance, mais toutes les personnes en transition professionnelle souhaitant confronter leur projet à la réalité.

Il définit deux grandes fonctions du tutorat :

- Une mission de socialisation professionnelle et de construction identitaire. Le tuteur joue le rôle d'aîné ou de mentor et le tuteur s'identifie à lui en le prenant comme modèle. Il aide le jeune apprenant à s'intégrer dans l'entreprise.
- Une mission de transmission des pratiques professionnelles en créant des conditions favorables pour rendre le travail formateur.

Le modèle traditionnel du tutorat est basé sur la transmission des compétences, dans une relation expert/novice.

Le modèle est basé sur l'exemplarité, le novice imite son maître. Cela rappelle le compagnonnage. Le maître transmet des savoirs et les valeurs d'un métier.

Le tutorat a donc deux fonctions :

- Socialisation
- Formation

Maella Paul dans son livre *L'accompagnement, une posture professionnelle* interroge le tutorat par rapport au changement, ce qui nous intéresse dans notre problématique.

« Par ailleurs, le tutorat n'est pas porteur, à proprement parler d'une dynamique de changement : il vise plutôt l'adaptation, la conformité aux structures, l'intégration des normes professionnelles. » (2004, p40)

3. Le Mentorat

3.1 Les spécificités du mentorat

Quelles sont les spécificités du mentorat par rapport au tutorat ?

L'origine du mot vient de Mentor qui était l'ami d'Ulysse. Ulysse avait un fils Télémaque. Au moment de partir pour la guerre de Troie, il a confié l'éducation de son fils à son ami Mentor.

Renée Houde, professeur à l'Université du Québec, dit que : « Les mentors sont des passeurs. Ils ne sont pas des devins. Ce ne sont pas des gens qui vous avez croisé dans une vie antérieure, mais ils reconnaissent qui vous êtes, parfois, sans que vous le sachiez. Ils croient en vous. Ils vous proposent des défis. Ils vous montrent à faire des choses. Ils vous invitent à vous dépasser. Sans eux, vous ne seriez pas tout à fait celui ou celle, que vous êtes aujourd'hui. » (2010, p 22)

Nous pouvons par analogie le voir dans les contes de fée et dans la mythologie. Quand le héros est en difficulté, il y a toujours un personnage, qui vient à son secours, pour par exemple traverser une rivière impétueuse, affronter un dragon ou un ogre ou encore pour se transformer.

Le mentor apparaît dans une vie, y joue un rôle important puis se retire. C'est une relation passagère. C'est un révélateur de personne, un passeur. « Les autres sont pour quelque chose dans ce que je deviens. Je suis pour quelque chose dans ce que les autres deviennent. » (2010, p 23)

« Le mentor n'est pas un parent mais un mélange de parent et de pair » (2010, p 25)

La filiation n'est pas qu'une affaire de famille mais de rencontre.

Le mentorat appartient à la tradition anglophone, mais il se développe de plus en plus, dans les pays francophones. Cela est dû au développement de l'accompagnement sous toutes ses formes, comme nous l'avons plus haut.

On associe le mot mentor à un guide, un conseiller, un directeur de conscience, un maître spirituel voire à un sage.

Le mentor atteste d'une expérience conséquente dans le domaine, dans lequel il guide la jeune personne.

Le mentor incarne la sagesse transgénérationnelle, ce qui le distingue du coach, qui travaille plus en collaborateur et en pair. Il n'évalue pas, il est plus à l'arrière plan, plus en observation.

Contrairement au tutorat le mentorat ne s'exerce pas que dans le monde du travail, mais aussi dans d'autres domaines de la vie. Il aide au développement de la personne tout au long de sa vie.

Nous pouvons tous nommer des individus qui nous ont amenés à ce que nous sommes. « Il y a des personnes qui révèlent les êtres à eux-mêmes. Ce sont les mentors. »

Pour René Houde il constitue un outil de formation de la relève :

- Pour conserver la mémoire institutionnelle,
- Pour perpétuer et renouveler la culture.

Ainsi le mentorat assure à la fois la continuité et la relève.

Elle ramène le mentorat à deux phénomènes sociétaux :

- L'accompagnement de l'adulte
- La transmission intergénérationnelle.

3.2 Le mentorat une relation entre deux individus

- Un plus âgé qui transmet sa connaissance en laissant une trace
- Un plus jeune qui apprend à devenir adulte et à développer sa maturité.

Le mentorat est une relation affective de réalité et de réciprocité. Le mentorat est interactif : « le mentor favorise une plus grande individuation du mentoré et par ricochet actualise la sienne » (2010, p 24).

Le concept d'individuation a été développé en psychologie analytique par le psychiatre suisse Carl Gustav Jung.

L'individuation est un processus, par lequel l'individu se construit, ou se réalise, en tant qu'être singulier.

Ce concept a particulièrement préoccupé le philosophe Gilbert Simondon ainsi que la notion d'individualité. Il a développé sa thèse *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information* sur ce sujet en 1958. Il se propose de repenser l'individu dans sa réflexivité, en tant qu'être inachevé dans un environnement. Pour lui, il faut à la fois expliquer l'individu par le milieu et le milieu par l'individu, on ne peut les réduire l'un à l'autre. Il considère l'être et le milieu comme totalité indivisible. Un individu est singulier, si son milieu est singulier.

3.3 Les caractéristiques d'un mentor

Reprenons les trois corollaires développés plus haut de ce qu'est un mentor à savoir :

- Le mentor n'est pas le père.
- Le mentor est un maître, celui qui inspire et conseille.
- Le mentor possède l'ingéniosité et la sagesse.

Ses qualités et compétences sont :

- l'écoute,
- les habiletés de communication,
- la patience,
- la connaissance de l'organisation et du travail,
- la capacité à percevoir et à comprendre autrui.

Le mentor est un professionnel chevronné qui guide un novice. C'est un guide dans un environnement de travail.

Le mentor doit être capable de composer avec la complexité, avoir des capacités relationnelles et posséder des compétences reliées à une expertise.

« Le mentor est sensible à la richesse et à la complexité du parcours professionnel » (2010, p 13)

Pour René Houde, le mentor est une personne nourrissante à l'opposé d'une personne toxique (2010, p37).

La personne toxique	La personne nourrissante
Emprisonne l'autre dans ses mouvements Infantilise l'autre. Blâme constamment le comportement de l'autre. Fait à l'autre des demandes excessives et contradictoires. Exerce sur l'autre des pressions continuelles.	Valorise les efforts de l'autre. Le valide lorsqu'il parle et agit. Confirme l'autre dans ce qu'il est et ce qu'il devient Valorise l'autonomie de l'autre et reconnaît que l'autre a sa vision des choses, ses valeurs et son propre centre de décision. Se préoccupe activement de préserver l'intégrité de l'autre et se soucie de sa croissance personnelle. Valorise l'individualité de l'autre. Se soucie du bien être et du bonheur de l'autre.

Nous nous inspirerons de cette philosophie pour l'appliquer à l'accompagnement tutorial que nous imaginons entre anciens et nouveaux professionnels de la tutelle. Nous retrouvons l'esprit de l'éthique, que nous devons appliquer en tant que professionnel envers l'usager, personne vulnérable, que nous avons la responsabilité d'accompagner, en nous souciant de son bien-être.

A travers trois dimensions de la relation mentorale Renée Houde décrit douze fonctions du Mentor que nous allons résumer dans un tableau (2010, page 94). Ces fonctions permettent principalement le développement professionnel d'un individu dans un mentorat de carrière.

Soutien	Défi	Projet
Accueil, écoute	Permettre d'expérimenter de modifier son regard	Mettre en valeur les attentes et les objectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir le mentoré dans le milieu, le présenter aux autres membres • Guider le mentoré dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle • Répondre du mentoré auprès des autres membres du milieu : le mentor est pour ainsi dire le répondant du mentoré • Soutenir moralement le mentoré particulièrement en période stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigner au mentoré • Conseiller le mentoré sur une question ou l'autre • Etre le modèle du mentoré : le mentoré a besoin de s'identifier à son mentor (avant de s'en différencier) • Présenter des défis au mentoré et lui fournir l'occasion de faire ses preuves 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner du « feedback » direct, utile et constructif • Favoriser l'avancement du mentoré dans ce milieu • Entraîner le mentoré à acquérir des habiletés précises et les attitudes pertinentes reliées à la pratique du travail • Sécuriser et confirmer le mentoré

Comme nous l'avons vu, le mentorat peut aussi se dérouler dans la vie personnelle, il sert alors à développer l'identité d'un individu

Pour résumer reprenons la définition, qui conclut le chapitre sur le mentorat, de Maella Paul dans son livre *L'accompagnement une posture spécifique*.

« La relation mentorale se définit donc, sur une base de réciprocité et de solidarité intergénérationnelle, comme une relation d'aide et d'apprentissage, entre une personne d'expérience qui partage connaissance, expérience, idées et compréhension d'une organisation avec une personne moins expérimentée, disposée à tirer profit de ce partage. S'établissant à l'occasion d'une transition personnelle ou professionnelle, elle rétablit, auprès du contact des pairs, la fonction des aînés. » (2004, p 43)

4. Le concept de réciprocité

L'étude du concept de réciprocité, comme celui de transmission est un grand chantier. Il est, lui aussi repris dans de nombreux domaines. Nous nous limiterons dans notre exploration à ce qui nous intéresse particulièrement dans notre recherche, à savoir la réciprocité dans les échanges et la réciprocité dans la relation éducative. Commençons par définir son sens général, puis examinons ce que ce concept peut signifier dans les échanges plutôt économiques, et enfin dans le domaine éducatif.

4.1 Définitions

Réciproque : Emprunté du latin *reciprocus* qui va en arrière après avoir été en avant (notamment à propos de la mer), « alternant, renversé, répercuté » et spécialement en grammaire, « réfléchi ».

L'adjectif qualifie une action, une relation entre personne qui s'exerce de façon équivalente à celle d'un premier terme sur un second et du second sur le premier. Réciproque a été repris en grammaire pour qualifier un type de verbe pronominal exprimant une action que deux ou plusieurs sujets exercent les uns sur les autres. Il a aussi qualifié un type de pronom personnel. Et en logique, une proposition ayant pour sujet l'attribut d'une première proposition, et pour attribut le sujet de cette même proposition.

En mathématiques : il décrit une proposition ou un théorème qui se déduit d'une proposition ou d'un théorème initial, en permutant son hypothèse et sa conclusion en géométrie, il se dit de figures dont les côtés peuvent se comparer de telle sorte, que l'antécédent d'une raison, et le conséquent de l'autre se trouvent dans la même figure.

Pour le dictionnaire Le Petit Robert (2011) dans une relation, « il s'agit de ce qui implique, entre deux personnes ou deux groupes, un échange de sentiments, d'obligations, de services semblables etc ». « En grammaire un verbe réciproque indique une action exercée par plusieurs sujets les uns sur les autres et dont l'action est à la fois accomplie et reçue par chacun d'eux. »

4.2 La réciprocité dans les échanges

a) Lien social, échange contractuel et don

La caractéristique principale du travail de gestion des tutelles c'est l'échange entre des individus. D'une part, des professionnels offrent leurs connaissances et effectuent un accompagnement éducatif et budgétaire. D'autre part, des usagers vont en retour exprimer une volonté, ou non, d'utiliser leurs capacités pour améliorer leurs conditions de vie et la prise en charge de leur responsabilité budgétaire. Les bénéficiaires de mesures de tutelle vont aussi être demandeurs de services, en contre-partie de la contrainte qu'ils subissent et de la perte de leur liberté d'action..

Le lien social ainsi créé va déterminer le type d'échanges, et la conduite menée à la fois par les délégués et les usagers. Il en est de même dans la relation entre professionnel expérimenté et successeur apprenant. Ce lien peut prendre deux formes différentes :

Socialité primaire et socialité secondaire

Selon Paul Fustier dans son livre *Le lien d'accompagnement* (2000, p.9) «La socialité est ce qui génère une certaine forme de liens entre les hommes. »

- La socialité primaire concerne le lien social à l'intérieur d'une communauté restreinte, comme par exemple la famille, composée de simples individus, dont le fonctionnement n'est pas guidé par un statut particulier.
- La socialité secondaire régit les rapports, entre individus, dans des groupements plus complexes. Les personnages sont guidés dans leur action par leur statut ou leur rôle . C'est le type de lien, qui se joue dans le monde de l'entreprise. Les institutions qui œuvrent dans le secteur social peuvent être, comme nous l'avons vu avec le contrat salarial, considérées comme des entreprises, au même titre que les sociétés commerciales ou industrielles, car elles obéissent à des règles économiques.

Les acteurs qui échangent dans ces structures sont des professionnels et des usagers qui pourraient être appelés clients. Ils ne rétribuent pas directement les associations, bien que participant eux aussi, en

fonction de leurs ressources. Ce sont les organismes financeurs, qui se basent, en terme de quantité, sur leur nombre et la masse financière des prestations gérées. Ainsi les échanges dans ce contexte sont concernés par la socialité secondaire

La relation expert/nouveau, elle, n'est pas, en règle générale, une relation régie par des règles économiques, et répond plutôt à la socialité primaire, avec des rapports entre pairs, faisant partie d'une même institution et d'un même métier. En revanche, si nous considérons le contrat de génération, en cours de mise en place dans les entreprises, le fait d'envisager des allègements de charges patronales en contrepartie du maintien dans l'emploi de seniors, ou l'embauche de jeunes salariés, nous parlons alors d'échanges régis par la socialité secondaire. C'est le contrat de travail qui est concerné par l'échange, entre salarié et employeur, ce que nous détaillerons plus loin dans un prochain paragraphe. Dans ce fonctionnement, normalement, les liens interpersonnels n'existent pas. Tout est réglé par transaction. L'équilibre des intérêts est institué. Chaque membre doit s'y retrouver et aucun acteur ne doit être lésé. Il n'y a pas de dettes. Les rapports entre individus sont organisés, réglementés et médiatisés. Tout cela est bien entendu théorique. Que se passe-t-il dans l'autre type de socialité appelée primaire ?

Don et contre don

Dans le cas de la socialité primaire, ce sont les individus qui échangent pour leur propre compte. Les liens sociaux sont le produit d'un échange individuel spontané et non médiatisé.

Le lien s'établit non par contrat mais par le don.

Selon Marcel Mauss, dans son *Essai sur le don* (1968, p.161) et les recherches anthropologiques sur le potlatch, l'échange par le don passe par trois étapes obligatoires :

- Faire des dons
- Accepter les dons
- Rendre les dons

Faire des dons ou des cadeaux fait partie des règles d'usage de la convivialité. Ainsi dans la société française, il est souvent de coutume lorsqu'on est invité d'offrir un cadeau à ses hôtes. Dans les rapports marchands, c'est aussi une tradition, en fin d'année, de donner des cadeaux à ses meilleurs clients.

Pour Marcel Mauss, accepter des dons, c'est en quelque sorte accepter la dette. Ainsi la personne invitée, va se sentir obligée d'inviter en retour, celui qui l'a accueilli. Dès que l'on peut, il est préférable de rendre le don, afin de se libérer de la dette.

Le principe de réciprocité implique qu'il faut rendre la pareille à un moment ou à un autre.

Les deux types de socialité sont décrites en théorie : que se passe-t-il, en réalité, lors des échanges entre individus et particulièrement dans le lien créé entre les professionnels et les usagers ou entre professionnel expérimenté et débutant ?

Socialité primaire et socialité secondaire, cette catégorisation des rapports humains est un peu schématique. Les échanges entre individus ne peuvent échapper aux représentations personnelles et affectives.

Le délégué, qui est d'abord un professionnel compétent, souvent formé à la relation par sa formation, est aussi une personne qui a sa propre sensibilité et ses représentations personnelles de la relation humaine. Ainsi, dans la réalité, le lien entre lui et l'utilisateur peut devenir interpersonnel et s'apparenter à une relation par le don. Par exemple, la satisfaction d'aider la personne, surtout, si elle se montre coopérante et si l'échange est fructueux, va apporter au délégué un apport narcissique qu'il va être difficile de ne pas exprimer. L'utilisateur peut alors avoir tendance à interpréter la satisfaction du délégué comme une réponse à son comportement, c'est à dire un contre don. Il est important pour l'utilisateur qui fait des progrès, qu'il le fasse pour lui-même et non pour faire plaisir au délégué. Dans le cas contraire, le résultat est transformé en don, et le professionnel peut se sentir obligé envers lui, et devoir lui rendre. Il n'aura plus la distance qu'il faut en tant que professionnel et les progrès de l'utilisateur ne seront plus un résultat vers son autonomie, mais au contraire une dépendance envers un délégué en particulier.

Dans l'idéal, le professionnel qui dispose d'un statut, va adopter un comportement adapté et mettre en place une distance entre lui et l'utilisateur qui le mettra à l'abri de tout lien interpersonnel. Ce qui n'est pas le cas dans l'échange entre professionnels où il n'y a pas d'enjeu de pouvoir ou d'autorité, les rapports sont plus égalitaires.

Comme nous l'avons dit précédemment, le don implique un retour, une dette. Le don est un échange d'obligations mutuelles inhérentes à la vie en société, qui crée des liens privilégiés entre les partenaires. Si on transpose dans le cas de notre relation expert/novice, dans le cadre de l'accompagnement tutoral, la transmission de savoirs peut-être assimilée à un don de l'expert et suppose un échange, le retour, l'autre partie de l'échange est une reconnaissance, ou un apport de nouveautés.

b) La réciprocité en économie sociale et solidaire

La réciprocité est pour Karl Polanyi, historien de l'économie (1886-1964) un des principes fondamentaux au cœur du processus d'intégration économique, où il lie réciprocité, redistribution et marché. Il publie *la Grande Transformation* en 1944, où il étudie l'évolution des rapports de production, depuis le XIX^{ème} siècle. Cet ouvrage constitue la base de la théorie de l'économie sociale et solidaire. Il y analyse les principes la pratique de la solidarité dans les sociétés. IL se situe dans une perspective non-évolutionniste, et considère que les sociétés modernes ne sont pas plus développées, que celles du passé. Nous nous inspirons pour cet aspect de la réciprocité d'un article de Jean Michel Servet dans la revue Tiers Monde.

Pour Karl Polanyi, à la différence du marché, où chacun doit défendre ses intérêts particuliers et les citoyens sont considérés comme consommateurs ou producteurs sans solidarité dans la réciprocité les partenaires sont en relation de complémentarité et d'interdépendance. Les échanges se situent dans un tout social. Il oppose l'intérêt de soi du marché, au souci d'autrui de la réciprocité.

Nous retiendrons cette phrase issue de l'article de Jean Michel Servet dans la Revue Tiers Monde (2007/2 n° 190): « *La réciprocité se situe dans un tout social et celui-ci suppose au préalable une fragmentation, une singularisation des êtres que la composition d'une totalité réunit. L'individualisation est nécessaire à la solidarité. Le « je » se définit par rapport à autrui et non par son indépendance aux autres. Il y a souci de l'autre. Il y a prise en charge d'autrui par chacun* ».

c) La dimension de réciprocité dans le contrat de travail

Chaque salarié d'une entreprise, est tenu d'établir un contrat avec son employeur, où sont consignées ses conditions d'emploi, horaires, rémunération, durée déterminée ou indéterminée.

Les droits et obligations liant le salarié à l'entreprise, ne sont pas toutes reprises dans le contrat de travail, mais sont intériorisées par les individus, par le contrat salarial.

Le professionnel de la tutelle exerce la mission, qui lui est confiée par délégation par contrat. En échange des services qu'il rend, de ses compétences qu'il met à disposition de son employeur (tuteur) et des usagers, il est rémunéré par un salaire. Cette rémunération est elle-même définie dans une grille de classification par une convention, appelée convention collective 66 car elle a été signée le 15 mars 1966.

Georges Akerlof, né en 1940, économiste, se propose de considérer le contrat de travail comme un accord implicite entre un employeur et un employé dans un rapport de don contre don.

Le principe du contrat de travail est le suivant : un salarié vend sa force de travail et ses compétences à un employeur, pour exercer un emploi, sous certaines conditions, en échange d'un prix monétaire, sous la forme d'un salaire. Il s'agit d'un échange négocié, selon des considérations purement économiques. Au sein d'une même entreprise, et pour le même poste de travail, les performances des salariés peuvent être différentes. Certains salariés vont produire un effort supérieur à ce qui leur est demandé, ce qu'ils vont considérer comme un don à leur employeur, et attendre en échange, un contre don sous forme d'augmentation de salaire, de reconnaissance ou de conditions de travail plus souples. L'employeur, lui s'il accorde un avantage à son salarié va attendre de lui un effort supplémentaire. Le salarié apporte tout son être dans sa fonction ce que Marx appelait le « travail vivant » en échange, il attend des garanties en terme d'équité, de niveaux de salaire, de reconnaissance et de sécurité.

4.3 La réciprocité éducative

Comme pour la transmission, la réciprocité éducative se conçoit dans un échange dialogique donner/recevoir, don/contre don. Elle se situe dans une relation interactive entre deux protagonistes, un émetteur, un récepteur, un professionnel expérimenté, un successeur apprenant.

Leurs rôles peuvent permuter, leur relation a un caractère alternatif.

Nous nous trouvons à ce stade, de nouveau dans l'interrogation d'utiliser, soit l'adjectif « éducative » soit « formatrice », comme nous nous sommes posé la question, pour le titre de ce mémoire entre « formative » et « formatrice ».

Le suffixe if (ive) correspond à un état

Le suffixe ateur (atrice) marque une action

Pour le titre du mémoire, nous avons finalement choisi d'utiliser le suffixe correspondant à l'action d'éduquer pour ce paragraphe sur la réciprocité, nous choisissons le suffixe « ive » pour le fait d'être caractérisé comme. Nous traitons de la réciprocité dans un domaine, celui de l'éducation.

Cette relation est aussi une rencontre, une découverte de soi-même, à travers la découverte des modes de fonctionnement des autres.

Cette réciprocité permet une remise en cause, et une réflexion sur ses manières d'agir. Jean Marie Labelle dit que : « Ce qui est apporté est lié au stagiaire, à sa remise en question, qui fait que le conseiller réciproquement se remet en cause. » (1996, p 32). « En réfléchissant avec le stagiaire sur ses propres pratiques qui lui posent question, je suis amené à me poser à moi-même les questions qui se posent à l'autre ; et le rapport critique qu'il porte sur moi me fait remettre en question. » (1996, p 37).

Quel est selon Jean Marie Labelle le lien entre éducation et réciprocité dans ce va et vient, dans cette transaction ?

- *L'éduqué s'éduque par l'éducateur*
- *L'éducateur tire de l'éduqué, un bénéfice éducatif lui-même*
- *La réciprocité ne serait plus la résultante de l'éducation mais sa condition et son fondement.*
(1996, p 145)

	Education réciproque	Réciprocité éducative
effet	réciprocité	éducation
cause	éducation	réciprocité

Laurence Cornu, dans son article sur la transmission dit que « dans l'éducation, le don est transgénérationnel, on ne rend pas, mais l'on donne à quelqu'un d'autre ce qui a été donné, et l'on donne quelque chose qui ne nous appartient pas. Il faut ajouter que l'on donne aussi ce dont on manque, et sans le savoir. Il y a, dans ce qui humanise un don, du manque, de la place vide. »

a) La réciprocité dans une relation de confiance

Ce qui est échangé est constitué de savoirs et de connaissances, de soi et de l'autre, une sorte de monnaie d'échange, dans une relation de confiance.

Dans notre activité professionnelle, nous sommes dans une situation asymétrique avec nos usagers car nous détenons l'autorité, mandatés par la justice pour exercer sur eux des mesures contraignantes et privatives de liberté. Le retrait de leurs moyens de paiement, par nos soins, fait qu'ils sont autoritairement tenus de nous confier leur argent, par ce même pouvoir judiciaire. Nous pouvons toujours tenter de rétablir un peu d'égalité, en essayant de travailler en coopération avec certaines personnes, qui sont désireuses d'autonomie. Le projet avec ces personnes consiste en un allègement, ou une levée de mesure à l'avenir, mais c'est un travail de longue haleine, qui n'est pas toujours réalisable. Nous ne pouvons que tendre vers cet objectif, qui n'est jamais garanti. On assiste quelquefois à des retours en arrière, dans des situations, où tout semblait bien parti, avec une confiance réciproque bien installée : parfois pour une tracasserie ou un retard administratif, un événement de la vie, voire une rencontre malencontreuse tout est à recommencer.

Cette confiance est aussi réciproque, et nous sommes parfois les destinataires de révélations, qu'il faut manier avec prudence. Nous sommes quelquefois les seuls interlocuteurs, qu'ont les personnes pour partager leurs confidences, secrets parfois intimes dont nous ne devons pas être les récepteurs, car tout

cela dépasse les limites de notre intervention. Nous sommes bien sûr tenus au secret professionnel, mais nous devons aussi agir avec prudence, en respectant la distance nécessaire à une intervention objective, pour ne pas se retrouver otage d'un secret partagé.

Dans la revue *Diogène*, Laurence Cornu rapporte les propos de Niklas Luhman de son livre *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité social*», qui définit trois sortes de confiance :

- La confiance familière

Elle est celle de tous les jours dans notre relation à autrui. On n'y pense plus, elle est intégrée. (Il en est de même de son opposé la méfiance.) Elle peut empêcher de vivre librement lorsqu'on en manque.

- La confiance instituée

Notre délégation est un gage de confiance pour notre institution mandatée par la justice qui nous confie une mission. Un contrat de travail officialise cette relation avec engagement et signature. Le Certificat National de Compétence maintenant exigé par les professionnels pour exercer la fonction, prouve que nous avons les capacités pour remplir notre mission, (diplômes requis et formation obligatoire).

Un Document Individuel de Protection, que l'on remet à chaque usager, constitue une sorte de contrat, entre l'usager et l'institution, qui reprend quelques informations sur les conditions de la mesure, les coordonnées des personnes concernées, les conditions financières et administratives, le projet etc.,

Le citoyen fait confiance aux institutions politiques et administratives de notre société par exemple à la banque à qui il confie son argent.

- La confiance risque

C'est celle des probabilités, le calcul rationnel des gains et des pertes celle qui dissocie le raisonnable et le rationnel. Des assurances atténuent ces risques, dans notre société, mais ne l'excluent pas totalement.

Nous terminerons par la confiance, que les collègues m'ont fait, en me livrant leur récit et leur opinion, pour cette recherche, et celle partagée entre professionnels expérimentés et successeurs débutants dans la relation expert/novice. Nous considérons qu'elle est concernée, par les trois types de confiance. La confiance familière de par la proximité quotidienne, qui nous lie, car nous faisons partie de la même communauté, la confiance instituée, car un engagement de confidentialité écrit ou oral en fait le fondement, et la confiance à risque, car l'expression de sa vérité est exposée au danger de ne pas être partagée ou comprise.

Le professionnel débutant fait confiance à son tuteur, en considérant ses compétences comme modèle à suivre. Débutant, il n'a pas l'expérience et le recul nécessaire et aura tendance à exécuter ses missions, selon l'exemple que lui fournit l'expert. Ce n'est que plus tard avec la pratique, qu'il saura si sa confiance était justifiée. L'expert, lui, confie au débutant ses tactiques et ses manières de faire. Il s'expose ainsi tel qu'il est, avec ses points forts et ses points faibles. Leur comportement, l'un comme l'autre, est une prise de risque, un investissement l'un envers l'autre.

Jean Marie Labelle, dans la réciprocité éducative, définit cette relation comme un climat de confiance mutuelle : « Chacun des protagonistes doit miser sur l'autre, le croire capable de répondre à son attente et espérer de lui en être assuré. La confiance contient en elle-même ce chassé croisé de la croyance et de l'espoir. En cela elle relève du pari. » (1996, p 18)

Laurence Cornu, dans son article de la revue *Télémaque* : *La Confiance, dans la relation pédagogique* dit que « la confiance, comme manière de se mettre en relation avec l'autre, suppose un « aller » et un « retour », et elle survit, en tout cas, seulement s'il y a retour. Dès lors elle se renforce : elle se joue à deux et ouvre une histoire. Elle n'est donc pas une affaire individuelle, mais bien relationnelle. »

b) Réciprocité comme mutualisation des savoirs

On trouve aussi dans ce dictionnaire le synonyme mutuel.

Ce qui est mutuel est alors ce « qui implique un rapport double et simultané, un échange d'actes, de sentiments. » On y trouve la notion « d'enseignement mutuel, dans lequel certains élèves instruisaient, sous la direction de leur maître, leurs camarades moins avancés. »

Cette définition nous renvoie à des souvenirs de notre enfance, où élève d'une petite école à la campagne, notre maîtresse apprenait aux enfants de tous les niveaux scolaires. Ainsi lorsqu'elle enseignait à certains elle confiait aux plus grands de s'occuper des plus petits.

Nous parlerons de mutualisation des savoirs et de coopération réciproque, à partir de la pratique de l'andragogie, à savoir la pédagogie pour adulte.

Pour Jean Marie Labelle « la notion de réciprocité dans l'éducation des adultes (1996, p 105) débouche maintenant sur la nécessité de montrer en quoi ce concept permet d'expliquer ce qui se joue dans l'apprentissage adulte, et en conséquence dans la relation didactique entre adultes. »

Nous retiendrons aussi une autre idée développée par Alain Taché dans son livre *L'adaptation un concept sociologique systémique* à partir des études d'Yves Coppens sur la phylogénèse humaine (description de l'histoire évolutive des êtres vivants, des lignées et des groupes d'organismes) et

l'origine de l'homo sapiens, c'est l'adaptation comme concurrence, compétition et émulation par les membres d'une même espèce qui s'enrichiraient mutuellement. « L'adaptation est ainsi améliorée de la concurrence et de la compétition entre membre d'une même espèce mais aussi de l'enrichissement mutuel. Il est nécessaire d'être adapté, adaptatif et adaptateur mais aussi adapté à la concurrence, à la compétition -, à l'émulation et apte à retenir la richesse provenant de l'autre, à s'entr'adapter. » (2003, p 78).

On retrouve l'idée d'ouverture à l'autre, à d'autres conceptions, d'autres visions des choses. Les échanges entre professionnels, notamment lors des séances d'analyse de pratique, favorisent cet enrichissement mutuel.

Nous même avons connu personnellement cette émulation du groupe, lors de notre formation DUHEPS, puis lors des regroupements pour ce Master Fonction d'accompagnement en formation, notamment lors de la présentation au groupe de notre portfolio, ou la lecture de notre 4^{ème} de couverture. La socialisation de notre travail aux autres membres du groupe puis leur réaction en retour, tout en apportant un regard critique permet la réflexion, une exigence de qualité mais aussi une reconnaissance du travail accompli et de notre capacité à sa réalisation, qui sont porteurs d'énergie.

Nous retrouvons le même vécu d'expérience, dans les récits d'histoires singulières en formation, dans le livre coordonné par Claire Héber Suffrin, *Quand l'Université et la formation réciproque se croisent*. Nous avons sélectionné la phrase suivante, révélatrice de notre idée de mutualisation des savoirs dans un groupe, basée sur la conception que l'on se construit en s'opposant et en coopérant : « C'était un travail d'entraide fondé sur la réciprocité, avec une exigence réciproque qui créait une émulation et permettait, lorsqu'on se retrouvait seul, de produire. Chacun se sentait responsable de la réussite des autres, autant que de la sienne, et se savait reconnu pour ce qu'il était, autant par la question qu'il portait en lui que par la recherche, qu'il conduisait pour y répondre. » (2004, p 265)

c) L'éthique de la réciprocité

Cette réciprocité ne va pas sans une éthique, une volonté déontologique que l'on retrouve aussi bien dans notre position asymétrique avec l'usager que dans la relation tuteur tutoré.

Nous retiendrons la définition donnée par le dictionnaire de la philosophie et des sciences humaines de Louis Marie Morfaux.

Ethique : partie de la philosophie qui a pour objet les problèmes fondamentaux de la morale C'est une discipline systématique correspondant à la morale théorique et souvent liée à une recherche métaphysique. Concept ou doctrine cohérente de la conduite de la vie.

Nous illustrons notre propos d'extraits du livre de Jean Marie Labelle.

Altérité et reconnaissance de l'autre

Il s'agit de reconnaître la spécificité et la singularité de l'autre. Nul ne peut imposer à l'autre sa vision des choses. «Le souci narcissique de retrouver le même dans l'autre bute sur ce qui en l'autre ne ressemble pas à soi. » (1996, p 194).

Nous retrouvons dans l'éthique de la réciprocité les caractéristiques de la personne nourrissante à l'opposé de la personne toxique développées plus haut sur les particularités du mentorat selon René Houde, à savoir :

La personne nourrissante :

- Confirme l'autre dans ce qu'il est et ce qu'il devient
- Valorise l'autonomie de l'autre et reconnaît que l'autre a sa vision des choses, ses valeurs et son propre centre de décision.

« Nul ne peut avoir de projet pour un autre, le contraindre à le réaliser après l'y avoir enfermé. Parce que le sujet personnel est élan, il n'appartient à personne d'autre qu'à lui-même. C'est au seul Je que revient le risque de s'accomplir. Mais le paradoxe de la réciprocité fait, que le Je ne le devient pas, sans le Tu, ni le Nous. L'invention du Soi est une auto-hétéro-génèse. » (1996, p 172)

Eviter influence et manipulation

Définition de la manipulation par le Centre National de Ressources Lexicales:

Manœuvre occulte ou suspecte visant à fausser la réalité.

Manœuvre par laquelle on influence à son insu un individu, une collectivité

Définition de l'influence :

Action (généralement graduelle et imperceptible) qui s'exerce sur les dispositions psychiques, sur la volonté de telle personne.

Action (généralement progressive et parfois volontairement subie) qui s'exerce sur les opinions morales, intellectuelles, artistiques de telle personne ou sur ses modes d'expression.

Pouvoir reconnu ou conféré par tel groupe social (à telle personne ou collectivité) de régir l'opinion, de jouer un rôle important dans l'organisation des affaires publiques.

Action (généralement prolongée dans le temps et non brutale) qu'une personne ou un groupe exerce sur les opinions politiques de tel(le) autre, sur l'orientation du gouvernement, de l'administration.

Pour Jean Marie Labelle la manipulation n'est qu'une forme perversie de l'influence inter humaine. Il distingue 3 formes d'intentionnalité manipulatrice :

- Substituer à sa liberté, un vouloir qui n'est pas le sien
- Exploiter des virtualités d'autrui pour un intérêt qui ne comporte pas le sien
- Ne pas différencier les hommes, on les nivelle et les uniformise

C'est par un principe éthique, que le délégué à la tutelle, n'abusera pas de son pouvoir, et se servira de son autorité, pour appliquer une déontologie professionnelle, notamment auprès des partenaires. Il en est de même pour le tuteur envers le débutant, qui ne se servira pas de son prestige et son intégration dans la structure, pour imposer son influence et empêcher l'autre de s'exprimer.

5. Générativité

Nous n'avons pas trouvé dans le dictionnaire la définition du mot générativité.

Dans le *dictionnaire suisse de politique sociale* ¹⁵ nous avons trouvé l'explication suivante : « Depuis E. Erikson, la générativité est considérée comme la principale tâche développementale de la vieillesse. La générativité désigne aussi bien la transmission d'expériences aux jeunes générations qu'un engagement productif en faveur des jeunes générations. La générativité consiste notamment à se préoccuper des générations futures, mais aussi à intégrer ce qui est nouveau dans ce qui est ancien, et inversement. »

La générativité consiste pour l'adulte à s'intéresser à la génération montante. Elle se définit par l'intérêt, que l'on a pour les générations suivantes et leur éducation

Pour René Houde: « Exercer sa générativité c'est mettre au profit de la génération suivante ses compétences, ses expertises et sa vision du monde » (2010, p 29)

¹⁵ Site Internet : <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=379>

5.1 Le puer et le senex

Quel que soit l'âge, les personnes connaissent des expériences qui commencent et d'autres qui s'achèvent. Nous sommes, à la fois, jeunes et vieux par rapport à des aspects différents.

La théorie jungienne considère deux archétypes :

Le puer désigne ce qui est jeune. Il se situe au commencement d'un processus de développement. C'est ce qui est nouveau, par exemple une expérience nouvelle, l'initiation, l'apprentissage, le début de quelque chose. On peut l'associer au printemps, à la naissance, à la feuille blanche.

Le senex désigne ce qui est vieux. Il se situe à la fin d'un processus de développement. C'est ce qui est achevé, maîtrisé. On peut l'associer à l'automne ou l'hiver, au déclin, à la page écrite.

René Houde distingue 5 aires dans lesquelles les individus adultes évoluent chacun à leur propre rythme et sont plus ou moins matures :

- La vie sociale
- La vie familiale
- La vie professionnelle
- La vie interpersonnelle (les relations amoureuses, amicales)
- La vie personnelle (la relation envers soi-même)

Erik Erikson, psychanalyste d'enfant a repéré dans son ouvrage *Enfance et Société*, 8 étapes de l'homme (1963, p 169) :

1^{ère} étape : Le nourrisson ou le combat de la confiance contre la méfiance

2^{ème} étape: La petite enfance ou le combat de l'autonomie contre la honte et le doute

3^{ème} étape : L'âge du jeu ou le combat de l'initiative contre la culpabilité

4^{ème} étape : L'âge de l'école, le travail ou l'infériorité

5^{ème} étape : L'adolescence, identité et confusion d'identité

6^{ème} étape : Le jeune adulte, l'intimité ou l'isolement

7^{ème} étape : L'âge adulte, la générativité ou bien la stagnation

8^{ème} étape : La vieillesse, l'intégrité personnelle ou le désespoir

Comparons ce qu'entraîne pour un adulte le choix d'exercer, sa générativité ou au contraire la stagnation.

La générativité entraîne un élargissement des intérêts du moi, le sentiment de contribuer à la construction de l'avenir, de participer à la réalisation d'un monde meilleur, d'apporter sa contribution pour la suite du monde.

La stagnation consiste en un repliement sur soi-même et en une absorption en soi-même ou l'adulte est avant tout préoccupé par sa propre personne, par exemple pour son confort.

« Tout au long de sa vie, l'être humain va connaître des conflits psychosociaux qu'il va devoir combattre en élaborant des stratégies (1963, p 180)

Tâches auxquelles le jeune doit se confronter

Au cours de la jeunesse, il existe des périodes d'harmonie et de stabilité. Le jeune connaît aussi des périodes de transition en quittant un monde pour rentrer dans un autre. Dans ces phases, il doit effectuer des actions qui vont s'apparenter à des tâches qui peuvent lui sembler difficiles et insurmontables telles que :

- Quitter l'univers parental dans lequel il a grandi
- Se frotter à d'autres univers, les amis, l'université, le travail
- Apprentissage des relations affectives entre égaux
- Devenir responsable de soi matériellement et psychologiquement
- Devenir autonome, prendre des décisions
- Faire l'expérience de soi et des autres
- Choisir son style de vie son orientation, son métier, son lieu de vie
- Comprendre le monde dans lequel il évolue, ses codes, ses normes, son histoire, les valeurs, les défis, les contradictions

Ces tâches vont motiver le jeune à trouver un guide pour traverser cette étape et trouver un mentor.

En même temps, l'adulte, entre 40 et 65 ans, comme le jeune, vit des périodes d'harmonie et de satisfaction mais aussi des périodes de remises en question et de transition. Il doit affronter des épreuves dans le mitan de sa vie où il vit une double expérience :

- Celle de l'accomplissement et la réalisation de son être

- Celle du déclin et de la perte

« Le sens du temps se modifie. Un sentiment d'urgence temporelle s'installe. Comme si le temps qui reste à vivre devenait une denrée précieuse, rationnée. On peut avoir l'impression que ses aspirations et ses ambitions ont pris une expansion telle, qu'elles sont à l'étroit dans les limites du temps qui reste ; choix entre cultiver sa déception et faire quelque chose à partir de cette déception. » (2010, p 65)

Il n'y a pas que dans la vie professionnelle, que les hommes et les femmes de cet âge vivent ces épreuves. La vie personnelle apporte aussi ses difficultés, où les individus d'une génération se retrouvent pris en sandwich entre leurs enfants grandissants qui ne sont plus des enfants et leurs parents vieillissants qui ne sont plus des parents.

En réciprocité guider un jeune, appelé mentoré, va l'aider à surmonter ces expériences.

5.2 Profil des personnes qui exercent leur générativité

René Houde s'inspire d'une thèse de doctorat écrite par Paula Harding en 1985 pour faire ressortir un profil d'adultes exerçant leur générativité.

- Ils donnent une dimension positive aux événements de la vie.
- Ils font confiance aux processus de la vie.
- Ils apprennent à composer avec les forces qui existent en eux et dans le monde qui les entourent
- Ils se situent dans un processus d'éducation continue en apprenant sans cesse.

5.3 Les étapes de la vie au travail

Dans la relation de transmission entre mentor et mentoré l'âge des deux protagonistes influence la relation éducative. Riverin-Simard (1993, p 87) à partir d'une étude menée au Québec considère l'âge comme un facteur agissant. Elle propose un développement vocationnel et décrit les étapes psychologiques de vie au travail en 9 tranches de vie de 23 à 67 ans ce qui correspond à la fourchette moyenne d'une carrière professionnelle entre l'entrée dans la vie active et la sortie par la retraite. A chaque étape correspondent des modes de vie au travail différents avec des aspirations et des significations différentes.

23-27 ans : atterrissage sur le marché du travail

28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur
33-37 ans : Aux prises avec une course occupationnelle
38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices
43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire
48-52 ans : Modification de sa trajectoire
53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse
58-62 ans : Des réflexions testaments
63-67 ans : Choix de vie après le travail, type de retraite

Les périodes de 43-62 ans nous intéressent particulièrement dans ce chapitre sur la générativité. Ils correspondent aussi à la tranche d'âge dans laquelle se situent les professionnels expérimentés que nous avons interrogés dans notre étude. Ils sont parcourus par des perceptions et des besoins divers :

- Questionnement sur la finalité de leur parcours de vie
- Besoin de faire le bilan de leur vie professionnelle
- Laisser un message de leur carrière
- Besoin de reconnaissance de leur utilité
- Préparation de la fin de leur carrière

Jean Louis Boutte fait le parallèle avec « les stades de développement de Piaget, qui pourraient se voir ainsi prolongés à l'âge adulte ». « Si la description des états d'âme possibles autour de ces périodes est, nous semble-t-il pertinente, nous ne sommes pas certains qu'il faille s'attacher strictement aux tranches d'âge et aux limites que propose l'auteur. En effet, nous pensons que le contexte, et en l'occurrence le départ anticipé à 57 ans, peut bousculer, modifier ces limites, et chaque personne vit différemment ces événements à son rythme. » (2012, p 123)

Cette étude est peu linéaire et ne tient pas compte de l'environnement telle que la culture et le domaine d'activité de l'entreprise qui peuvent aussi influencer l'individu. De plus, l'évolution de la législation concernant l'âge de départ à la retraite va, elle aussi, apporter des modifications à ce découpage. Malgré tout elle montre qu'en plus de l'expérience, l'âge est un facteur important dans la motivation à transmettre de l'expert et celle du successeur à apprendre.

Conclusion 2^{ème} partie

A la lecture du livre d'Harold Bernat intitulé : « *Vieux réac ! Faut-il s'adapter à tout ?* », cette phrase a retenu, toute notre attention : « S'adapter à tout prix, évite le jugement et la critique, toute interrogation sur la nécessité de ce changement... » (2012, p 64) »

Nous nous sommes demandés, nous aussi, si toute adaptation au changement était inévitable. Peut-on s'y opposer ? Peut-on distinguer différents changements, différentes formes d'adaptation ?

C'était notre premier questionnement à la fin de la 1^{ère} partie, après avoir situé le cadre de notre étude et notre rôle dans ce contexte. Nous voulions savoir si les stratégies d'adaptation étaient différentes, en fonction de l'âge et de l'expérience.

Dans cette deuxième partie, nous avons en quatre chapitres étudiés les concepts, qui devaient nous servir d'outils pour avancer dans notre questionnement. Ces outils théoriques nous ont permis d'élaborer une problématique, que nous allons ci-dessous vous exposer.

Nous avons tout d'abord resitué notre étude dans un système complexe dans un premier chapitre. Nous avons repris les principes de la pensée complexe, rappelé les différents paradoxes et pour finir expliqué les stratégies paradoxales selon Yves Barel. Nous avons décrit les éléments en interaction de ce système et le fonctionnement avant et après la réforme de la tutelle.

Soucieux de poursuivre un travail réalisé dans notre précédente recherche, notre intention était d'utiliser les stratégies paradoxales, pour expliquer les stratégies d'adaptation au changement de nos délégués à la tutelle, nous devons, dans le second chapitre, nous consacrer à l'étude des concepts d'adaptation et de changement. Nous avons fait le choix de les explorer dans diverses disciplines, pour avoir un champ de recherche le plus large possible, ce qui devait nous amener à préciser notre problématique. Dans cette partie théorique, nous avons été particulièrement enthousiastes, à la représentation complexe d'Edgar Morin, dans une dialogique entre adaptation de soi et adaptation à soi, c'est à dire savoir si les acteurs s'adaptent aux conditions de l'environnement, ou au contraire, s'ils modèlent le contexte pour l'ajuster à leur propre vision.

Nous avons sélectionné dans les divers aspects de l'adaptation selon les disciplines, celui des dimensions du processus identitaire selon Pierre Tap, en psychologie clinique, pour situer les actions de nos professionnels, en terme d'adaptation, dans leur relation à l'institution, selon des postures individuelles ou collectives. Dans le même livre à savoir celui d'Alain Taché, nous nous sommes intéressés à l'idée que la crise provoquée par les changements peut faire émerger de nouveaux projets ou au contraire plonger l'individu dans un profond malaise. Nous retiendrons ces trois théories pour

analyser les réponses aux questions posées à nos professionnels sur leurs stratégies d'adaptation au changement.

Dans notre recherche, nous nous attacherons plus loin à d'abord examiner et comparer les moyens utilisés entre professionnels expérimentés et professionnels apprenant le métier, pour s'adapter avec plus ou moins de réticence et d'esprit critique. Notre questionnement sera d'évaluer si la manière d'appréhender le changement diffère selon l'âge et l'expérience.

Pour comprendre comment se passe l'accueil des nouveaux salariés, leur relation avec les anciens et ce qui se transmet : nous avons consacré les deux chapitres suivants de cette partie aux théories propres aux sciences de l'éducation. Nous sommes partis des théories de la communication pour aboutir à la transmission éducative. Nous voulions connaître les modes d'acquisition des savoirs et des connaissances. Nous avons distingué les savoirs formels et théoriques, les connaissances, des savoirs issus de l'expérience et de la pratique, que l'on appelle compétences. Ces compétences sont de plus en plus répertoriées dans des référentiels. Il en est de même pour celles retenues pour l'obtention du Certificat National de Compétences nécessaire, depuis la Loi de 2007, à l'exercice des mesures de protection.

Nous sommes dans un terrain professionnel occupés par des individus de différentes générations. Ces professionnels détiennent une mémoire et une certaine forme d'expertise. Pour l'accueil des nouveaux arrivants, qui vont devoir apprendre le métier, un accompagnement tutoral est souvent prévu pour faciliter leur apprentissage aux particularités du métier, c'est le cas dans notre institution. Différents types de tutorat existent, plus ou moins organisés, nous avons retenu les catégories d'André Geay et une forme particulière appelée le mentorat. Ces différentes catégories sous-entendent différentes postures plus ou moins formatrices, plus ou moins bienveillantes. Nous interrogerons les professionnels sur la manière dont ils ont été accueillis eux-mêmes et comment ils conçoivent la transmission des savoirs.

Nous sommes partis du postulat que la transmission était avant tout, une relation sociale entre experts et débutants, entre anciens et nouveaux. Cette relation interactive, est-elle formatrice ? Cette question nous a conduit vers le concept de réciprocité et la théorie du don contre don, comme échange de bons procédés qui crée du lien entre partenaires. Dans le cas de notre relation expert/apprenant, dans le cadre de l'accompagnement tutoral, nous avons vu que la transmission de savoirs-faire, de l'expérience peut-être assimilée, à un don de l'expert. Ce don suppose un contre don de la part du débutant. En retour, l'autre partie de l'échange sera une reconnaissance envers l'expert, un apport de nouveautés, de connaissances inédites, offertes par le novice. Ce successeur apprenant possède de nouvelles visions des choses acquises dans sa formation et dans sa propre expérience, qu'il offrira à son tuteur dans une relation de réciprocité.

Notre questionnement final sera de vérifier si les stratégies d'adaptation au changement des professionnels expérimentés et aguerris dans leur pratique, appelés mentors, sont influencées, par le fait d'accueillir des stagiaires ou des nouveaux salariés, appelés mentorés, avec une autre vision du métier, un regard neuf. Si cet accueil se réalise dans le cadre d'un accompagnement tutoral avec une relation mentors mentorés, cela améliore-t-il l'adaptation ? C'est ce que nous allons vérifier lors de notre enquête dans la troisième partie de ce mémoire.

3^{ème} partie

Evolution du métier de délégué à la Tutelle et adaptation au changement,
méthode et traitement des données

Introduction 3ème partie

Après avoir énoncé dans la première partie la genèse de cette recherche, par un détour autobiographique, et replacé le-tout dans un contexte, dans la deuxième partie, nous avons travaillé des concepts pour nous aider à comprendre le fonctionnement d'un système et nous amener à une problématique. Cette troisième partie organisée en trois chapitres est consacrée à l'enquête auprès de nos acteurs, les professionnels de la tutelle. Nous avons organisé des entretiens, au nombre de 6, dont un exploratoire, auprès de quatre experts et deux novices.

Dans le premier chapitre de cette partie, nous décrivons la méthodologie de notre enquête, le choix du corpus et les moyens techniques mise en œuvre d'abord pour l'organisation des interviews puis l'analyse de leur contenu. Nous avons utilisé un logiciel pour la retranscription des entretiens et la thématisation des données, nous en expliquerons le fonctionnement.

Le deuxième chapitre est consacré à l'enquête en elle-même et l'analyse de contenu. 3 thèmes ont été étudiés, la représentation du métier, l'accompagnement tutoral et enfin les évolutions et leurs stratégies d'adaptation aux changements.

Dans un premier temps, nous avons traité de la représentation du métier par les acteurs. Nous avons demandé à nos délégués de nous citer 3 mots clés qui selon eux, représentaient leur métier et de nous raconter comment ils se représentaient leur mission, comment ils en parlaient. Nous avons comparé d'abord, le résultat de l'enquête auprès de nos professionnels avec les textes issus de la législation et ceux de l'institution pour confronter les points de vues de nos locuteurs et ceux que nous appellerons les donneurs d'ordre.

Une fois déterminées les représentations du métier, nous nous sommes attaqués à notre questionnaire concernant l'accompagnement tutoral. Nous avons demandé aux personnes interviewées de nous raconter leur arrivée dans le métier, de quel tutorat ils ont bénéficié s'ils en ont eu un, et quelles étaient les fonctions de cet accompagnement. Ensuite, nous avons analysé les réponses concernant les savoir-faire et compétences à transmettre, et leur conception de l'acquisition de ces savoirs et de leur transmission. Le troisième questionnaire concerne les évolutions du métier et les stratégies. Nous avons demandé aux professionnels, de nous parler des évolutions qu'ils avaient constatées, et de la façon dont ils s'adaptaient à ces changements. Nous avons exploré leurs réponses en les rapprochant de théories développées dans la deuxième partie et illustrées par des extraits d'interviews, locuteur par locuteur.

Le dernier chapitre de cette dernière partie va conclure notre recherche, en essayant de répondre aux questions soulevées dans notre problématique. Nous allons d'abord rappeler cette problématique et les différentes hypothèses, puis nous évaluerons la pertinence de notre questionnement et les réponses apportées. Quels sont les points soulevés, et quelles améliorations apporter à cet accompagnement tutorial, quelle aide apporter aux professionnels pour vivre les changements ? Pour cela, nous terminerons en proposant des préconisations, pour que l'institution devienne une entreprise apprenante.

Chapitre 7

4 experts et 2 novices de la Tutelle

Méthodologie et présentation du corpus

1. Méthodologie de l'enquête

1.1 Mise en œuvre des entretiens : L'ethnométhodologie

Observer les pratiques professionnelles, telle a été mon premier objectif. Mais qu'entend-on par pratique ?

Harold Garfinkel est le précurseur du mouvement ethnométhodologique, Alain Coulon (1987, p.23) reprend ses propos, en disant qu'il s'agit des activités banales de tous les jours, accomplies par les acteurs.

Dans l'exercice des mesures de tutelles les professionnels utilisent des méthodes qui leur sont propres. Quel sens peut-on leur donner, quelle interprétation ?

L'ethnométhodologie propose par l'observation de mettre à jour les méthodes par lesquelles les acteurs actualisent les règles et procédures pour se fabriquer « un monde raisonnable afin de pouvoir y vivre » (1987, p.26)

Considérons les professionnels. Ils sont membres de l'institution, à la fois personne unique avec sa propre identité et ses propres valeurs, et personne qui doit se plier à des règles. Les professionnels doivent à la fois suivre les procédures pour se faire accepter et être reconnus comme membres à part entière du groupe mais constamment inventer «*des dispositifs d'adaptation* » (1987, p.23). Ils font évoluer leur «savoir-faire» ou «savoir être» pour que le monde professionnel dans lequel, ils exercent, soit acceptable, et pour donner un sens à leurs actions.

C'est cette méthode d'investigation, l'ethnométhodologie qui sera notre choix dans cette recherche. Don H Zimmerman dit que le chercheur doit « *se placer dans la position d'un individu de la collectivité* », s'impliquer dans la stratégie de recherche, il doit *acquérir « une vue intime »* (1987, p.84) du monde social particulier qu'il étudie. *Il « doit partager avec les membres un langage commun afin d'éviter les erreurs d'interprétation ».*

Pour comprendre l'objet de sa recherche le chercheur va pister son sujet, tel un inspecteur de police. Il va examiner en détail les moyens utilisés par les individus, pour s'adapter et organiser leur vie sociale dans le groupe dans lequel ils évoluent.

C'est ce que nous nous proposons de faire en allant sur le terrain, et, en nous donnant les moyens d'observer le plus de situations possibles, avec des acteurs les plus différents possibles.

Pour ma première recherche pour l'obtention du DUHEPS j'avais dû d'abord effectuer un travail d'observation participation en allant sur le terrain avec les délégués à la tutelle. Cette démarche avait été nécessaire puisque je ne connaissais pas les pratiques des professionnels car j'exerçais à l'époque un autre métier. J'avais accompagné des collègues lors de visites à domicile ou lors d'entretien à l'UDAF afin de m'imprégner des conditions de travail en s'immergeant dans la réalité. Cette fois-ci j'ai ma propre expérience du métier mais je vais la confronter à d'autres pratiques, d'autres visions, d'autres manières de faire.

Il m'a semblé favorable de me positionner en retrait sans insuffler ma propre opinion. Le partage de certaines difficultés, mon approche de spécialiste, ayant un regard ~~certain~~ peut-être différent, a permis une complicité et la possibilité pour le professionnel de s'interroger sur sa pratique mais aussi a provoqué une difficulté : celle de laisser la parole sans induire de réponses.

Dans son livre « *Du Rapport au Savoir* », Bernard Charlot ; dit que le chercheur doit se protéger des allants de soi et décrire les phénomènes sans trop interpréter. : « Il donnera la parole à ceux qui sont engagés dans les situations et les pratiques qu'il étudie tout en sachant que nul n'est transparent à lui-même et que dire sa pratique, c'est toujours la mettre en mot et donc l'interpréter, la théoriser. »

« Aussi doit-il également s'interroger sur la façon même dont ceux qu'il observe et qui lui parlent (et lui-même) organisent et caractérisent le monde. »

« La construction d'un objet de recherche procède de ce double mouvement d'immersion dans l'objet et la prise de distance théorique. » (1997, P14)

1.2 Choix du corpus : profil des professionnels interviewés

1.3 Récit des premiers contacts avec les acteurs

a) Présentation de la recherche aux collègues de travail

J'ai dans un premier temps présenté mon projet de recherche aux collègues de notre unité de travail, lors d'une réunion présidée par notre responsable de service.

Je leur ai expliqué l'objectif du travail de mémoire et l'objet d'une recherche universitaire, à savoir confronter des concepts à des données de terrain, pour lesquelles j'allais demander leur collaboration, pour faire émerger une problématique.

J'allais procéder dans un premier temps à des interviews auprès de délégués exerçant des mesures de protection des Majeurs, anciens, nouveaux salariés et entre les deux, de notre unité de travail. Je verrais ensuite si je devais solliciter les collègues des autres unités. J'allais prendre contact individuellement avec eux, pour prendre des rendez-vous avec ceux qui étaient intéressés. Ces entretiens seraient définis par un cadre explicité au préalable.

Voici le texte de cette présentation à mes collègues de travail :

« Comme vous le savez, je suis une formation Master 2 à l'Université François Rabelais à Tours en une année. Ce Master s'appelle Fonctions d'accompagnement en formation, et fait partie du département des sciences de l'éducation et de la formation.

Cette formation se prépare en alternance, entre l'université et un stage en milieu professionnel, qui peut être celui du candidat. En l'occurrence, mon terrain à moi est donc l'UDAF et mon activité professionnelle celle de déléguée à la protection juridique des Majeurs.

Dans le cadre de cette formation, je dois effectuer une recherche qui sera développée dans un mémoire qui validera, en plus du contrôle continu, le diplôme. J'ai déjà validé le 1^{er} semestre.

Il y a quelques années, j'avais déjà effectué un mémoire de recherche, pour l'obtention du DUHEPS. Je m'étais alors intéressée aux pratiques professionnelles des délégués à la tutelle, appelés ainsi à l'époque en fonction de leur formation initiale, et tout particulièrement aux stratégies paradoxales entre aide et contrôle. Je n'exerçais pas le métier, car j'étais alors secrétaire de direction mais de nombreux collègues avaient participé à mon enquête, en participant à des entretiens, et en répondant à un questionnaire. Vous pouvez, si vous le souhaitez, avoir accès à mon mémoire qui portait le titre : « De la contrainte au contrat: Contribution à l'étude de la situation paradoxale des délégués à la tutelle dans l'exercice de leur mission ».

Aujourd'hui, dans le cadre de ce Master, je suis repartie pour une nouvelle enquête sur le métier de délégué, eh oui quand on aime ... La différence, c'est que maintenant, je l'exerce aussi, et ce depuis 7 ans. Cette fois-ci, je m'intéresse à la transmission des savoirs et des compétences et particulièrement à l'accompagnement tutoral. Cette idée m'a été inspirée par l'instauration d'un plan senior à l'UDAF conformément à la loi du 17/12/2008 et le décret du 20 mai 2009 imposant aux entreprises de + 50 salariés de prendre des mesures en faveur de l'emploi des seniors. Ce plan prévoit plusieurs mesures, dont un volet en faveur de la transmission du savoir et du tutorat.

Je m'intéresse à une forme particulière du tutorat, que l'on appelle le mentorat. Le mot mentor vient du grec. Dans l'épopée de l'Odyssée, c'était le nom de l'ami d'Ulysse, qui lui a confié l'éducation de son fils Télémaque avant de partir pour la guerre de Troie.

Ce concept a été développé par Renée Houde, professeur à l'Université du Québec. Le tuteur est le mentor, le tutoré est le mentoré. Elle dit que « le Mentor favorise une plus grande individuation du mentoré et par ricochet actualise la sienne ».

L'individuation est un processus par lequel l'individu se construit, ou se réalise en tant qu'être singulier.

Cette forme de tutorat donne à l'accompagnateur une posture favorisant des transactions entre 2 personnes, le mentor et le mentoré. Le mentor apporte son expérience, et le mentoré lui apporte, en réciprocité, sa vision du monde.

Je pars de l'hypothèse que le nouveau salarié peut apporter en réciprocité à son mentor, une nouvelle vision des choses, et l'aider à vivre les changements qui s'imposent à notre pratique.

Dans son livre, «Des Mentors pour la relève», Renée Houde dit aussi que « Le mentor ne clame pas que les horizons sont bouchés, qu'il n'aurait pas voulu avoir 20 ans de nos jours. Il reconnaît des horizons, qui se ferment, décèle ceux qui émergent et les montre du doigt. Il insiste sur le fait que chaque époque comporte ses difficultés et ses découvertes. Bref, il a l'espoir réaliste et non le désenchantement facile ».

Les concepts principaux que j'étudie sont, entre autres, la transmission, la réciprocité éducative, le changement mais aussi les échanges de savoir. Nous avons eu l'occasion, lors de regroupements précédents, de travailler sur la responsabilité et la confiance, je vais aussi poursuivre la réflexion sur ces thèmes, et les adapter à notre pratique professionnelle. Je vais confronter ces concepts à des données de terrain, pour lesquelles je sollicite votre collaboration, ce qui va faire émerger une problématique, c'est l'objet d'une recherche universitaire.

Je vais procéder dans un premier temps, à des interviews auprès de délégués exerçant des mesures Majeurs, anciens, nouveaux salariés et entre les deux de l'unité Vinci. J'ai invité Pauline, qui travaille aussi chez nous. Je verrai ensuite si je sollicite les collègues de Ronsard et des autres unités. Je prendrai contact individuellement avec vous, pour prendre des rendez-vous avec ceux qui sont intéressés. Ces entretiens seront définis par un cadre que je vous expliciterai au préalable.

Il est possible, que je vous sollicite plus tard pour de la recherche action, cela fera l'objet d'une seconde étape.

Je vous tiendrai au courant de l'avancée de mes travaux.

Je vous en remercie à l'avance. »

A la suite de cette présentation, je devais prendre contact individuellement avec un certain nombre de collègues. J'avais prévu de me limiter, dans un premier temps, aux professionnels de mon unité de travail, du fait de leur proximité. Les événements qui ont suivi en ont voulu autrement. Le début de l'enquête a été contrarié par l'annonce d'une maladie grave qui m'a obligée à m'absenter de mon travail pour plusieurs mois. Il a fallu rapidement organiser des entretiens, car je ne savais pas si je serais dans les semaines suivantes, en état physique et psychologique de poursuivre l'enquête. Il ne

fallait pas perdre de temps, consciente du risque pour les collègues d'oublier mes explications et de perdre l'envie de participer à cette aventure, m'obligeant alors à refaire plus tard une présentation de la recherche. Il fallait profiter de la dynamique du moment.

J'avais choisi d'interroger des professionnels expérimentés et des nouveaux. Je voulais aussi sélectionner des délégués de formation initiale différente. Le problème se posait surtout pour le choix de collègues novices qu'il fallait solliciter le plus rapidement possible. Justement, il était important de les interroger, pendant qu'ils étaient encore ~~fr~~ais débutants, ce qu'ils ne seraient plus très longtemps. Avant cela l'urgence consistait à faire un premier entretien exploratoire auprès d'un professionnel expérimenté.

b) Un entretien exploratoire

Nous avons donc entrepris d'effectuer un entretien exploratoire, pour tester la pertinence de nos interrogations. Nous avons posé au professionnel les questions suivantes :

Quel est ton âge et ton ancienneté dans le métier ?

Quelle est ta formation initiale ?

Qu'est ce qui t'a amené à exercer ce métier ?

Que représente pour toi la transmission des savoirs ? Comment cela se passe-t-il dans ta famille ?

Peux-tu me dire en une seule phrase ce que représente pour toi le métier ? Donne-moi 3 mots-clés.

Qu'apprécies-tu dans le métier ?

As-tu décelé dans ta pratique de grands changements depuis tes débuts dans le métier ?

Quelles sont les aides techniques dont tu pourrais faire bénéficier les nouveaux collègues ? Penses-tu avoir une spécialité, un talent particulier pour certaines tâches ?

Quelles sont les tâches qui te semblent les plus difficiles à effectuer ?

Penses-tu avoir les moyens de faire un travail de qualité ?

Commentaires sur cet entretien exploratoire :

Les premières questions consistaient à définir un profil, à partir de l'âge, de l'ancienneté et de la formation initiale. Sur ces questions, très précises, pas de problème : les réponses ont été tout aussi évidentes et affirmées. Elles ont permis au locuteur de se situer dans son expérience professionnelle et son identité.

Nous voulions, dans ce premier entretien, vérifier le questionnement sur la transmission des savoirs et les difficultés du métier. Nous savions déjà que cette recherche s'orienterait sur les évolutions du métier. Nous n'avons pas encore défini de modalités précises sur la technique d'interview, sauf à

effectuer plutôt des entretiens semi-directifs. Nous avons préparé une suite de questions qui permettait au professionnel de s'exprimer librement.

Raymond Quivy et Luc van Campenhoudt (1988, p.61) recommandent des entretiens peu directifs pour ce travail exploratoire, dont le motif est la recherche de pistes de réflexions. Il n'est pas utile de poser des questions trop précises car le questionnement n'en est qu'à ses débuts. Ainsi, nous avons suivi leurs conseils pour la mise en œuvre de cette phase et son exploitation.

Nous avons donc effectué cet entretien exploratoire avec un professionnel, de formation juridique, et fort de 17 années d'expérience. La formation initiale importait peu pour une première interview. Il aurait pu tout aussi bien s'agir d'un travailleur social.

Nous avons d'abord constaté que le professionnel était heureux de raconter son arrivée dans le métier. Nous n'avions pas eu l'idée de lui demander s'il avait eu un tutorat ou non. Nous n'avions pas suggéré le mot, nous avons parlé d'accompagnement et c'est lui-même qui a prononcé le mot tutoré.

Nous avons regretté que certaines questions soient un peu vagues. C'est le cas de la question sur la transmission. Ainsi nous avons trouvé sur le coup la réponse, elle aussi, évasive. Pourtant, par la suite, en approfondissant le sujet, sa réponse se révélera très intéressante et nous donnera l'idée d'interroger les professionnels sur la conception de l'acquisition des connaissances.

D'autres questions, au contraire, posaient un peu trop directement le problème, en dirigeant l'interviewé vers des réponses implicites. Par exemple, en posant la question sur les difficultés, on oriente le locuteur. Il en est de même en demandant à l'interrogé de s'exprimer sur la qualité de son travail.

A l'issue de cet entretien et après son analyse, nous avons choisi de conserver certaines questions et d'en modifier d'autres. Notre participation à des séances de regroupement du Master, nous a permis aussi d'envisager l'utilisation de techniques d'entretien, tel que l'entretien d'explicitation et les ateliers d'anthropoformation. Ces techniques vont nous permettre d'inciter notre locuteur à expliquer et préciser son vécu pour l'un, et l'aider à se replacer dans la situation pour les autres.

Nous avons décidé de maintenir le questionnement sur l'arrivée dans le métier mais en insistant sur l'aspect tutorat. Nous avons conservé aussi la question sur sa représentation, son évolution et enfin sur la conception de la transmission, en terme de partage et d'acquisition des savoirs. Nous avons laissé de côté, dans un premier temps, l'aspect qualité du travail qui oriente trop le locuteur. La réflexion sur la réciprocité viendra plus tard en croisant les outils théoriques et l'analyse des entretiens ultérieurs. Il en est de même avec le travail sur l'adaptation au changement.

c) Entretiens avec deux novices et trois autres experts

Ensuite, puisque j'étais éloignée du terrain, les contacts ont été pris un peu au hasard des rencontres, en dehors du contexte de travail et donc dans et hors de l'unité. En effet, nos collègues de travail ont exprimé une grande solidarité et certains, connaissant notre projet de recherche ont rapidement été volontaires pour participer à un entretien.

Une fois le canevas du questionnaire établi, avant de le mettre en pratique, nous avons rédigé un protocole d'entretien, qui a été lu à chaque professionnel avant de commencer l'interview, afin de l'éclairer sur le but et le cadre de cette recherche. Il fallait lui apporter des garanties de confidentialité et exprimer l'indépendance de la démarche vis à vis de l'institution et de ses dirigeants.

Voici comment nous avons exposé à chaque personne interviewée le principe de l'entretien :

« Dans le cadre d'un Master Fonction d'accompagnement en formation, j'effectue une recherche sur les pratiques professionnelles de notre métier, à savoir délégué à la protection juridique des Majeurs à domicile. Je m'intéresse à la transmission des savoirs et à l'accompagnement tutoral. Pour cela j'ai besoin de ton regard sur certains aspects. Donc je vais te poser quelques questions, certaines assez précises d'autres plutôt sous forme de récit. Je peux être amenée à te demander de préciser certaines actions. Tu es libre de répondre comme tu le souhaites ou même de ne pas répondre, si la question ne t'inspire pas. Je te remercie à l'avance de ta collaboration, et t'assure de l'anonymat de tes réponses. Tu pourras avoir accès à l'analyse des données de mon enquête, quand je l'aurai effectuée. »

Nous avons fait en plus de l'entretien exploratoire, 5 autres interviews avec 2 experts, 2 novices et un professionnel. Les entretiens ont eu lieu, pour 3 d'entre eux, au lieu de vie personnel des professionnels, en toute convivialité, après avoir pris rendez-vous. Ils n'étaient pas limités dans la durée. Les 2 autres se sont déroulés à notre domicile, là aussi en toute liberté de temps de parole.

Les entretiens se sont déroulés plutôt sur le mode non directif et de type biographique.

Avec l'accord des participants, les entretiens ont été intégralement enregistrés sur dictaphone numérique, et retranscrits par écrit sur ordinateur.

Une fois rédigés, les textes lus et relus ont servi à l'élaboration d'un texte nourri de réflexions, avant l'analyse détaillée des réponses aux questions posées. Les réflexions expriment la richesse des informations données et la libre expression des participants. Puis chaque interview repris individuellement a fait ressortir des points communs et certains points divergents sur les pratiques professionnelles.

A partir de mes conclusions, suite aux réponses apportées lors de l'entretien exploratoire, nous avons modifié ainsi les questions posées, que nous avons classées par thèmes :

Thème : identité professionnelle

Quelle est ton ancienneté dans le métier ?

Quelle est ta formation initiale ?

Quel âge as-tu ?

Thème : arrivée dans le métier avec quel type de tutorat

Veux-tu me raconter ton entrée dans le métier ?

Pour les nouveaux, s'ils n'en ont pas parlé dans la question précédente :

Bénéficies-tu d'un tutorat ?

Si oui, comment cela se passe t-il ?

Si non le regrettes-tu ?

Thème : représentation du métier

Peux-tu définir ce qui te paraît le plus important dans le métier, ce à quoi tu tiens le plus ?

Pourrais-tu me donner 3 mots-clés qui représentent le métier ?

Thème : les difficultés du métier

Y a t-il des tâches ou des missions qui te semblent plus difficiles que d'autres ?

As-tu des idées sur des moyens de les faciliter ?

Thème : évolution du métier

Pour les anciens : Depuis que tu exerces, as-tu décelé des évolutions de pratiques ? Si oui lesquelles ?

Comment les vis-tu ?

Pour les nouveaux : As-tu décelé des changements vécus comme tels par les anciens professionnels ?

Qu'en penses-tu ?

Thème : transmission des savoirs

Peux-tu me dire quels sont tes savoir-faire ?

As-tu déjà eu l'occasion de transmettre tes compétences ?

Si oui, raconte-moi.

Si non, aimerais-tu le faire et comment ?

Est-ce que la transmission des savoirs représente quelque chose pour toi ?

Si oui, quoi ?

Si non, pourquoi ?

Conclusion : vécu de l'entretien

Comment as-tu vécu cet entretien ? Y a-t-il eu un moment important ?

Nous avons interrogé deux autres experts délégués, un juriste et un travailleur social de formation, un professionnel un peu moins expérimenté, mais possédant la maîtrise selon Dreyfus, avec 7 années d'expérience, et enfin 2 novices, un jeune disposant d'une formation en psychologie du travail et un autre, juriste d'âge moyen.

Tous les professionnels sont de sexe féminin, mais ce n'est pas un choix délibéré. Comme nous l'avons précisé, du fait des circonstances, éloignée de notre terrain professionnel, le choix des enquêtés s'est fait un peu par opportunité. L'important était d'avoir de la matière apportée par un corpus varié, en âge, en expérience, et disposant d'une formation initiale différente.

1.4 Techniques d'entretien choisies

a) L'entretien d'explicitation

Dans la pratique du « tenir conseil », concept théorisé par A. Lhôtelier, la technique de l'entretien d'explicitation est utilisée. Cette technique a été développée par Pierre Vermersch, chercheur au CNRS

Les principes

- Approche sur la personne qui a une motivation à avancer, une capacité à apprendre et à agir sur son environnement,
- La personne est experte de sa situation, il faut juste lui apporter les outils méthodologiques pour en analyser tous les paramètres,
- Replacer la personne dans la situation de l'événement car l'analyse de la situation est fondée sur le vécu expérientiel,
- Laisser des traces de l'entretien à la personne, pour cela le conseiller prend des notes au mot près et remet sa synthèse à la personne,
- Ne pas porter de jugement,
- Ne pas parler du général mais du singulier,
- Ne pas poser la question pourquoi mais plutôt comment,

- Revenir sur les implicites exprimés par la personne et lui demander de préciser.

Les étapes de l'entretien entre A (le conseiller) et B (le bénéficiaire)

1^{ère} étape :

A Pose le cadre, le contrat de communication. B Evoque sa situation en l'explicitant.

2^{ème} étape : Le moment du moment

A pose précisément la question à B « Dans cette situation y a-t-il un moment que vous souhaitez approfondir ? »

B évoque son moment et A lui pose des questions d'explicitation.

3^{ème} étape : synthèse partielle

A demande à B : « Et dans ce moment qu'avez vous su faire ? »

B verbalise ce qu'il a bien su faire.

4^{ème} étape : clôture de l'entretien

A demande à B « Dans cet entretien qu'est qui a été important pour vous ? »

Les indicateurs d'implicite

- Les verbes non spécifiés qui n'indiquent rien du moment,
- Les nominalisations 'mots valise' ex : « avec autonomie »,
- Absence d'indice référentiel, jugement subjectif, ex « c'était plus facile »,
- Les indicateurs impersonnels, ex. : « on », « les gens »,
- Les généralisations, ex. : « je n'ai jamais réussi »,
- Les imprécisions, jugements sans référence précise, ex « j'ai vu qu'il était très à l'aise ».

Premières expérimentations de cette technique

Lors du regroupement animé par Marie-Hélène Doublet, nous avons fait plusieurs exercices d'entretien d'explicitation, par groupes de quatre personnes, avec la consigne « Evoque une situation où tu as eu le sentiment de réussir », A l'intervieweur, B l'interviewé, C celui qui note le propos de A, D celui qui note les propos de B.

J'ai eu l'occasion, en étant interviewée, de raconter ce qui s'était passé avec mes responsables hiérarchiques, pour motiver ma demande d'inscription au Master et obtenir leur accord. J'ai repris cet entretien pour raconter cet épisode dans mon histoire de vie dans la réalisation de mon portfolio réflexif.

Ensuite, j'ai eu l'occasion de pratiquer un entretien d'explicitation, avec ma propre fille, en situation de recherche d'emploi. J'ai voulu l'interviewer, au départ avec un objectif personnel, pour faire un exercice d'entraînement. Je lui ai demandé aussi de raconter une situation où elle a eu le sentiment de réussir. Elle a raconté: ce qui s'était passé, lors de sa soutenance pour son diplôme National d'Art et Technique, qu'elle a brillamment réussi l'année précédente. Depuis, elle cherche un travail, ce qui est difficile lorsqu'on est jeune et inexpérimenté. Elle commençait à désespérer et à se disqualifier d'autant qu'elle disait ne pas être à l'aise dans les entretiens de recrutement. En l'interviewant, j'ai senti au fur et à mesure de son récit qu'elle était heureuse de se remémorer les instants positifs dans sa vie, qu'elle avait un peu oubliés. Je crois que notre échange d'explicitation l'a aidée à reprendre confiance en elle. Depuis, elle a pris de l'assurance. Elle a eu d'autres entretiens, dont un qui s'est particulièrement bien passé pour un cabinet de recrutement, puisqu'elle attend une réponse qu'elle espère positive.

Utilisation de cette technique pour les entretiens

Nous envisagions de nous inspirer de cette technique dans notre pratique professionnelle, pour mettre en confiance les usagers bénéficiaires de mesures de protection, et pour leur redonner une estime de soi, car ils ont souvent été dévalorisés. Nous pensons que le fait de leur demander d'explicitement une situation de réussite - car tout individu en a connu au moins une dans sa vie - leur permettra d'envisager un avenir plus prometteur et de reprendre confiance en eux, et pourquoi pas d'envisager pour plus tard, un allègement ou une levée de mesure.

Pour cette recherche, nous avons pratiqué l'entretien d'explicitation pour interroger nos collègues anciens ou nouveaux salariés sur leur pratique professionnelle. Nous considérons qu'il permet d'aller au fond des choses, avec un travail sur soi, vraiment réflexif et constructif. Cette technique permet à l'émetteur de la question d'inciter son locuteur à approfondir la réflexion, à éviter les réponses vagues et les généralisations.

b) La théorie de l'anthropoformation

Lors d'une des journées de regroupement du module « Accompagnement et anthropoformation des liens sociaux », avec Pascal Galvani, nous avons travaillé sur l'évocation de l'expérience, à partir d'échanges lors de différents ateliers. Nous avons retenu quelques principes, que nous avons exploités lors de nos entretiens.

Modes de prise de conscience lors de l'évocation de l'expérience :

Dans les postures d'évocation de l'expérience il existe divers modes de prise de conscience des perceptions et des gestes accomplis :

- La veille restreinte : c'est le mode normal de la vie de tous les jours, dans lequel nous ne cessons de faire, d'entreprendre et d'évaluer ce que nous faisons. Chaque action est intentionnelle.
- La veille généralisée : nos cerveaux sont connectés à tout, nous conscientisons après. L'esprit n'est pas concentré sur un objet précis. L'attention n'est pas intentionnelle.
- La veille paradoxale : coupé du monde extérieur, l'esprit se fixe sur l'expérience intérieure, ce qui permet de retrouver ses potentialités et ses ressources et l'ouverture à l'imagination. Ainsi s'ouvrent des possibilités d'action pour atteindre un but.

Et plusieurs niveaux de réalité :

- Epistémique ou théorique : articulation de l'expérience de vie et des savoirs formels dont les concepts.
- Dimension pratique ou mémoire sensori-motrice : conscientisation des gestes dans l'action. Le savoir pratique est incorporé: « Je sais le faire mais je ne sais pas le dire ».
- Niveau symbolique et existentiel : le sens de l'existence, les résonances qu'ont les mots ou les gestes

A partir des ateliers d'écriture, « je me souviens »

Nous avons travaillé par écrit, chacun dans le groupe, sur un souvenir, en choisissant une porte d'entrée. Il s'agissait de raconter un récit de notre histoire de vie en commençant par la formule « Je me souviens. » J'ai choisi, personnellement, un souvenir lié à la fois à un moment heureux, vécu dans mon corps, mais aussi le récit des dernières heures, d'un état particulier de mon existence. J'ai raconté mes dernières heures de grossesse, avant la naissance de ma fille Julia. Spontanément, j'ai revécu et choisi cet événement. Un fait, probablement, a motivé ce choix : il y a moins d'un mois, j'avais subi une intervention chirurgicale, suite à la découverte d'une tumeur cancéreuse, qui devait avoir des suites médicales très désagréables. En écrivant les premiers mots « je me souviens », j'ai soudain ressenti toutes les émotions et les sensations vécues dans ces instants de bonheur. Tous mes sens ont retrouvé leur état du moment, y compris l'air frais sur le visage. Après avoir transcrit cette expérience, j'ai éprouvé beaucoup de plaisir à en faire un récit très vivant au groupe.

Cette expérience de travail de groupe avec le choix de commencer un récit par les mots « je me souviens », est restée dans notre mémoire. Nous n'avons pas oublié ce que nous avons alors ressenti, et avons retenu tout l'intérêt de commencer par ces mots. Ainsi, lors des interviews de professionnels pour leur demander de raconter leur arrivée dans le métier, nous leur avons demandé de commencer leur histoire en reprenant la même formule.

Cette technique utilisée, cette fois non pas dans un travail d'écriture mais oral a cependant permis d'aborder trois des quatre phases vécues dans les ateliers, la quatrième étant l'écriture.

Une phase réflexive

- 1^{er} temps pour soi : On laisse venir les souvenirs, on les recueille en faisant une auto exploration de ses idées, en ouvrant des portes

Une phase dialogique

- 2^{ème} temps de dialogue. On socialise son récit d'expérience par le dialogue.

Une phase théorique

- 3^{ème} temps la mise en forme. On conscientise ses savoirs d'action. L'expérience vécue devient émancipatrice.

A partir de l'atelier « Le journal du « Kairos »

Un autre atelier d'anthropoformation étudié lors du regroupement avec Pascal Galvani avait retenu notre attention, c'est celui du journal du Kairos.

Nous voulions nous inspirer de cet atelier dans le cadre de cette recherche. A l'issue des entretiens d'explicitation que nous avons effectués, nous avons remis aux collègues interviewés un petit carnet de couleur, sur lequel nous leur avons demandé d'inscrire, chaque jour, une petite phrase, sur un moment de la journée où ils pensaient avoir réalisé une action qui leur a apporté du bonheur. Un acte qu'ils considéraient avoir fait à bon escient, en quelque sorte le bon geste au bon moment. Nous devions récupérer ce petit carnet sur lequel, ils devaient reporter leur nom. Nous espérions récolter des idées sur des tactiques qu'ils auraient utilisées. Nous devions ensuite analyser les données ainsi collectées, puis il était prévu de leur redonner le petit carnet qui deviendrait leur propriété. Ils pourraient s'y référer dans les moments difficiles et prendre conscience de leur talent et de beaux moments de réussite.

Le carnet a bien été remis à chacun des interviewés. Bien qu'intéressés par la démarche, ils n'ont pas utilisé cet outil. Il a été mis de côté puis oublié. En effet, présent sur notre terrain de recherche, il était prévu quotidiennement d'encourager les professionnels à écrire sur ce carnet.

Voici ce qu'avait répondu la jeune professionnelle débutante à cette proposition :

« Je comprends très bien la démarche parce qu'à certains moments je vis ce côté. Je rentre chez moi et je me dis : je suis trop contente. J'ai réussi à faire ça, bilan positif. »

Nous souhaitions utiliser cet outil, dans le cadre d'une recherche action, à la fois objet d'analyse et moyen d'aider les professionnels à valoriser leur travail. Le fait d'être éloigné de notre terrain n'a pas permis son exploitation, nous le regrettons mais nous ne renonçons pas, dans un autre cadre, hors de cette recherche, à l'utiliser peut-être ultérieurement en atelier d'anthropoformation.

2 Méthodologie de l'analyse de contenu

2.1 Utilisation du logiciel Sonal

Pour retranscrire les entretiens puis les analyser, nous avons utilisé le logiciel SONAL développé par Alex Alber de l'Université François Rabelais à Tours, chercheur au Centre d'Etudes de l'Emploi. C'est un logiciel, qui à partir du son, permet de construire un corpus, puis d'analyser des données qualitatives. Il permet de gérer conjointement des versions textuelles et sonores d'entretiens. Il permet :

- De gérer des bandes sonores.
- De délimiter des extraits sonores et de les thématiser.
- De retranscrire le contenu des extraits à l'aide d'un « système dictée » : on écoute l'extrait par courtes portions successives et l'on frappe simultanément le texte correspondant. On peut synchroniser les extraits sonores et textuels.
- De marquer les passages intéressants par la pondération qualitative. Il s'agit de formater les caractères en gras selon 5 tailles différentes.
- De construire une base de données qualitatives
- De filtrer les extraits selon leurs caractéristiques
- D'utiliser des outils d'analyse, lexicométrique ou chronométrique

Nous avons décidé d'utiliser cet outil, car nous étions intéressés par l'aspect technique d'un tel logiciel. Nous étions curieux de découvrir ce qu'un tel produit informatique pouvait apporter pour faciliter un travail de retranscription que nous savions, par expérience, fastidieux et long à mettre en œuvre.

Une fois les fichiers du dictaphone numérique copiés sur l'ordinateur, il s'agit de les utiliser pour exploiter le contenu des entretiens. Nous avons donc retranscrit intégralement, mot par mot, les interviews avec le logiciel Sonal. Nous n'avons pas pu éviter ce travail de saisie durant plusieurs

heures mais de manière très conviviale grâce à cet outil. Le fonctionnement en est le suivant : une sorte de dictée, par petits morceaux que l'on écoute et que l'on saisit au clavier de l'ordinateur en même temps. On écoute, on saisit, on valide la lecture pour passer à la portion suivante et ainsi de suite. A la bande sonore est associé le texte. En effet, les versions sonores et textuelles sont synchronisées. L'on peut donc lire si l'on est en mode lecture ou écouter en mode écoute et passer rapidement d'un mode à l'autre. On peut revenir en arrière autant que l'on veut.

2.2 Outils d'analyse

Après la retranscription nous avons la possibilité de réécouter les bandes sonores, à loisir. Nous avons commencé à les écouter à plusieurs reprises, afin de nous imprégner de leur contenu.

En mode écoute, on peut disposer des balises de repérage, avec des points de synchronisation, pour se repérer dans le texte, en distinguant par exemple les questions des réponses. Il est possible de définir des extraits que l'on peut thématiser avec un système de sur-lignage en couleur. Nous avons défini un certain nombre de thématiques que nous avons classées par couleur. Un extrait peut concerner plusieurs thématiques.

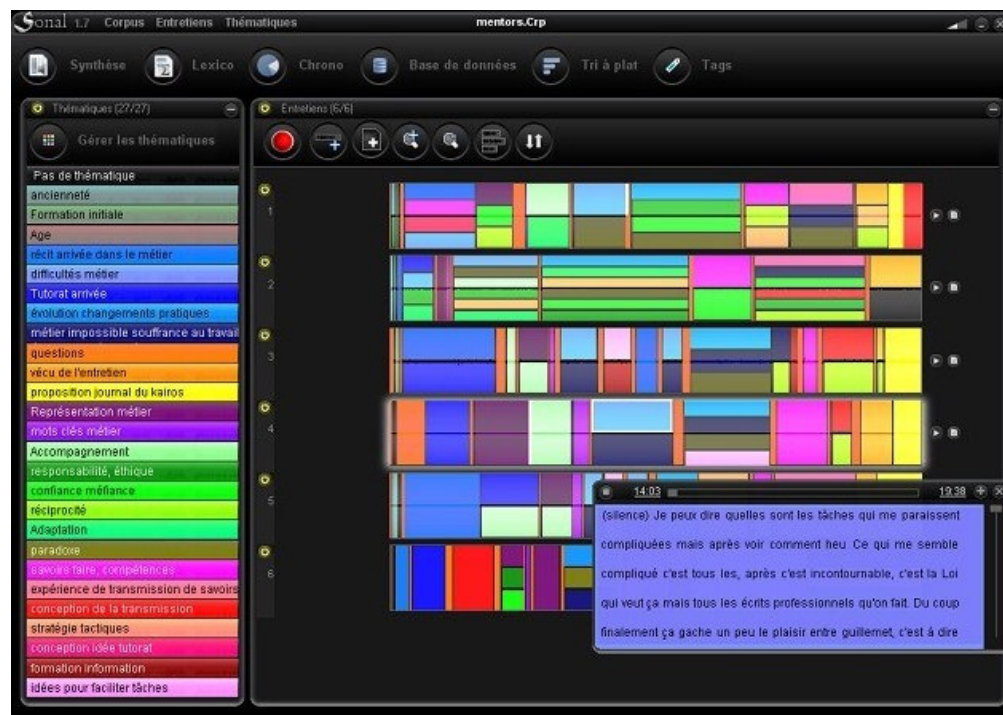
Nous avons défini 6 groupes de thématiques avec des groupes de couleurs associées :

- Tons gris **Informations :**
Age
Ancienneté
Formation initiale
- Tons bleus **Témoignages histoire de vie**
Récit arrivée dans le métier
Tutorat arrivée
Difficultés métier
Evolution changement de pratique
Métier impossible, souffrance au travail
- Tons violet **Représentation métier**
Mots clés métier
- Ton jaune orange **L'entretien**
Questions
Vécu de l'entretien
- Tons vert **Concepts**
Accompagnement
Responsabilité, éthique

- Confiance
 Réciprocité
 Paradoxes
 Adaptation
- Tons rouge rose **Transmission, savoirs**
 Savoir-faire, compétence
 Conception de la transmission
 Expérience transmission de savoirs
 Formation
 Idées pour faciliter les tâches
 Stratégies tactiques

Voici ce que donne une impression d'écran avec la thématisation des extraits. Cela constitue comme un mur de couleurs, avec la représentation des entretiens les uns au-dessous des autres. Il suffit de cliquer sur un extrait, pour voir apparaître le texte correspondant et entendre l'extrait sonore.

Image écran Thématisation des extraits



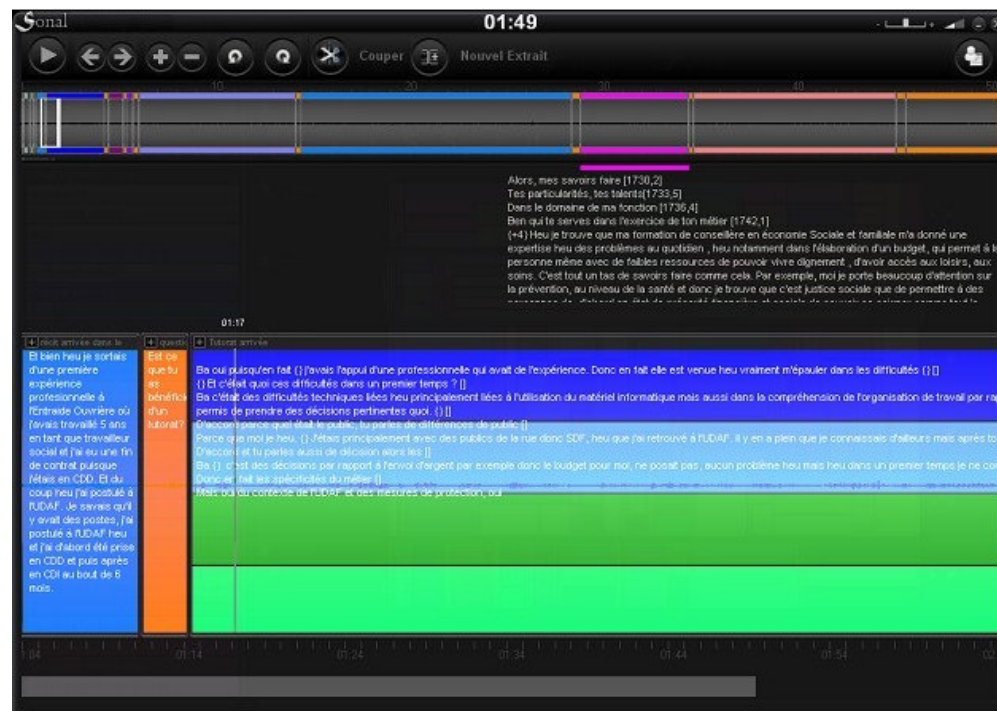
Il est possible aussi de sélectionner dans la colonne de gauche les thèmes voulus pour les voir apparaître.

Image écran Sélection des thèmes



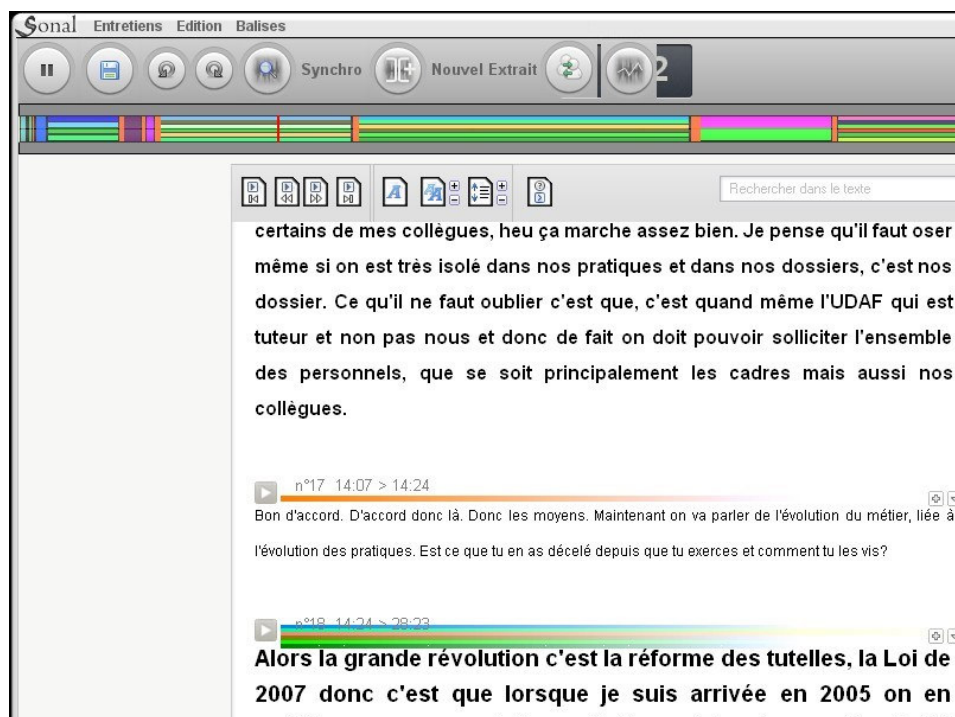
Voici ce que donne à l'écran, en mode écoute, la représentation des extraits sonores que l'on peut sélectionner pour avoir le texte correspondant :

Image Ecran Représentation des extraits sonores



Après avoir découpé les extraits par thématiques, nous avons utilisé un autre outil du logiciel, la pondération qualitative. Il s'agit en mode lecture de marquer les passages intéressants en les formatant en caractères gras, selon 5 tailles d'agrandissement différentes. Chaque extrait peut être recopié avec un «copier coller» dans un traitement de texte. Ci-dessous, nous pouvons voir un exemple d'un extrait en mode lecture :

Image écran La pondération qualitative



Pour la suite de l'analyse des données de notre corpus, nous avons sélectionné des extraits d'entretiens, que nous avons recopiés dans le traitement de texte Word, en plusieurs fichiers différents. Voici ce que donne en mode lecture un exemple de formatage en tailles de caractères différents.

- Le niveau 1 (la plus petite taille) pour la transmission des savoirs
- Le niveau 2 les difficultés du métier
- Le niveau 3 les concepts
- Le niveau 4 Les savoir-faire et compétences
- Le niveau 5 (les plus gros caractères) Les évolutions et le changement

On retrouve, au niveau de la numérotation des extraits, les couleurs des thèmes choisis. L'extrait 17 est une question (orange), l'extrait 18 parle de certains concepts (vert), d'évolution de pratiques (bleu), de stratégies tactiques (rouge rose).

2.3 Grille d'analyse

Nous avons découpé nos entretiens en plusieurs sujets d'étude correspondant à nos thématiques de recherche, à savoir :

- Accompagnement tutoral, transmission des savoirs
- Représentation du métier
- Evolution des pratiques et stratégies d'adaptation au changement
- Savoir-faire et compétences à transmettre

Le logiciel Sonal possède d'autres fonctionnalités pour l'analyse des données, notamment l'analyse lexicométrique ou l'analyse chronométrique, mais nous ne sommes pas allés aussi loin dans son utilisation.

Nous avons abandonné, à ce stade de l'analyse des données, le logiciel Sonal pour procéder à des catégorisations. Nous avons tout simplement extrait des passages des entretiens, pour les replacer dans des tableaux à plusieurs colonnes, selon des catégories expliquées ci-après.

a) Le profil des locuteurs

Pour l'ensemble des entretiens auprès des professionnels, nous avons défini les profils des locuteurs selon 3 critères différents :

- Leur âge
- Leur ancienneté
- Leur formation initiale

A partir de l'âge, nous avons situé les professionnels dans une ou deux étapes de leur vie au travail selon Riverain Simard. Certains se situant à la limite entre deux, nous avons considéré qu'ils pouvaient être concernés à la fois par l'une ou par l'autre. Comme pour toute frontière, il faut laisser une marge de manœuvre, car, s'agissant d'êtres humains, l'âge ne peut pas constituer une barrière infranchissable, et le développement vocationnel peut varier en temps, d'une personne à l'autre, selon

sa culture et son parcours professionnel. Les étapes de la vie au travail ont été expliquées dans le chapitre 5, paragraphe 7.3.

A partir de la durée d'ancienneté, nous avons replacé les professionnels dans des catégories définies en fonction des stades d'expertise de Dreyfus, de novice à expert en passant par débutant avancé et possédant la maîtrise. Les explications concernant les stades d'expertise se trouvent dans le chapitre 2 sur le contexte de notre étude, et tout particulièrement, la description des différentes générations de professionnels au paragraphe 2.2.

Afin de garantir la confidentialité des propos tenus par nos professionnels, nous n'avons pas utilisé leur vrai prénom. Afin de les distinguer, nous avons dans un premier temps nommé les interviewés, en leur donnant un numéro de locuteur, 1,2,3,4,5, le 6^{ème} étant celui qui a été interrogé dans le cadre de l'entretien exploratoire.

Très vite, nous avons réalisé que cette méthode manquait un peu d'humanité. Après avoir passagèrement regretté de ne pas leur avoir demandé de choisir un autre prénom, nous avons décidé d'en choisir un nous-mêmes. Très vite, l'idée nous est venue, dans l'esprit de la mythologie, d'adopter les prénoms d'héroïnes grecques à la place des vrais prénoms.

Comme nous l'avons déjà remarqué, tous les délégués interviewés sont des femmes. Ce choix d'interlocuteur n'est pas délibéré, puisque le fruit du hasard. Nous avons donc décidé de ne pas féminiser systématiquement les propos de nos locuteurs et de rester neutres.

Nous allons maintenant décrire la constitution des grilles d'analyse, qui comporteront chacune des catégorisations, dont nous détaillerons les éléments dans le chapitre suivant.

Chaque tableau comporte au minimum deux colonnes, la première à gauche, correspond au profil des locuteurs, que nous reprenons systématiquement. Cela permet de se référer rapidement aux caractéristiques des professionnels et de faire des liens avec leurs réponses.

La même méthode d'explication est reprise à chaque grille d'analyse. Nous écrivons d'abord la question posée, puis la constitution du tableau en 2 ou 3 colonnes avec l'entête des colonnes reprenant le sujet choisi, résumé par un titre.

b) Première grille d'analyse sur la représentation du métier des professionnels

Nous analysons les réponses aux 2 questions suivantes sur la représentation du métier, chez les professionnels :

« Que représente pour toi le métier? Qu'est ce qui te paraît important ? Comment présentes-tu le métier, quand tu en parles à l'extérieur ? »

« Est-ce que tu pourrais me donner 3 mots-clés, 3 mots ? »

Profil du locuteur	Mots clés	Définitions du métier
--------------------	-----------	-----------------------

A partir des mots-clés placés dans la 1^{ère} colonne et des mots choisis par les professionnels pour définir le métier selon leur représentation dans la 2^{ème} colonne, nous avons défini plusieurs catégories de termes utilisés.

c) Grille d'analyse de contenu sur l'accompagnement tutorial

Nous avons posé des questions sur l'accompagnement tutorial dont les délégués avaient bénéficié en arrivant. Pour cela, nous les avons interrogés, dans un premier temps, inspirés par l'atelier d'anthropoformation « je me souviens », développé plus haut dans ce chapitre, au paragraphe 1.4.

La première question était la suivante :

« Est-ce que tu peux me raconter ton entrée dans le métier en commençant par "je me souviens" et puis essayer de te replacer dans le métier à l'UDAF? »

Ensuite nous leur avons demandé s'ils avaient bénéficié d'un tutorat.

« As-tu bénéficié d'un tutorat ? »

Analyse à partir des récits sur l'entrée dans le métier des professionnels

Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
--------------------	-----------------------------	----------------------------------

Analyse des savoir-faire et compétences à transmettre ou à acquérir

Question :

« Maintenant on va aborder la transmission de savoirs Est ce que tu penses avoir des savoir-faire particuliers ? »

Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
--------------------	--	---

Analyse sur l'expérience et la conception de la transmission des savoirs

Question :

pour les anciens :

« Est-ce que tu as déjà eu l'occasion de transmettre tes compétences, d'accompagner un nouveau salarié ou un stagiaire ? »

Pour les nouveaux :

« Est-ce qu'un jour ça t'intéresserait d'encadrer un nouveau salarié ou d'avoir un stagiaire? Est-ce qu'il est important, pour toi, de transmettre des savoirs ?

Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
---------------------------	---	--------------------------------------

d) Grille d'analyse de contenu des stratégies d'adaptation au changement

En ce qui concerne les processus d'adaptation au changement, nous avons divisé le sujet en plusieurs parties, en utilisant différents outils théoriques.

Tout d'abord, nous nous sommes interrogés sur les évolutions elles-mêmes. Nous voulions vérifier si elles correspondaient bien à celles développées dans le chapitre 1. L'apprenti chercheur que nous sommes voulait s'assurer que ses préoccupations de professionnel étaient justifiées.

Le vécu des changements est aussi un sujet que nous voulions examiner.

Question :

« Depuis que tu exerces, as-tu décelé des évolutions de pratiques ? Si oui, lesquelles ? Comment les vis-tu ? »

Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
---------------------------	--------------------------	-----------------------------

Analyse de l'adaptation selon les dimensions du processus identitaire de Pierre Tap en psychologie clinique

Profil du locuteur	Dimensions processus identitaire
--------------------	----------------------------------

L'objectif de cette grille d'analyse est d'étudier le positionnement du professionnel, en tant qu'individu, par rapport à l'institution dont il fait partie. Nous nous inspirons pour cette étude du concept de processus identitaire expliqué dans le chapitre 4, paragraphe 3.1. Comment agit-il, face au changement ? Selon ses propres convictions ou au contraire, se plie-t-il à la demande institutionnelle ? A-t-il un comportement individuel, collectif ou un peu des deux ?

Analyse des stratégies d'adaptation

Pour finir, nous nous attachons à examiner les différentes stratégies adoptées par nos professionnels pour vivre les changements,.

Question :

Question : **Comment fais-tu pour contourner ces difficultés liées au changement?**

Quelles sont tes stratégies ?

Analyse selon la représentation dialogique de l'adaptation d'Edgar Morin

Profil du locuteur	Représentation dialogique
--------------------	---------------------------

Analyse selon les stratégies paradoxales d'Yves Barel

Profil du locuteur	Stratégies paradoxales
--------------------	------------------------

Analyse selon les stratégies d'adaptation en période de crise en psychologie sociale selon Pierre Tap

Profil du locuteur	Comportements entre Prise et Crise
--------------------	------------------------------------

Nous terminons ce chapitre sur la méthodologie, le choix du corpus et les techniques d'entretien, pour aborder l'analyse de contenu des interviews. Quelles sont les données concrètes du vécu de nos professionnels, par rapport à notre questionnement ? Allons-nous pouvoir apporter de l'eau au moulin de notre problématique et vérifier nos hypothèses ? C'est ce que nous allons étudier dans le prochain chapitre.

Chapitre 8

Perceptions croisées du métier, de ses évolutions et de l'accompagnement tutorial

1 Représentations mentales des professionnels du métier et des missions

Voici comment les professionnels interviewés se représentent le métier qu'ils exercent. Nous allons exposer leur représentation, dans un tableau composé de 2 colonnes. La première reprend le profil du locuteur, la seconde les mots clés que nous leur avons demandé d'exprimer, suivis de leurs expressions triées en plusieurs catégories selon les termes utilisés. A la suite de ce tableau, nous analyserons et ferons des commentaires.

Question : Que représente pour toi le métier? Qu'est-ce qui te paraît important ? Comment le présentes-tu ? Est-ce que tu pourrais me donner trois mots-clés, 3 mots qui représentent pour toi ce métier ?	
Profil du locuteur	Mots clés
Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Duvier-Simard :	Terme juridique la protection Activité, action l'accompagnement Qualité, aptitude l'autonomie.

<p>selon Riverin-Simard : 43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire</p>	<p style="text-align: center;">Définitions du métier</p> <p>En termes juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je pense que pour moi, la mesure est une mesure de <u>protection</u>.</i> <p>En termes d'activités et d'actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je pense que ce qui est le plus important c'est l'entrée en relation avec la personne, c'est la <u>confiance</u>, parce que, on est finalement amené à entrer dans la vie de l'autre et l'autre, il faut l'amener finalement à nous faire <u>confiance</u> parce que ce n'est pas rien (silence).</i> • <i>Je vais repartir avec vos moyens de paiement.</i> • <i>Je vais contrôler vos ressources.</i> • <i>Je vais prendre des décisions avec vous et parfois sans vous.</i> • <i>On est là aussi pour les aider et pour être à leur service quelque part, pour les accompagner.</i> • <i>Alors on a l'idée de les accompagner le moins longtemps possible parce que l'idée c'est que certains puissent retrouver une autonomie, l'<u>autonomie</u> nécessaire pour reprendre en main, individuellement, seuls, le cours de leur vie.</i> • <i>Les amener finalement à donner leur adhésion.</i> • <i>ce sont des gens qui ont du mal à s'exprimer sur ces faiblesses justement et c'est pour ça qu'on est là. On est comme leur relais.</i> <p>En termes d'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>venue d'une aide ménagère ou d'une auxiliaire de vie.</i> • <i>aller choisir une machine à laver, une gazinière, un fauteuil, des vêtements, une paire de chaussures</i> • <i><u>accompagner</u> une personne vers une démarche thérapeutique,</i> <p>En termes de qualités ou d'aptitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>il faut être à l'<u>écoute</u>, il faut être tolérant, accepter la différence de l'autre</i> • <i>il faut un certain détachement, prendre beaucoup de recul,</i> • <i>il y a aussi des personnalités qui nous touchent</i> • <i>Donc il faut essayer de s'adapter, leur faciliter, à elles, les choses</i>
Profil du locuteur	Mots clés
<p>Locuteur N°2 Hélène</p> <p>Age : 53 ans</p> <p>Ancienneté : 7 ans</p> <p>Formation initiale : CESF et AS</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise</p>	<p>Terme juridique la protection</p> <p>Activité, action l'accompagnement la défense des droits</p> <p style="text-align: center;">Définitions du métier</p> <p>En termes juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>En fait j'exerce des mesures de <u>protection</u> qui ont été mises en place par notre société pour protéger les plus faibles et les plus vulnérables d'entre nous. Donc <u>protection</u> de la personne et de ses</i>

Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	<i>biens</i> En termes d'activités et d'actions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Permettre à ces personnes souffrant de handicaps de pouvoir vivre dans notre société le mieux possible, leur permettre une intégration sociale mais aussi économique et professionnelle.</i>
Profil du locuteur	Mots clés
Locuteur N°3 Ariane Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste : maîtrise droit privé Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Terme juridique Assistance Représentation Qualité, aptitude Ecoute Définitions du métier En termes juridiques <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je n'exerce que des tutelles et curatelles renforcées donc mais c'est vrai que je me suis bien rendu compte que la curatelle renforcée, on a tendance à l'exercer comme une tutelle dans le sens ou on n'associe pas suffisamment le majeur.</i> • <i>on a vraiment plus l'impression que c'est de l'assistance mais de, mais que c'est presque de la représentation finalement (silence)</i> En termes d'activités et d'actions <ul style="list-style-type: none"> • <i>C'est l'aspect gestionnaire l'obligation première c'est que les Majeurs puissent avoir l'argent nécessaire pour vivre leur vie quotidienne et leurs factures payées.</i> En termes d'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ce qui me semble important c'est vraiment d'individualiser l'accompagnement sauf que dans la pratique je me rends compte que c'est très difficile parce qu'individualiser l'accompagnement ça suppose aussi de pouvoir offrir un temps en fonction des besoins des Majeurs. Et ce temps n'est pas toujours là, enfin je n'en dispose pas toujours, donc il y a un objectif et puis il y a la réalité du quotidien.</i> • <i>Définir les besoins principaux et les attentes du Majeur.</i> • <i>Essayer de mettre tout en œuvre pour pouvoir l'aider à résoudre ses problèmes et atteindre ses buts.</i> • <i>Après en fonction du temps restant, on accompagne la personne</i>
Profil du locuteur	Mots clés
Locuteur N°4 Chloé Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale :	Activité, action Travail de partenariat Qualité, aptitude Confiance, Ecoute

Psychologue du travail Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur	Définitions du métier En termes juridiques En termes d'activités et d'actions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Avoir cette faculté de travailler en relation avec les gens qui entourent l'usager,</i> • <i>Pas travailler seule mais travailler en équipe,</i> • <i>je <u>gère</u> le quotidien des personnes qui ne peuvent pas le gérer, elles-mêmes</i> • <i>Je <u>gère</u> tout ce qui est administratif, je gère aussi leur projet de vie.</i> • <i>je <u>gère</u> leur budget,</i> • <i>Essayer de trouver des alternatives, pour qu'ils puissent accéder à certains soins</i> • <i>les demandes d'aides financières, demandes de secours, monter des dossiers, justement pour qu'ils puissent acquérir certains droits.</i> • <i>essayer justement de travailler avec eux, pour organiser un budget qui soit adapté à la personne et qui permette aussi de payer les factures</i> • <i>C'est aussi l'orientation,</i> • <i>Travail en <u>partenariat</u></i> En termes d'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sur les soins aussi, les <u>accompagner</u></i> • <i>il y a les gens qui travaillent, donc essayer de les <u>accompagner</u>, en partenariat, justement là quand il y a du travail, avec Pole Emploi</i> • <i><u>L'accompagnement</u>, en général, accompagner des gens</i> En termes de qualités ou d'aptitude <ul style="list-style-type: none"> • <i>il y a plein de choses, l'<u>écoute</u>, la disponibilité, la patience,</i> • <i>être bien organisée, avoir une bonne organisation</i> • <i>Etre à l'<u>écoute</u>, être disponible pour ces gens là.</i>
Profil du locuteur	Mots clés
Locuteur N°5 Daphné Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	Terme juridique la protection Activité, action gestion Qualité, aptitude Définitions du métier En termes d'activités et d'actions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Et l'argent, oui, <u>gérer</u> leurs maigres ressources,</i> • <i>On devrait normalement trouver des systèmes pour que, pour les aider davantage mais est ce qu'on a le temps? On n'a pas tellement le temps de faire des demandes d'aides financières, des</i>

	<p><i>tas de trucs comme ça</i></p> <p>En terme d'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>c'est le cheminement avec la personne</i> • <i>On les emmène, on les <u>accompagne</u> vers quelque chose, ce quelque chose ça peut être la vie, ça peut être la mort, ça peut être des tas de choses.</i> <p>En termes de qualités ou d'aptitude</p> <p><i>C'est cette espèce de présence <u>bienveillante</u>. Des fois on est les seuls d'ailleurs.</i></p>
Profil du locuteur	Mots clés
<p>Locuteur N°6 Gaia</p> <p>Age : 40 ans</p> <p>Ancienneté : 17 ans</p> <p>Formation initiale : Juriste clerk de notaire</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p>Terme juridique Responsabilité</p> <p>Qualité, aptitude Confiance Bienveillance</p> <p>Définitions du métier</p> <p>En termes juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Une <u>responsabilité</u>. On nous accuse, enfin on nous soupçonne d'avoir du pouvoir. Je n'ai jamais considéré qu'on avait du pouvoir, on n'a que des <u>responsabilités</u>. On n'a aucun pouvoir, on n'a que des <u>responsabilités</u> envers les gens dont on s'occupe.</i> • <i>On a des <u>responsabilités</u> sur leur bien être</i> • <i>sur leurs droits</i> • <i>sur leurs finances qui parfois conditionnent leur avenir même souvent</i> • <i>de secret professionnel aussi</i> <p>En termes d'activités et d'actions</p> <p><i>Ce que j'apprécie dans le métier c'est qu'il n'est pas commercial.</i></p> <p>En termes de qualités ou d'aptitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>On a des <u>responsabilités</u>, de la disponibilité, un minimum en tout cas.</i> • <i>de <u>confiance</u>.</i>

Nous avons demandé aux professionnels de donner trois mots clés qui, selon, eux définissaient leur métier.

Les mots clés ont fait ressortir 3 catégories de termes :

- Des termes juridiques repris dans les textes de Lois
- Des termes qualifiant leurs actes ou leurs activités

- Des termes qualifiant des qualités et des aptitudes nécessaires pour exercer le métier

Commentaires sur les termes employés:

Le mot protection, que nous avons défini comme juridique, a été repris par trois locuteurs sur six.

Un seul locuteur n'a pas nommé de termes juridiques, il s'agit de la jeune professionnelle, Chloé, novice. Nous pouvons peut-être en déduire que, pour elle, cela va de soi, que c'est tellement évident qu'il est inutile de mentionner de tels termes.

Les autres termes choisis sont représentation et assistance, eux aussi repris à plusieurs reprises dans les textes de la Loi de 2007 relative aux mesures de protection.

Puis vient le mot responsabilité, utilisé par un seul professionnel pour cette question, mais que l'on retrouvera exprimé plus loin dans l'enquête sur les changements et les évolutions des pratiques. Gaia a précisé ce qu'elle entendait par responsabilité et a donné des précisions.

Après avoir demandé des mots clés, nous avons demandé aux professionnels d'exprimer ce que représentait, pour eux, le métier et comment ils en parlaient à des personnes extérieures.

Nous comparerons les termes choisis dans les définitions et examinerons si l'on retrouve les mots clés dans les expressions.

Dans les définitions, nous retrouvons les mêmes catégories de mots ce qui implique une cohérence dans les propos. Dans la 3^{ème} colonne du tableau, nous avons souligné les mots clés repris dans les définitions.

Dans la catégorie activité et action, le mot accompagnement revient très souvent, lui aussi chez 5 locuteurs sur 6. Le locuteur N° 1, Diane, a donné des détails pour qualifier ce qu'elle entendait, précisément, par accompagnement.

Les catégories ne constituent pas, elles non plus, de frontières infranchissables car certains termes peuvent se retrouver dans l'une ou l'autre des catégories. C'est le cas de défense des droits qui est à la fois un terme juridique, mais aussi une action.

Pour l'accompagnement, il s'agit parfois d'accompagner dans des actions du quotidien, très individualisées, mais aussi, parfois, dans des actions plus générales liées, à la qualité de vie des majeurs. On retrouve l'expression de doléances dans les propos utilisés, des regrets de ne pas avoir suffisamment de moyens pour faire cet accompagnement.

Dans les actions, il s'agit très souvent d'activités permettant de tendre vers un objectif, tel qu'amener la personne vers l'autonomie, faire un travail de relation, pour amener la confiance ou bien encore, permettre à la personne d'améliorer ses conditions de vie.

La gestion est aussi un terme très repris par la plupart des locuteurs, et là aussi les locuteurs sont rentrés dans les détails. Cette gestion concerne tout particulièrement l'argent et les ressources mais aussi le quotidien. Les mots utilisés sont : budget, ressources, factures, finances.

Nous terminerons cette analyse de la représentation du métier par les termes que nous avons rangés dans la catégorie : aptitudes et qualités. Nous sommes particulièrement intéressés par ces termes qui concernent les compétences à développer, à acquérir, partager et transmettre.

Là-aussi, les limites avec la catégorie action sont floues et se chevauchent. Lorsque les mots peuvent être classés dans les deux catégories, il s'agit aussi de tendre vers un objectif. Souvent aussi, les mots utilisés peuvent être lus dans deux sens différents. Par exemple :

autonomie

- Être autonome dans son travail (aptitude)
- Rendre la personne autonome (action, objectif)

Responsabilité

- Être responsable (aptitude)
- Rendre la personne responsable (action, objectif)

Confiance

- Avoir confiance (aptitude)
- Obtenir la confiance (action, objectif)

Le mot écoute est le plus utilisé parmi les locuteurs et là aussi, il a deux sens différents et se situent dans 2 catégories.

- Capacité d'écoute (aptitude)
- Ecouter l'autre (action)

Les autres qualités sont : la bienveillance, la persévérance et la capacité d'adaptation.

Un seul locuteur n'a pas utilisé de termes de cette catégorie. Il s'agit du professionnel qui considère son métier comme du militantisme. L'on peut donc imaginer qu'il considère que les qualités vont de soi et qu'il ne vaut pas la peine de s'y arrêter.

2 Analyse de contenu sur l'accompagnement tutorial

2.1 Analyse à partir des récits sur l'entrée des professionnels dans le métier.

Nous avons demandé aux professionnels interrogés de raconter leur entrée dans le métier, sous forme de récit de leur histoire de vie professionnelle. Nous leur avons suggéré, pour mieux se replacer dans

leur passé, pour retrouver les sensations ressenties alors et mieux stimuler leur mémoire, de commencer par la formule : « Je me souviens ». Nous nous sommes inspirés pour cela, comme nous l'avons précisé précédemment, dans le chapitre sur la méthodologie de l'enquête, des ateliers anthropologiques de Pascal Galvani, présentés lors des regroupements du Master Fac.

Nous leur avons demandé de se souvenir, s'ils avaient bénéficié d'un tutorat, à leur arrivée et si oui, comment cela s'est passé ?

Question : Est-ce que tu peux me raconter ton entrée dans le métier en commençant par exemple par "je me souviens" et puis essayer de te replacer dans le métier à l'UDAF? As-tu bénéficié d'un tutorat ?		
Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire	Tutorat naturel <i>Donc je suis arrivée, on prenait l'ascenseur, je suis arrivée dans cet accueil qui était petit et en même temps convivial, la responsable du service est arrivée, en fait les étages, on était dispatché par étage, je suis arrivée dans le service « Majeurs », et c'était avec mon arrivée la création de l'unité établissement donc en fait la responsable du service m'a expliqué de quelle manière elle visualisait mon arrivée dans le service</i>	Intégration dans l'entreprise : <i>Elle m'a guidée, elle m'a présentée, je pense les collègues du service, elle m'a guidée jusqu'à son bureau et là ça a été voilà pour moi un premier échange, une première découverte et puis mon entrée dans le métier assez rapide puisque ...! on m'a présentée à l'époque, à la personne qui suivait des dossiers de personnes essentiellement se trouvant accueillies en établissements</i>
Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
Locuteur N°2 Hélène Age : 53 ans Ancienneté : 7 ans Formation initiale : CESF et AS Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard :	Mentorat de soutien <i>D'accord, ça t'a satisfait?</i> <i>Oui puisqu'en fait j'avais l'appui d'une professionnelle qui avait de l'expérience. Donc en fait, elle est venue heu ! vraiment m'épauler dans les difficultés</i> Mentorat de projet, mise en valeur des attentes et objectifs <i>c'était des difficultés techniques liées principalement, liées à l'utilisation du matériel informatique mais aussi dans la compréhension de l'organisation de travail par rapport à la comptabilité.</i>	Faciliter l'acquisition de savoir-faire <i>Oui, j'ai eu une collègue, qui était ma tutrice pendant quelque mois.</i> <i>Et ça consistait en quoi ce tutorat?</i> <i>Eh bien elle venait me soutenir dans les difficultés au quotidien, répondre à mes questions. Un petit peu baliser le chemin heu ! et puis aussi dans la prise de décision dans certaines situations</i>

Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	<i>C'est une grosse responsabilité quand même dans le règlement des factures enfin la gestion budgétaire. Et puis aussi dans la prise de décision dans certaines situations. Moi j'étais habituée à un certain public et à un certain contexte. Là c'était différent. Parfois je doutais de moi et c'est là qu'elle a pu venir me conforter dans mes prises de décisions ou au contraire m'apporter un éclairage nouveau qui m'a permis de prendre des décisions pertinentes quoi</i>	
Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
Locuteur N°3 Ariane Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Tutorat naturel <i>Alors, ce dont je me souviens, le premier jour, c'est la présence importante de la responsable du service. Elle était vraiment présente physiquement. J'ai été surprise de voir le temps qu'elle m'avait consacré. Ca m'avait vraiment surprise parce que quand même l'équipe de notre unité est assez importante et je me doutais qu'elle avait d'autres choses à faire mais au départ, elle a sciemment choisi de me donner du temps</i> <i>En fait j'ai été aidée par J et par G qui était mon tuteur.</i> Modèle traditionnel de tutorat basé sur l'exemplarité, le novice imite son maître <i>Oui mais j'ai appris par cette visite parce que j'ai vu la façon qu'elle avait de parler avec les Majeurs. J'ai essayé d'enregistrer un maximum de choses. On voit tous les choses à sa façon mais c'est vrai qu'il y a toujours un peu le baptême du feu. Donc ça s'est plutôt bien passé en étant accompagnée.</i>	Intégration dans l'entreprise <i>C'est comme cela que je l'ai perçu : pour que je puisse m'intégrer le mieux possible dans l'équipe.</i> Organisation du travail <i>Je crois qu'elle m'avait invitée dans son bureau. Elle m'avait montré les plannings. Comment ça fonctionnait, les astreintes, elle m'avait expliqué l'organisation au niveau du service, les roulements. Le fait qu'on ait chacun un planning, les jours dédiés aux visites, les jours dédiés aux écrits, enfin la structure de la semaine chez un délégué qui s'inscrivait vraiment dans une équipe, chacun travaillant, ayant son temps de travail défini aussi en fonction des temps de travail des autres pour que cela puisse rouler en cas d'absence et qu'on puisse surtout réguler en fait.</i> Informations d'ordre technique <i>Ce qu'il m'a expliqué c'était surtout à partir du courrier heu !en fait on a pris le courrier et il m'a montré voilà, ce qu'il en faisait. Ce qu'il était important de traiter, ce qu'il convenait de faire en fonction des courriers qu'on avait reçu à ce moment là.</i> Introduction auprès de partenaires <i>Alors les premières visites, disons, elles ont eu lieu avec la responsable du service. C'était pas par rapport à moi, c'était par rapport au fait qu'il y avait eu un incident entre la personne</i>

		<p>que je remplace et les responsables d'une maison relais, si bien qu'elle voulait que je redémarre sur de bonnes bases avec eux et elle avait voulu être présente.</p> <p>Lors de ma première visite à la maison relais pour me présenter et puis pour qu'on redémarre sur autre chose.</p>
Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
<p>Locuteur N°4 Chloé</p> <p>Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur</p>	<p>Un tutorat organisé <i>J'en ai un bon souvenir, parce que tout était bien organisé en fait. C'était pas : t'arrives, on te met dans un coin et tu te débrouilles</i> <i>Le fait que l'on ait... Qu'on ait pu avoir pour tous les nouveaux arrivants un tuteur. Oui un tuteur qui m'a accompagnée. Elle m'accompagne toujours d'ailleurs. C'est ma collègue du bureau. Dès que j'ai C'est qui? Ma collègue de bureau</i> <i>Donc voilà et puis, ça s'est très bien passé. Du coup, elle a été allégée, en plus de son travail, ce qui est positif.</i></p>	<p>Intégration dans l'équipe <i>J'ai vraiment apprécié heu ! d'être bien entourée par mon équipe de travail, heu ! J'ai ressenti tout de suite une bonne solidarité, une bonne cohésion. Heu ! et puis c'est pour ça que j'ai pas hésité, dès que j'avais un souci, à aller voir tel ou tel collègue et à les solliciter heu assez facilement. Et heu ! et là dessus voilà. J'ai un très bon souvenir et je pense que ça a facilité du coup heu ! mon, ma capacité en fait à me mettre vite au travail et heu voilà, à chercher l'information.</i></p>
Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
<p>Locuteur N°5 Daphné</p> <p>Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Tutorat naturel <i>Le jour où je suis arrivée, une porte s'est ouverte et c'était le Directeur qui m'a accueillie. Puis après, il a disparu et j'ai été vite mise dans les mains de la responsable du service qui finalement m'a accompagnée tout un certain temps pour que je devienne un délégué à la tutelle parce que je n'étais pas déléguée à la tutelle au départ. Voilà c'est les souvenirs, de surtout, de la responsable du service, qui m'a bien, bien</i></p> <p>Echange de savoirs collectifs <i>On avait un accueil quand même beaucoup plus personnalisé. On était beaucoup plus entourés, je trouve que maintenant en comparaison avec ce qui se passe maintenant. C'était une toute petite entreprise aussi, une cinquantaine, tu as connu ça aussi comme moi. On n'était pas beaucoup.</i></p>	<p>Socialisation professionnelle intégration dans l'équipe <i>Il y avait aussi toutes les infos du jour, les visites, les choses qu'on devait faire. C'était surtout sympathique quoi. Les gens qui arrivaient comme moi, étaient annoncés à un petit groupe. Dans le service des Majeurs protégés on était une dizaine.</i></p> <p>Construction identitaire Recentrer par rapport à la mission <i>j'ai été vite mise dans les mains de la responsable du service qui finalement m'a accompagnée tout un certain temps pour que je devienne un délégué à la tutelle parce que je n'étais pas déléguée à la tutelle au départ</i> <i>Elle m'a accompagné 2 ou 3 fois mais déjà heu ! Pour déjà si tu veux entrer dans le rôle du délégué à la tutelle qui n'a rien à voir avec celui d'éducateur</i></p>

	<p><i>On avait une réunion café tous les jours. On en parlait encore l'autre fois. C'était bien agréable. On buvait le café. On se racontait tout. Il y avait de la transmission orale comme ça, qui se faisait comme cela. Les sioux étaient réunis (rires). C'était vraiment, c'était pas mal je trouve. Il y avait les thèmes, les réflexions. Il y avait les pistes de travail.</i></p> <p>Modèle traditionnel de tutorat dans une relation expert/novice, parrainage <i>Oui la responsable, qui tous les, alors tous les soirs]</i> <i>Donc elle</i> <i>Elle était très présente oui pour tout le monde. Le soir, on pouvait pousser la porte de son bureau et puis prendre le temps d'aller parler de ses interrogations, de ce qu'on faisait, oui. C'était elle qui</i> <i>Si à domicile. Elle m'a montré ce que c'était, enfin les nouvelles mesures, les ouvertures. On faisait les ouvertures de mesures à l'époque. Il n'y avait pas l'UOM. Et elle m'a montré comment on ouvrait une mesure. Elle m'a accompagnée 2 ou 3 fois</i></p>	<p><i>spécialisé. Puis de temps en temps elle me ramenait aussi à mon statut parce que j'avais tendance aussi à être éducatrice spécialisée.</i></p>
Profil du locuteur	Type de tutorat ou mentorat	Fonctions et missions du tutorat
<p>Locuteur N°6 Gaia</p> <p>Age : 40 ans Ancienneté : 17 ans Formation initiale : Juriste clerc de notaire</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Étape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p>Tutorat naturel <i>Et puis à l'époque aussi, je trouve, la responsable du service, dans ses fonctions de responsable de service tenait vraiment, vraiment à cœur, de suivre les nouveaux salariés quels qu'ils soient pendant au moins 6 mois.</i></p> <p>Mentorat de projet <i>Oui, très sérieux. F Si l'agrafe était, n'était pas dans la bonne diagonale fallait virer l'agrafe. (rires) Si, Si, je ne pouvais pas être mieux tutorée car on avait un téléphone pour deux (rires) alors tout ce que je disais.</i></p>	<p>Socialisation et construction identitaire <i>Et rien ne sortait que ce soit en écrit manuscrit ou en écrit informatique sans que ça passe par sa vision, sans sa relecture parce que je pense qu'elle voulait bien cadrer là, l'esprit de l'institution, l'esprit de nos fonctions,</i></p> <p>Transmettre une culture d'entreprise <i>Pour qu'on ait vraiment une culture de l'entreprise et que notre idée de ce que nous avons à faire soit cohérente et chez tout le monde la même.</i></p>

A partir des réponses à cette question, nous avons défini s'ils avaient bénéficié d'un tutorat et de quel type de tutorat selon les catégories d'André Geay dans « *l'Ecole de l'alternance* », que nous avons développées dans le chapitre cinq. Si ce tutorat pouvait être assimilé à du mentorat, de quel type de mentorat, conformément aux catégories du mentorat développées par Renée Houde dans « *Des mentors pour la relève* ». Enfin nous avons déterminé quelles étaient les missions et les fonctions du tutorat dont ils avaient bénéficié.

Quatre locuteurs sur six ont bénéficié, à leur arrivée, d'un tutorat naturel exercé par le responsable du service.

Le but de ce tutorat était la socialisation, avec intégration dans l'équipe et une information sur l'organisation du travail. Il s'agissait donc plutôt de questions d'ordre technique.

Nous retrouvons le même type de tutorat pour les locuteurs N° 1, N° 5 et N° 6, qui ont débuté dans la profession, il y a plus de 20 ans, et pour le locuteur N° 3 Ariane, qui l'a expérimenté très récemment. Il se trouve que les trois locuteurs anciens ont été accueillis par la même responsable de service et qu'ils expriment le même ressenti. Leur expérience est similaire. Cette responsable de service avait à cœur de recentrer les professionnels sur leur mission, avec un objectif de construction identitaire. Elle voulait que chaque professionnel devienne un délégué à la tutelle, comme on les nommait à cette époque, alors qu'ils venaient d'horizons et de formations initiales différentes.

Hélène, elle, a bénéficié d'un autre type de tutorat, que l'on peut assimiler à du mentorat, car elle a vraiment été aidée dans l'acquisition de savoir-faire, avec un soutien dans les difficultés et la prise de décision.

Le locuteur N° 6, Gaia, a été confiée à un autre tuteur après le premier accueil. Il en est de même pour Ariane, ce qui nous fait dire que le fonctionnement de l'institution, pour l'accueil des nouveaux salariés, est resté le même.

Nous notons alors que le rôle du responsable de service est primordial dans le choix du tutorat mis en place. C'est lui qui en a l'initiative et la responsabilité plutôt que l'institution. En effet, il n'y a ni guide, ni procédure définis par la direction.

Nous pouvons voir qu'Hélène et Chloé, à quelques années d'intervalle, ont bénéficié d'un tutorat plus organisé, avec un allègement des tâches pour le tuteur, donc avec une prise en compte de la charge de travail occasionnée par l'accueil d'un nouveau.

Nous noterons l'importance pour Ariane, du rôle d'exemple et de modèle du tuteur, qui dit que le novice imite son maître.

Daphné, se souvient, elle, avec nostalgie, d'échanges de savoirs collectifs, à une époque où l'institution était plus petite, avec un nombre de salariés plus restreint.

2.2 Analyse des savoir-faire et compétences à transmettre ou à acquérir

Question : Maintenant on va parler en terme de transmission de savoirs Est ce que tu penses avoir des savoir-faire particuliers, des petits trucs quoi ?		
Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
<p>Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : En quête du fil conducteur de son histoire</p>	<p>Relationnel <i>Je pense qu'on a tous des qualités. Moi je suis plus à l'aise dans la relation avec l'usager, comme on dit l'usager maintenant moi j'aime les gens. J'aime les différences donc à partir de là, voilà, je me sens (silence). Je me sens à l'aise</i></p> <p>Chercher et trouver l'information <i>et quand je ne suis pas à l'aise dans une situation je sais toujours aller quoi, en tout cas je tente toujours d'aller vers la personne qui me permettra peut-être pas de trouver la clé mais ou tu vois, en tout cas qui me facilitera la compréhension de, du problème. Il faut aller chercher l'information.</i></p>	<p>Apprendre tout au long de la vie : <i>Il ne faut pas penser qu'on détient l'information n. On l'apprend. On continue encore à apprendre aujourd'hui. Je continue à apprendre et j'apprendrai jusqu'à la fin de mes jours.</i></p> <p>Réciprocité entre anciens et nouveaux : <i>On apprend de tous. On apprend à la fois des plus jeunes comme des plus anciens et on se nourrit, en même temps.</i> <i>Moi j'aime bien aussi la nouveauté, j'aime bien les gens qui arrivent alors. Qu'ils soient jeunes ou pas forcément Ils peuvent être novices aussi dans le métier, c'est aussi bien de se nourrir des expériences des autres dans différents domaines mais elles sont heu, elles peuvent toujours avoir, pour nous, un intérêt à un moment donné. Et puis cela permet toujours de nous quoi, nous amener à réfléchir sur ce qu'on fait, sur ce qu'on dit, on détient pas la science. On ne sait pas tout.</i></p>
Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
<p>Locuteur N°2 Hélène Age : 53 ans Ancienneté : 7 ans Formation initiale : CESF et AS</p> <p>Stade d'expertise selon</p>	<p>Connaissances du public <i>Parce que moi je heu ! J'étais principalement avec des publics de la rue donc SDF, que j'ai retrouvés mais après tout ce qui était personnes âgées par exemple. Donc c'est là où elle a pu m'apporter un, des appuis techniques avant que je fasse la formation</i></p>	<p>Pas de réciprocité <i>Il n'y a pas eu d'échange du coup. Il n'y a pas eu de. Un nouveau salarié quand il arrive, il est d'abord très préoccupé pour exercer sa fonction correctement et il est en apprentissage de plein de choses. Donc il n'est pas en mesure de te retourner des choses.</i></p>

Dreyfus : Possède la maîtrise Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	Connaissances juridiques <i>et puis aussi le lien avec la Loi. Les mesures de protection, protection à la personne et aux biens</i> Gestion de l'argent <i>Ce sont des décisions par rapport à l'envoi d'argent par exemple donc le budget pour moi, ne posait pas, aucun problème mais dans un premier temps je ne connaissais pas bien les situations puisqu'en fait, il faut quand même du temps pour rencontrer les gens, les connaître. Donc c'est parfois dans les demandes supplémentaires de savoir si je devais accepter ou pas dans certaines situations, je doutais. C'était principalement ça oui.</i> Connaissances des dispositifs <i>Et aussi oui sur des dispositifs que je ne connaissais pas encore, d'aides, d'aides financières</i>	Apprendre auprès des collègues <i>Oui comme je te disais tout à l'heure, on cherche des appuis techniques et parfois des soutiens psychologiques auprès des collègues dans lesquels on a confiance.</i>
Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
Locuteur N°3 Ariane Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Connaissances du public <i>Je ne connaissais pas la population qui y habitait. Et c'est vrai que ça été très très surprenant pour moi et je me suis posé la question de savoir si j'arriverais à communiquer avec eux, avec ces majeurs. Je me demandais si j'arriverais à faire le travail qui (rises) était celui pour lequel j'avais signé un contrat. Parce que vraiment je me suis sentie démunie et à côté de la plaque. Hou ! c'était émotionnellement très fort aussi. C'était à plein de niveaux, impressionnant. Cela m'a marquée. Je me souviens, que la nuit qui a suivi ... (rises) ! Ca été quelque chose oui. Il a fallu que je digère</i>	Besoin de formateur extérieur <i>Donc il faut avoir un apport extérieur ? (silence) Oui parce que pour moi aussi, l'éclairage il va être différent. Il va nous apporter des angles de vue que nous, délégués, on n'aura pas forcément à l'origine.</i> Conscience de ne pas avoir assez d'expérience pour se prononcer <i>oui même si peut-être je suis trop catégorique sur certaines réponses comme sur le partage des savoirs, heu peut-être que ce n'est pas aussi tranché, plus d'expérience ferait que j'y répondrais différemment aussi</i>

	<p><i>tout ça.</i> <i>Le public j'en avais vu à ailleurs</i> <i>mais c'était pas le même c'est à dire</i> <i>avec des difficultés sociales énormes</i> <i>mêlant l'anorexie, la dépression, les</i> <i>addictions. C'était énorme, énorme,</i> <i>énorme. Parler, oui j'en avais</i> <i>entendu parler puis vu des</i> <i>reportages mais la confrontation au</i> <i>réel c'est autre chose encore</i></p> <p>Techniques de communication avec le public <i>oui moi ce qui m'intéresserait c'est</i> <i>la communication avec certaines</i> <i>personnes que je trouve difficile à</i> <i>mettre en œuvre</i></p> <p>Acquises</p> <p>Pas de consciences de ses talents <i>Je n'ai pas de talents, moi (rires) ça</i> <i>c'est sûr</i> <i>Tout le monde en a (rires)</i> <i>Non je n'ai pas de talent ça c'est sûr.</i></p>	
Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
<p>Locuteur N°4 Chloé</p> <p>Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur</p>	<p>Acquis</p> <p>Les écrits <i>Moi, je pense que je suis arrivée</i> <i>avec un savoir-faire de, du fait de</i> <i>ma formation. Tout ce qui est écrit,</i> <i>voilà pour avoir fait des mémoires et</i> <i>tout ça. C'est vrai que ça aide du</i> <i>coup sur les écrits qu'on a à faire</i> <i>enfin voilà, d'avoir l'esprit</i> <i>synthétique et d'essayer de, voilà.</i> <i>Ça je pense que, après c'est toujours</i> <i>à travailler mais, voilà, ça c'est pas</i> <i>mal.</i></p> <p>Recherche d'information <i>Aussi, sur le fait d'aller à la pêche</i> <i>aux infos, parce que quand on est à</i> <i>la fac, de la même façon, on va aussi</i> <i>à la pêche aux infos. On fait un peu</i> <i>de recherches</i> <i>De par mes compétences ? (silence),</i> <i>donc un stagiaire mais je reste dans</i> <i>le milieu (silence), je pense que de</i> <i>la même façon, je lui apprendrai à</i> <i>aller chercher l'information, déjà</i> <i>par lui même et peut-être, (silence)</i> <i>de se renseigner, quoi, et attendre</i> <i>(silence) d'être bien organisée parce</i></p>	<p>Apprentissage tout au long de la vie <i>Et dire la transmission des savoirs ça</i> <i>se fait, en premier avec l'éducation de</i> <i>nos parents qui nous ont transmis</i> <i>certaines choses. Et puis au fur et à</i> <i>mesure dans la vie, on est confronté à</i> <i>ça et que ce soit la sphère</i> <i>professionnelle, que ce soit la sphère la</i> <i>sphère (silence), amicale entre</i> <i>guillemets et que et avec nos amis, enfin</i> <i>voilà. On a toujours des choses à</i> <i>s'apprendre. On apprend toujours, on</i> <i>est des éponges, enfin voilà. On</i> <i>apprend tous les jours.</i></p>

	<p><i>que (silence).</i></p> <p>L'organisation <i>Je parle vraiment, pas du fond du travail mais vraiment sur le savoir-faire, quoi. D'être bien organisée (silence)</i></p> <p>Le relationnel <i>et puis le relationnel quoi. C'est quand même un boulot relationnel. C'est quand même super important. Si tu arrives avec une certaine timidité et que, et voilà après on peut tous être plus ou moins timides mais si vraiment il y a un problème au niveau relationnel c'est compliqué. J'ai ma timidité aussi mais du coup avec les usagers je n'ai pas forcément de problèmes là-dessus</i></p> <p>A acquérir Prendre de l'assurance <i>Par contre c'est toujours impressionnant, quand en synthèse, par exemple ce matin, il y a le médecin, donc là voilà faut savoir aussi bien préparer l'entretien, savoir pourquoi on y va. Qu'est ce qu'on attend de cet entretien et ne pas y aller les mains dans les poches. Donc ce qui permet d'avoir plus d'assurance, quoi.</i></p>	
Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
<p>Locuteur N°5 Daphné</p> <p>Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Relationnel avec public difficile <i>Mais je sais tout faire (rises). Alors j'ai des talents. Peut-être que mon talent, j'en connais un quand même qui est utilisé bien souvent, c'est maîtriser les situations immaîtrisables, des gens Tu as appris ça par ta formation aussi ? Oui oui, non non, j'ai appris ça à l'extérieur, c'est eux aussi qui m'ont appris cela. Oui eux, eux-mêmes, parce que c'est ce que je leur dis des fois : vous m'apprenez. On en parlait tout à l'heure, moi ils m'apprennent des tas de choses.</i></p>	<p>Par un travail collectif <i>La responsable du service, elle était, branchée sur les procédures. Elle écrivait le livre des procédures. Et donc à chaque fois, quand il y avait une procédure, on l'écrivait quoi pour que tout le monde puisse en profiter sans se casser la tête à se demander comment il fallait faire. Il y en avait d'autres avant qui avaient réfléchi. C'était bien ce livre des procédures, je pense, je ne sais pas ce qu'il est devenu ce bouquin. C'était un gros pavé</i></p>

	Connaissance du public <i>C'est le fait d'être en visite au domicile chez les, chez les personnes qui étaient quand même, qui présentaient des symptômes quand même, pas courants. Parce que moi j'étais habituée à des grands adultes handicapés mentaux qui travaillaient en ESAT, CAT à l'époque et je peux dire ce n'est pas du tout la même population. J'étais habituée à une population déficiente mais en institution. Je n'étais pas habituée à rencontrer le handicap au domicile des gens. C'était différent. J'ai trouvé des situations bien dégradées et c'est vrai que ça m'avait surpris ça de voir des gens dans un état épouvantable d'hygiène, de oui je me rappelle, des endroits impensables. On pouvait, on ne pouvait pas y aller, quoi.</i>	
Profil du locuteur	Savoir-faire / compétences à transmettre	Conception de l'acquisition des compétences
Locuteur N°6 Gaia Age : 40 ans Ancienneté : 17 ans Formation initiale : Juriste clerk de notaire Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Étape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Pas de talents particuliers sinon juridiques <i>Je n'ai pas l'impression, vu comme ça (silence) J'ai souvent été aidée par ma formation juridique dans le boulot ce qui me permettait d'anticiper les conséquences de pas mal de choses. A part ça, je ne me suis jamais senti beaucoup de différences avec ce que savaient faire mes autres collègues. Je n'ai pas particulièrement de dons pour l'organisation, pas mieux que quelqu'un d'autre.</i>	Formation tout au long de la vie <i>Parce que je pense qu'une société et une civilisation c'est comme un mille-feuilles, on s'élève de ce qu'on connaît déjà, de ce qu'on a appris et qu'on pourra à son tour rajouter.</i> Par imitation <i>Non c'est un « on regarde, on fait, on recommence, on reproduit ».</i>

Dans le chapitre 1 sur le contexte, nous avons décrit les compétences des professionnels à transmettre. Pour cela, nous nous sommes inspirés du référentiel de formation au Certificat National de Compétences, que nous retrouvons dans son intégralité en annexe de ce mémoire. Là dans ce chapitre sur l'analyse des entretiens, après avoir demandé aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur leurs talents particuliers, notre intention est différente. Il ne s'agit pas d'une description exhaustive des compétences nécessaires à l'exercice des mesures de protection, car nous ne doutons pas que les

professionnels les possèdent, surtout ceux qui ont une longue expérience. Ce que nous voulions, c'est qu'ils s'expriment sur leur talent, et par cette action, qu'ils prennent conscience de la valeur de leur expérience. Nous souhaitons qu'ils ressentent profondément qu'ils ont des choses à transmettre. Ils ont beaucoup à apporter et sans le savoir, ils possèdent un grand réservoir de connaissances qu'ils pourraient partager. A l'inverse, s'il manque des connaissances, particulièrement chez les nouveaux, comment les acquérir ? Bien sûr par la formation continue, mais aussi, pourquoi pas, par l'échange de savoirs entre collègues.

Pour personnaliser l'entretien et leur permettre de ressentir leur singularité, en plus de leur âge et de leur expérience, nous leur avons demandé de nous renseigner sur leur formation initiale. Nous savons de notre précédente enquête pour le DUHEPS, que la formation initiale n'est pas prépondérante dans l'exercice de la fonction, mais qu'elle constitue plutôt une identité qui demeure importante tout au long de leur vie professionnelle.

Ainsi, pour faire ressortir les compétences particulières exprimées dans la question de savoir s'ils possèdent des talents particuliers, nous avons distingué les réponses selon la formation initiale et le degré d'expertise. Rappelons que sur les six locuteurs, nous avons trois juristes dont deux experts et un novice, deux travailleurs sociaux expérimentés et une personne de formation psychologue du travail, elle aussi novice.

A part le locuteur N°3 Ariane qui décidément ne veut pas reconnaître ses talents et pense qu'elle n'en a pas. Nous n'avons pas insisté sur cet avis, qui semblait péremptoire, car probablement débordée par la prise de fonction et un ressenti profond sur l'ampleur des savoirs à acquérir. Elle a émis le souhait de devoir se former pour obtenir des connaissances sur le public des personnes à protéger et des techniques de communication avec ce public.

Pour commencer par les aptitudes, quelle que soit la formation d'origine, trois professionnels ont dit qu'ils possédaient des savoir-faire relationnels avec des publics difficiles. Une personne a dit qu'il fallait avoir une bonne organisation, c'est la jeune psychologue du travail. Une autre, juriste et très expérimentée a parlé d'organisation mais en disant qu'elle n'était pas mieux organisée qu'une autre.

Puis en ce qui concerne les savoir-faire, nous trouvons la capacité à chercher l'information pour deux personnes, une experte et une novice. Le talent pour les écrits a été exprimé par une seule personne ainsi que la gestion de l'argent. La rédaction d'écrits, notes et rapports sociaux fait partie des tâches qui incombent de plus en plus aux professionnels, qu'ils subissent plutôt qu'ils ne les effectuent passionnément. Par contre la gestion de l'argent a été relevée par un seul locuteur de formation Conseiller en Economie Sociale et Familiale, action qui constitue le but et le bien fondé de cette spécialité du travail social. C'est aussi une tâche primordiale et la mission essentielle du métier. Ce savoir-faire est trop évident pour les professionnels pour éprouver le besoin de le mentionner.

L'acquis de connaissances spécifiques est considéré comme important par tous les locuteurs quels que soient leur formation, leur âge ou leur expérience. Il s'agit de connaissances juridiques, des dispositifs d'aide et du public concerné.

Commentons ensuite les réponses faites, concernant la conception de l'acquisition de compétences des nouveaux et des anciens professionnels.

Trois locuteurs sur six considèrent que l'on apprend tout au long de la vie par cumul de savoirs qui se rajoutent les uns sur les autres. Chacun apporte sa pierre à un édifice construit au fur et à mesure du déroulement de la vie, d'abord par l'éducation des parents, puis celle de l'école et enfin celle de la vie professionnelle ou associative.

Sur la réciprocité, le fait que l'on apprenne des uns et des autres par une coopération entre pairs, les avis sont partagés.

Diane dit que l'on apprend de tous, des plus jeunes comme des plus anciens. Hélène considère qu'il n'y a pas d'échange formateur du nouveau vers le professionnel expérimenté car le nouveau est trop préoccupé d'apprendre et de s'intégrer pour apporter quelque chose. Par contre, elle croit à l'échange de savoirs entre collègues mais plutôt en termes de soutien et d'appui entre professionnels qui se font confiance.

Ariane pense qu'elle n'a pas assez d'expérience pour répondre à la question, et qu'un apport extérieur est plus favorable à la formation que l'échange de savoirs entre pairs. Elle n'a pas encore le recul nécessaire pour apprécier les compétences des autres professionnels. Elle ne croit pas à la valeur et à la qualité des connaissances de départ de la personne pour faire un bon professionnel mais se dit prête à changer d'avis. Elle a besoin de formation pour acquérir les compétences nécessaires.

Daphné valorise le travail collectif. La mutualisation des savoirs permet l'évolution de procédures, la constitution d'un outil qui sert à tous, harmonise les pratiques.

Le locuteur N° 6 Gaia conçoit l'acquisition de compétences par imitation. Chacun fait, expérimente et reproduit ce qu'il a perçu.

2.3 Analyse sur l'expérience et la conception de la transmission des savoirs

Question : pour les anciens :

Est-ce que tu as déjà eu l'occasion de transmettre tes compétences, d'accompagner un nouveau salarié ou un stagiaire ?

Pour les nouveaux : Est-ce qu'un jour ça t'intéresserait d'encadrer un nouveau salarié ou d'avoir un stagiaire ? Est-ce que transmettre c'est quelque chose qui est important pour toi ? Bon peut-être pas dans l'immédiat mais est-ce que c'est quelque chose que tu as déjà expérimenté dans un métier précédent ?

Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
<p>Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Étape de la vie au travail selon Riverin-Simard : En quête du fil conducteur de son histoire</p>	<p>Tutorat naturel Intégration dans l'entreprise <i>Sinon le premier jour où elle est arrivée, ça s'est passé le premier jour</i> <i>Et bien non je n'ai même pas eu droit, c'est pour ça, des choses qui se font. Je trouve qu'on nous demande d'assurer le tutorat et en même temps, le premier jour où elle est arrivée, elle a été accueillie, en même je lui ai dit que j'avais été accueillie par la chef de service quand je suis arrivée, elle a été accueillie par la responsable du service toute la journée heu puis également par Directrice</i></p> <p>Tutorat non formalisé <i>il n'y a eu aucun temps consacré justement à cette rencontre qu'aurait pu se faire, en tout cas qu'aurait pu être formalisée. Moi je pense que ça aurait pu. Je pense que c'est important. C'est aussi, ça peut être rassurant pour la personne qui arrive même si elle arrive, elle est peut-être pas paniquée, elle n'est peut-être pas inquiète. Elle est peut-être pas ceci ou cela mais en tout cas, voilà je. C'est un peu dommage quoi J'ai trouvé que ça ce n'était pas terrible. Ça aurait été bien de prendre un petit temps. Finalement on nous demande d'être, en fait c'est presque le chef de service qui nous demande d'être là parce qu'elle va assurer un jour ou deux puis après heu voilà, vous prenez le relais.</i> <i>Alors que moi j'avais participé à un groupe heu concernant l'accueil des stagiaires ou des nouveaux arrivants heu et il y avait eu tout un, on a travaillé pendant des mois et des mois sur des procédures d'accueil, etc. Et on se rend compte qu'on a dépensé une énergie folle à réfléchir à des choses qui me paraissent intéressantes et qui paraissaient intéresser tout le monde. Et qui finalement eh bien ne</i></p>	<p>Mentorat révélateur de personne <i>Parfois ce qui est intéressant chez les plus jeunes, parfois je me dis c'est peut-être leur. Je ne sais pas si c'est une question de naïveté ou en même temps il faut pas la briser, tu vois. Ce n'est peut-être pas le bon terme, la naïveté mais ils sont neufs. Cette nouveauté c'est beau et c'est une force. Et donc il ne faut pas briser cela il faut l'encourager</i></p> <p>Mentorat construction identitaire <i>Oui, j'ai eu l'occasion d'accueillir, j'ai accueilli des stagiaires, souvent. J'ai toujours dit, notamment les stagiaires, il faut les accueillir. Il faut les accueillir parce que, je pense que c'est, ce sont les stagiaires d'aujourd'hui les futurs professionnels de demain et c'est important de : à la fois leur transmettre, mais de leur expliquer notre métier, notre manière de travailler pour que le jour où eux seront actifs et sur le terrain ils puissent plus facilement travailler avec nous par une meilleure compréhension finalement de ce qu'on fait.</i></p>

	<p><i>s'appliquent pas sur le terrain, quoi au moment venu, le jour J.</i></p> <p>Tutorat non organisé <i>Moi, je lui ai dit, j'essaie d'aller la voir de moi-même, puis je lui dis : tu viens me voir si tu as besoin. On est à quelques bureaux de distance alors c'est sans doute pas l'idéal, ça je pense, je pense que c'est pas suffisamment réfléchi. Quand on demande à quelqu'un de d'assurer le tutorat à quelqu'un qui arrive. Je pense que c'est plus facile si le tutorat peut s'exercer dans le même bureau parce que même à 2 bureaux de distance, si c'est pas forcément loin, c'est pas si facile pour quelqu'un qui est dans un autre bureau de faire le déplacement pour venir demander. parce qu'on n'ose pas déranger etc. donc, en tout cas j'essaie d'avoir le réflexe d'aller vers elle et de lui redire, donc de lui demander si ça va, souvent c'est prétexte justement à lui apporter une réponse à un questionnement qu'elle peut avoir ou, ou si elle passe devant le bureau et que nos regards se croisent, là aussi je lui demande si ça va et puis voilà. Elle peut être amenée à venir et puis me poser des questions</i></p> <p>Tutorat sans accompagnement <i>Je crois qu'elle est allée seule chez des gens. On lâche les gens quoi. On n'a pas, quelle évaluation on a eu aussi de leur, de leur possibilité, leur capacité à s'adapter quand même à un public, même s'il s'agit de quelqu'un qui a une formation sociale. On sait qu'on a un public qui peut parfois être en grande difficulté et moi je sais pas j'aurais imaginé. Moi j'avais une autre idée du tutorat. En tout cas un premier accompagnement lors de sa première visite voilà. Et bon non ce n'est pas pensé comme ça, c'est pas réfléchi comme ça.</i></p>	
--	---	--

Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
<p>Locuteur N°2 Hélène</p> <p>Age : 53 ans</p> <p>Ancienneté : 7 ans</p> <p>Formation initiale : CESF et AS</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise</p> <p>Étape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Tutorat réglementaire <i>Oui à l'occasion d'un suivi de professionnalisation en BTS ESF et puis aussi avec des stagiaires</i> <i>Donc je fais le choix de prendre plutôt des stagiaires d'observation, qui sont dans des situations d'observation. Sauf que cette année, je me suis engagée pour un suivi de stagiaire long parce que la Croix Rouge, ils forment des CESF et que, ils n'ont plus de terrains de stage. Donc par solidarité, professionnelle j'ai pris un stagiaire.</i></p> <p>Mentorat de soutien <i>Quand ils ne vont pas bien. S'il y a des choses qui les interpellent, qui les choquent, qu'ils viennent en parler, je trouve que ça c'est important. Je sais bien à quel point on peut être isolé dans ce métier, dans cette fonction et qu'il y a une charge émotionnelle quand même qui est importante. Et selon comment on est fabriqué, selon notre âge, comment on est, on souffre plus ou moins mais tout le monde souffre.</i> <i>Quand je voyais que parfois, elle s'y prenait mal, que ça pouvait la mettre en difficulté, je m'autorisais à lui dire, même si elle ne posait pas de question, hors de sa demande. Sinon c'était au quotidien. C'était un soutien au quotidien sur tous les aspects de, du métier, selon ses demandes mais aussi hors demande. Quand je la sentais en difficulté, le fait de l'observer me permettait d'évaluer ses capacités aussi et voir là où elle pouvait être vraiment en difficulté. Cela permettait quand même de faire des observations justement sans qu'elle les demande aussi. D'avoir une vigilance</i></p> <p>Mentorat révélateur de personnes <i>Et puis ça permet aussi aux nouveaux professionnels d'arriver plus aguerris sur le terrain. Quand</i></p>	<p>Redonne ce qu'on lui a apporté <i>En tout cas quand il y a des jeunes professionnels qui arrivent je leur dis toujours que s'ils ont besoin, qu'ils n'hésitent pas pour n'importe quoi, n'importe quoi. C'est à dire que ce soient les prises de décision dans une situation, des appuis techniques sur des dispositifs, des éléments,</i></p> <p>Transmission de valeurs, d'une identité <i>Transmettre un savoir c'est aussi avoir la préoccupation de transmettre son métier, selon des valeurs aussi. Il n'y a pas que des apports théoriques, conceptuels, il y a aussi des valeurs. Un métier, surtout dans le nôtre de travailleur social. On parlait tout à l'heure d'éthique et de déontologie, forcément il y a une déontologie du métier, de la fonction. Il y a une éthique personnelle qui vient parfois faire interaction ou au contraire enrichir. Donc je trouve qu'on ne peut pas transmettre des savoirs sans transmettre des valeurs aussi</i> <i>Alors les valeurs, les valeurs du travailleur social c'est profondément des valeurs humanistes bien sûr qui sont fondées sur les droits de l'homme, la déclaration des droits de l'homme déjà, préoccupation de la justice sociale, bien sûr, que dans cette société, tout le monde ait les mêmes droits, tendre vers. On sait bien qu'il y a des gens qui ont plus de difficultés que d'autres donc c'est aussi la protection des plus faibles et des plus vulnérables. C'est agir avec bienveillance, sans a priori, sans jugement. C'est des principes qui guident notre action, c'est des principes de bientraitance aussi.</i> <i>On ne peut pas faire ce métier là sans être guidé par des valeurs humanistes d'abord, défendre les droits.</i></p> <p>Transmettre, c'est militer <i>Après on parle de militantisme aussi. Est-ce qu'un professionnel doit être militant? Donc je pense que de toute façon on est militant donc dans sa vie</i></p>

	<p><i>ils se retrouvent en état, pour le coup avec un statut de professionnel sur le terrain, le fait d'avoir été accompagné au départ, sur le terrain enfin pour avoir des acquis en pratique justement, ça les rend plus forts, je trouve, plus aguerris, plus opérationnels.</i></p>	<p><i>professionnelle, dans sa vie personnelle et forcément ça influe dans la vie professionnelle. Maintenant on ne peut pas être militant sur un terrain professionnel parce que militer c'est convaincre, c'est tenter de convaincre, de faire adhérer et ça on ne peut pas se permettre ça avec les usagers. Maintenant, je pense qu'avec un stagiaire, c'est une transmission qu'il faut donner. Autant on ne peut pas se permettre avec un usager parce que ce n'est pas le cadre de notre intervention. On est là, dans une relation d'aide, mais le stagiaire, l'étudiant, l'apprenant, je pense, en tout cas, moi, je transmets ces valeurs de militantisme bien sûr.</i></p>
Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
<p>Locuteur N°3 Ariane</p> <p>Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p>Pas d'expérience <i>Non, parce que, je n'ai pas de fibre pédagogue et j'ai du mal dans la transmission justement. Donc je ne crois pas que ce serait...</i></p>	<p>Ne croit pas en l'échange de savoirs entre collègues <i>Dans les expériences, oui mais pour moi ce n'est pas de l'échange, le savoir enfin c'est pas... C'est quelque chose qu'on peut, que, dont on peut discuter. Chacun après en tire ses conclusions mais ça reste relatif à une situation donnée à un Majeur donné, à ... Pour moi on n'est pas dans le systématique donc ça reste intéressant mais c'est pas du savoir heu comment dire? Ce n'est pas du savoir qu'on va pouvoir après forcément réutiliser. Je crois qu'on n'a pas toutes les données pour l'analyser puisque le collègue va nous donner une description d'une situation mais on. Il va nous donner les...</i> Est-ce que tu penses que l'expérience ça peut être partagé ? <i>(silence) Je ne crois pas, non . On va pouvoir échanger dessus, on va pouvoir discuter dessus mais partager. C'est à dire après dans une, enfin, considérer que dans tel type de situation, face à telle données, on doit enfin penser de telle façon. Non je ne pense pas, c'est beaucoup trop complexe. Les Majeurs sont beaucoup trop différents, les situations aussi. Notre propre personne est différente d'un autre délégué si bien que pour moi, non.</i></p>

Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
<p>Locuteur N°4 Chloé</p> <p>Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur</p>	<p>Pas d'expérience mais intéressée pour accueillir un stagiaire Par exemple est ce que tu te sentirais prête par exemple, à accueillir un stagiaire, par exemple ? <i>J'aimerais bien</i> Et qu'est ce que tu pourrais, qu'est ce que tu penses que tu pourrais lui apporter, de par tes compétences <i>De par mes compétences ? (silence), donc un stagiaire mais je reste dans le milieu (silence), je pense que de la même façon, je lui apprendrai à aller chercher l'information, déjà par lui même et peut-être, heu (silence) de se renseigner, quoi, et attendre (silence) d'être bien organisée parce que (silence). Je parle vraiment, pas du fond du travail mais vraiment sur le savoir-faire, quoi. D'être bien organisée (silence) et puis le relationnel quoi.</i></p>	<p>Transmission de fait, par la force des choses <i>Donc la transmission des savoirs, ce n'est pas qu'elle est importante, c'est que de toute façon, elle est là quoi. Après tout dépend avec les gens que tu côtoies et les sphères avec lesquelles tu es en relation mais je pense que qu'on le veuille, ou pas on apprend forcément. Les médias aussi te transmettent forcément des choses et ce n'est pas forcément que du positif. Il y a à en prendre et à laisser mais voilà tout notre environnement : c'est de la transmission quoi.</i></p>
Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
<p>Locuteur N°5 Daphné</p> <p>Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Accueil de stagiaires <i>Oui, j'ai pris des stagiaires. J'ai fait une formation de formateur terrain aussi pendant 2 ans. Si si j'en ai accompagné mais je ne le fais plus. Peut être que je referai plus tard</i></p>	<p>Demande des moyens <i>Après je me suis rendu compte que je voulais le faire bien cet accompagnement aussi là. Je suis peut-être exigeante, je pense et que je n'avais pas le temps matériel de le faire, alors je ne l'ai pas fait vraiment. J'en ai accompagné quelques uns, quelques unes. C'est vrai que je ne le fais plus en ce moment. Je suis fatiguée. Ça demande beaucoup d'énergie. C'est très énergivore, un stagiaire.</i></p> <p>Réciprocité <i>C'est fantastique, parce que pour le coup, c'est vrai que lui t'apporte un tas de chose, sa fraîcheur puis tout ce qui se dit, dans les écoles, dans les écoles d'éducateurs parce que moi mon école d'éducateur, c'était en 1975. C'est un peu vieux. Donc du coup les nouvelles, les nouveaux courants de pensée, les façons de faire, avec je veux dire tout ce qu'on connaît sur justement les contrôles.</i></p>

Profil du locuteur	Expériences de la transmission Type de tutorat	Conception de la transmission
Locuteur N°6 Gaia Age : 40 ans Ancienneté : 17 ans Formation initiale : Juriste clerk de notaire Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Tutorat naturel, spontané <i>J'ai formé du monde, un peu sans le faire exprès. Céline ; Nathalie, Sonia quand elle était passée.</i> Transmission de pratiques professionnelles en rendant le travail formateur <i>Elle disait de moi que j'expliquais bien, que j'étais, disons que peut-être une chose que j'aime faire quand je tutore quelqu'un, ou quand on me demande d'être son interlocuteur, en tout cas, au minimum, c'est que j'explique toujours les choses dans l'intégralité de leur contexte. Pourquoi, qui les paient, à quoi ça sert, les Pouvoirs Publics, où ça se termine. Je n'explique pas que l'acte que l'on fait, pourquoi on le fait, , j'explique le tout, parce que je suis persuadée que les gens font moins d'erreurs lorsqu'ils comprennent dans quoi ils s'inscrivent. Et non pas juste le fait, si tu mets ça dans la boîte et tu passes la boîte ici. Ca n'a pas de sens Hum le pourquoi du comment.</i>	Transmission de fait, incontournable <i>Ca me semble moi le fondement de toute une société, d'une civilisation, la transmission des savoirs. Après sur le plan professionnel, moi ça me semble incontournable.</i> Transmission de savoir plus importante que formation initiale <i>Je pense que la transmission des savoirs est bien plus importante encore que la formation initiale d'un nouveau, de quelqu'un qui vient d'arriver. Je pense qu'il est plus handicapant d'être mal accompagné qu'on on démarre, même si on avait pourtant de bons diplômes que l'inverse.</i>

A la question sur leur expérience et leur conception de la transmission des savoirs, voici ce qu'ont répondu les professionnels interrogés :

Les deux professionnels novices n'ont pas d'expérience du tutorat, mais ont tous les deux une conception opposée de la transmission.

Ariane considère que non seulement, elle ne se sent pas pédagogue, mais en plus, elle ne croit pas au partage des savoirs. Pour elle, chaque situation est unique et ne peut donner lieu à expérimentation. Les problèmes à traiter au quotidien sont singuliers et ne sont pas porteurs de savoir. Les usagers sont tellement différents, qu'exercer leur mesure de protection n'est pas formateur, car il n'y a pas reproduction d'une gestion à une autre. Les situations ne peuvent servir de modèles ou d'exemples, pour l'exercice d'autres situations. Pourtant, elle doute en fin d'interview sur l'affirmation de ces propos. Plus tard, avec plus d'expérience, peut-être sera-t-elle moins catégorique et verra-t-elle les choses autrement.

Chloé a peu d'expérience, mais elle a déjà conscience que les compétences qu'elle a acquises, elle peut les partager avec des plus nouveaux qu'elle. Elle est prête à accueillir des stagiaires. Elle possède

des savoir-faire, qu'elle peut nommer, tels que l'organisation, le relationnel et la recherche d'informations. Pour elle, la transmission des savoirs est importante et se fait naturellement, par la force des choses, sans porter spécialement ce nom. Tout est porteur de savoirs, tout est formateur.

Les quatre professionnels expérimentés ont déjà eu l'occasion de tutorer des nouveaux. Ont-ils pour autant la même conception de la transmission des savoirs ?

Sur les quatre experts, une a accueilli des nouveaux et leur a transmis ses savoir-faire et ses connaissances, comme elle le dit, un peu sans le faire exprès. C'est son sens de l'accueil, qui a fait qu'elle a acquis cette expérience mais ce n'était pas une démarche préméditée mais plutôt spontanée. Le tutorat s'est fait naturellement.

Les trois autres ont fait le choix d'être volontaires, pour accueillir des stagiaires ou être tuteurs de nouveaux. Un a même fait une formation de formateur de terrain.

Diane s'est exprimée longuement sur son expérience. Elle a des idées précises sur ce que doit être le tutorat et déplore qu'il n'ait pas pu se passer selon sa conception. Par exemple, pour elle, l'accueil est primordial, le tuteur doit être présenté officiellement dès le premier jour, par le responsable de service, au nouvel arrivant. Le tuteur et le tutoré doivent partager le même bureau afin de faciliter les échanges, pour que le débutant soit le plus à l'aise possible. Le tuteur doit pouvoir observer le tutoré et le conseiller sans que celui-ci ait besoin d'en faire la demande. L'accompagnement sur le terrain du nouveau, doit, lui aussi être prévu, pour ne pas le laisser démuni, face à des situations qui peuvent s'avérer difficiles pour celui qui débute.

Comme nous l'avons dit précédemment, c'est le responsable de service qui organise, ou non, le tutorat, et qui est l'initiateur. Pourtant par le passé, il y a eu des tentatives de formaliser le tutorat, des séances de groupes de travail réfléchissant à cette question, ont été organisées. Il n'y a pas eu de suites. Le tutorat demeure, dans l'institution, un tutorat naturel dans l'entreprise, mais cela s'arrête là.

Pour ce professionnel, les anciens se nourrissent de la spontanéité et de l'énergie des plus jeunes. Les nouveaux, bien que novices, possèdent d'autres expériences qui apportent de la nouveauté et de la richesse. Accueillir des stagiaires est très important, car se sont les professionnels de demain, des échanges sont utiles pour une meilleure compréhension entre générations. Nous pouvons dire, qu'il a une conception de la transmission que l'on peut assimiler à du mentorat, à la fois, révélateur de personne et favorisant la construction identitaire, tel que le conçoit Renée Houde dans « *Des Mentors pour la relève* ».

Nous noterons aussi l'expression de Daphné, de formation formatrice spécialisée, sur la réciprocité entre anciens et nouveaux, les seconds apportant aux premiers, les nouveaux courants d'idées, théories et pratiques enseignées maintenant dans les écoles.

Hélène est très expérimentée dans le tutorat et l'accueil de stagiaires, car elle pratique un tutorat réglementaire et officiel, dans le cadre de suivi de professionnalisation. Cette professionnelle, a elle aussi, une conception du tutorat qui s'assimile à du mentorat. C'est un mentorat plutôt de soutien et révélateur de personne. Pour elle, transmettre c'est militer et véhiculer des valeurs. Elle s'exprime sur

l'éthique du métier, à la fois déontologie de la fonction et éthique personnelle. En plus des apports théoriques et des concepts, la transmission de savoirs, c'est surtout un apport de valeurs humanistes : protection des personnes vulnérables, défense des droits, justice sociale et bientraitance. Pour résumer, sa conception du tutorat, c'est un soutien qui permet aux plus jeunes d'être plus forts et plus opérationnels. C'est aussi transmettre, voire influencer et répandre des idées d'humanisme chez les jeunes générations.

3 Analyse de contenu des stratégies d'adaptation au changement

Poursuivons avec les six professionnels que nous avons interrogés. Nous allons maintenant analyser les réponses aux questions relatives aux évolutions dans les pratiques professionnelles. Nous commençons par une question sur les types d'évolutions, les domaines dans lesquels elles apparaissent et comment sont vécus les changements. Ensuite nous situerons les professionnels, comme individus au regard de la collectivité dont ils font partie, selon les dimensions de leurs processus identitaires en psychologie clinique théorisés par Pierre Tap et explicités dans le chapitre 4 au paragraphe 3.1.

Puis nous analyserons la manière dont ils s'adaptent à ces changements, en la distinguant dans une représentation dialogique selon Edgar Morin entre adaptation à soi et adaptation de soi.

Enfin, les professionnels, pour s'adapter au changement adoptent des stratégies que nous qualifions de paradoxales entre acceptation et résistance. Ce sont les stratégies paradoxales d'Yves Barel dans le « *Paradoxe et le Système* » que nous avons déjà utilisé dans l'analyse de contenu de notre recherche pour le DUHEPS. Le paradoxe se situait alors entre aide et contrôle.

Nous terminerons cette analyse en utilisant une autre théorie sur les stratégies l'adaptation en période de crise. Lors de ces crises, les individus peuvent perdre leurs repères mais ils peuvent aussi être capables de saisir l'occasion de ces changements, pour se reprendre et rebondir vers d'autres objectifs.

3.1 Analyse des évolutions de pratiques et leur vécu

Dans le chapitre concernant les nécessaires adaptations à de nombreux changements, nous en avons repéré un certain nombre, techniques, législatifs et économiques. Maintenant, nous allons confronter notre point de vue avec ceux de nos collègues interviewés, pour savoir si nous retrouvons les mêmes ou si les entretiens en font émerger d'autres. C'est l'objectif de ce point d'analyse. Nous nous arrêterons aussi sur le vécu de ces changements.

Question : Alors, depuis que tu exerces, as-tu décelé des évolutions de pratiques ? Si oui, lesquelles ? Comment les vis-tu ?

Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
<p>Locuteur N° 1 Diane</p> <p>Age : 46 ans</p> <p>Ancienneté : 19 ans</p> <p>Formation initiale : Juriste</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire</p>	<p>Changement dans les modes de communication : « La communication, elle a énormément évolué. Alors maintenant tout se fait par Internet même entre nous. On est noyé par l'Intranet, par tous les messages qu'on reçoit et les réunions d'unité, maintenant c'est un déferlement d'annonces. C'est à dire que, on n'est même pas là pour discuter, faire part de nos difficultés ou de notre pensée heu, sur l'annonce qui est faite, ça surtout pas. J'ai l'impression qu'on n'a plus le droit à la parole, quoi et ça c'est terrifiant. Moi ça me, c'est, ça me, ça m'effraie au possible. Donc alors, cela fait qu'on a plus droit à la parole mais si je reviens aux histoires de mails comme il est question, l'encadrement fait, fait passer les informations de cette manière là. L'encadrement à tous les niveaux y compris la direction c'est plus facile de faire passer un message comme ça parce qu'on n'a pas l'autre face à soi, ça j'en suis convaincue et je trouve que c'est d'une rare violence, parce que l'information qu'on peut recevoir comme cela peut être parfois difficile à vivre. »</p> <p>Augmentation de la responsabilité « En terme d'évolution, aussi ce que j'ai remarqué c'est question de responsabilité. En fait, quand, je vois, moi quand je suis arrivé et qu'on nous voit aujourd'hui, à l'époque il y a 20 ans tous les courriers étaient signés par le responsable de service. Au jour d'aujourd'hui tous les courriers sont signés quasiment par le délégué et aujourd'hui on nous a sort un beau tableau de délégation de signatures ce qui fait que, on se, et puis heu on prête serment »</p> <p>« Pour moi, c'est fort une prestation de serment c'est fort et c'est, et heu c'est normal parce qu'on a vraiment, on exerce vraiment un métier à responsabilité. On exerce d'énormes responsabilités Il faut en avoir en</p>	<p>Sentiments d'inquiétude, de peur : « S'il n'y avait plus d'accompagnement notre travail n'aurait plus de sens. Et heu ce qui me fait peur, en fait la manière dont les choses évoluent, malgré les discours, les projets sur lesquels on nous demande de travailler heu on sent bien qu'on nous.... l'accompagnement est quelque chose, on n'aura moins de facilité à accompagner les gens »</p> <p>Nostalgie, regret : « Ces temps là n'existent plus »</p> <p>Rester positif malgré tout : « Mais bon il faut essayer de rester positif. On s'accroche et en fait ce qui nous permet de rester positif c'est finalement, ce public qui est en difficulté et c'est presque lui qui nous donne plus, quoi, c'est lui qui nous fait, c'est presque ce public là qui nous fait tenir malgré cette espèce d'ambiance à la noix heu voilà. »</p>

	<p>conscience quoi il faut en avoir conscience que, il faut pas , il faut pas se dire qu'on doit tout décider à la place de l'autre, il faut il faut pas fonctionner avec uniquement avec ses propres valeurs à soi hein mais aussi tenir compte de la personne, la singularité de l'autre »</p> <p>Discours pessimiste et démobilisateur de crise de la part des instances dirigeantes :</p> <p>« Aujourd'hui on est dans un discours, c'est nouveau aussi. On est dans un discours, dans une réunion générale, c'était un discours pessimiste. Il n'y a plus d'argent, en gros, on sait pas si les postes vont être pérennisés. On est en train de nous faire peur, les frais de déplacement ne vont plus être remboursés et les congés. On parle des congés qui risquent d'être mis en cause etc.. quoi . On est dans un discours de peur. On veut, quoi, voilà et donc la peur entraîne, je ne sais pas. Cet effet là entraîne plus des démobilisations, quoi on démobilise les gens, on est dans un..., l'état d'esprit n'est pas au top et ça c'est dommage »</p>	
Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
<p>Locuteur N°2 Hélène</p> <p>Age : 53 ans</p> <p>Ancienneté : 7 ans</p> <p>Formation initiale : CESF et AS</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Changements liés à la législation : Obligation de formation</p> <p>Alors la grande révolution c'est la réforme des tutelles, la Loi de 2007 donc c'est que lorsque je suis arrivée en 2005 on en parlait peu, on en parlait pas d'ailleurs. Et puis quand cette loi est arrivée, il a fallu l'appliquer donc on a eu un délai supplémentaire. Elle a été applicable en 2009 et là c'est venu bouleverser, révolutionner heu nos pratiques heu tant dans la relation avec l'usager que dans les modalités d'exercice par exemple on a, il a fallu qu'on se forme. Le certificat National de Compétences sans lequel on ne peut plus exercer</p> <p>Augmentation des écrits et du travail administratif</p> <p>Et puis, donc la loi est plus exigeante en matière d'écrit, plus</p>	<p>Résignation, obligation de se plier à la Loi</p> <p>Donc on n'a pas eu le choix, il a fallu le faire. C'est du temps, c'est de l'énergie et sans moyens supplémentaires. On n'a pas été allégés en dossiers. Il a fallu mener de front cette formation et le travail.</p> <p>C'est pas possible mais pour répondre à la demande et à la commande institutionnelle et à la législation j'ai dû faire l'impasse. Je dois faire l'impasse sur ça, parce que les notes de révision nous sont demandées, il faut les fournir. Il faut fournir le travail concrètement donc (silence)</p> <p>Augmentation de la charge de travail</p> <p>Donc tout ça c'est autant de travail d'écrit, de réflexion, de déplacements qui ont été augmentés sans moyens supplémentaires</p> <p>Tout ça cela nécessite du déplacement sur le terrain. Ca nécessite du temps de</p>

	<p>exigeante en traçabilité aussi. Donc nous avons plus de travail administratif à faire. il y a les notes de situations aussi, note de situations annuelles, ce qui n'était pas le cas avant. Tous les ans on doit faire une note de situation au magistrat et puis les notes de révision puisque les mesures ne sont plus à vie mais ont une durée de vie limitée à 5 ans.</p> <p>Formalisation de la participation de la personne à sa mesure C'est les Documents Individuels de Protection à remettre en place où on spécifie. C'est une espèce de contrat entre la personne et nous. Comment on va exercer la mesure et les projets de la personne ? Ce document individuel de protection, une fois qu'il est fait, il y a un avenant tous les ans. Tous les ans il faut se pencher sur le projet de la personne donc revoir avec elle. Il faut aussi maintenant faire signer des tas de documents, avoir l'autorisation explicite de la personne, pour déplacer de l'argent notamment, pour les comptes de gestion à rendre tous les ans, donc il y a un récépissé à fournir</p>	<p>trajet, du, temps d'entretien</p> <p>Crainte de ne pouvoir exercer correctement sa mission J'ai l'impression que quand je vais le voir, je n'ai plus le temps de l'écouter sur ses difficultés, de l'écouter sur ses craintes, sur des choses qu'il aurait à me dire. Donc je pense qu'il y a des tas de choses qui pourraient m'échapper, notamment dans sa vulnérabilité. Je pense que là pour le coup, je ne suis plus dans mes missions de protection car je n'ai plus les moyens d'évaluer, les risques.</p> <p>Crainte de dépréciation du métier et puis aussi ça vient perturber la nature de la relation avec l'usager. Je pense qu'il va aussi me percevoir maintenant comme un agent administratif et non plus comme un travailleur social en relation d'aide.</p> <p>Paradoxe entre mission et réalité Je pense que le paradoxe va s'installer dans le fait que nous devons protéger une personne sans avoir les moyens de l'écouter.</p> <p>Agacement On est freiné aussi puisqu'il nous faut aussi par exemple, on est aussi tributaires d'autres intervenants comme les médecins car on doit fournir aussi des certificats médicaux très souvent et que les médecins n'ont pas pris la mesure, pour certains n'ont pas pris la mesure de l'importance de leur diligence. Donc on est tout le temps en train de les ré interpellé, de leur rappeler, plusieurs fois, qu'on leur a demandé un certificat médical, de leur rappeler pourquoi. Ça, c'est une perte de temps, c'est de l'agacement et c'est source de conflit aussi</p>
Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
<p>Locuteur N°3 Ariane</p> <p>Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit</p>	<p>Augmentation des écrits et du travail administratif au détriment du travail relationnel Maintenant ce qui a changé, c'est sûr, c'est la nouvelle loi qui est, heu avec plus de travail administratif, plus d'exigences de ce côté là et plus</p>	<p>Des anciens Regrets, difficultés, souffrance Je me souviens, dès que je suis arrivée, dans la première semaine ou la deuxième semaine il y eu une analyse des pratiques où on était assez nombreux. C'était ma première analyse</p>

<p>privé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p><i>de temps consacré à de l'administratif et beaucoup moins au relationnel entre le majeur et le délégué. Je pense que ça, ça été mal vécu</i></p> <p>Formalisation de la participation de la personne à sa mesure <i>Il y a aussi heu peut-être le fait que c'est, enfin normalement ce DIP, on devrait être censé remettre des documents aux majeurs, lui expliquer la mesure, lui expliquer ce qu'il est en droit d'attendre, ce qu'il peut faire, ne pas faire. Il devrait y avoir tout un cadre autour de ce DIP et heu et des choses matérielles qui permettent au Majeur de s'imaginer ce que va être la mesure dont il doit bénéficier et de rentrer plus lui-même dans la réalisation du DIP mais comme les documents, on ne les a pas, le temps pour expliquer tout ça on l'a pas heu enfin les moyens sont, y sont pas suffisants. Pour que ce qui était à mon avis extrêmement positif au départ le soit en pratique.</i></p> <p>Paradoxe entre l'intention de la Loi et la réalité <i>Un Document Individuel de Protection et il faut en faire pour chaque majeur. Il faut les faire là cette année pour tous donc du coup heu comme il y a ce délai et le fait qu'il faut le faire pour un grand nombre de personnes. De quelque chose qui devrait être extrêmement positif, arrive à quelque chose de vécu par le délégué comme une charge. Dont certains disent en fait que c'est au détriment du Majeur. C'est complètement aberrant. Parce que c'est vrai, c'était censé être dans son intérêt pour essayer d'élaborer avec lui quelque chose qui lui tienne à cœur. Parce que le temps et par ce qu'un délai imparti est assez court. Il faut les faire là sur l'année qu'il y a beaucoup de choses à traiter en même temps avec les Majeurs qui ont leurs difficultés si bien que le temps qu'on aurait pu consacrer à la</i></p>	<p><i>des pratiques et il y a eu le fameux tour de parole et j'entendais enfin des gens qui n'étaient pas tous très bien. qui semblaient porter quelque chose de lourd, qui peinaient vraiment, et qui étaient dans le regret que oui, on sentait que ça ne se passait plus à l'heure actuelle comme ça avait pu se passer auparavant et que ça constituait une difficulté pour certains salariés qui était verbalisée lors de la séance d'analyse de pratiques.</i></p> <p>Verbalisation ou pas des difficultés <i>En y réfléchissant on pouvait très bien se dire que par les caractères différents, des personnalités différentes même si certains ne verbalisaient pas, et pour autant on pouvait imaginer qu'ils étaient dans le même état d'esprit, en tout cas certains. C'est toujours, il y a toujours une population qui verbalise et puis heu une population qui ressent la même chose mais qui ne le traduit pas. Donc déjà que, il y en avait beaucoup qui verbalisaient ça, ça m'a quand même, oui, indiqué qu'il avait dû se passer des choses.</i></p> <p>Des nouveaux Moins d'habitudes plus de facilité à s'adapter <i>Oui puisque les nouveaux n'ont pas connu d'autres façons de d'exercer. Ils ont moins de repères, d'habitudes de travail donc heu je pense que enfin ils doivent rentrer plus facilement dans la nouvelle organisation, normalement (silence).</i></p> <p>Anciens et nouveaux Résignation <i>Parce que le temps et par ce qu'un délai imparti est assez court. Il faut les faire là sur l'année qu'il y a beaucoup de choses à traiter en même temps avec les Majeurs qui ont leurs difficultés si bien que le temps qu'on aurait pu consacrer à la construction de ce projet est, il est réduit à sa plus simple expression. Il faut le faire, on le fait mais on n'y met pas ce qu'on aurait pu y mettre si on avait un peu plus de temps pour le faire.</i></p> <p>Influence de la crise sur l'état</p>
--	--	--

	<p>construction de ce projet est, il est réduit à sa plus simple expression.</p> <p>Situation et discours de crise <i>Oui mais, je pense qu'il y a aussi un climat social qui déteint dans toutes les professions, la situation de crise, les nouvelles au jour le jour sont quand même assez lourdes, difficiles, l'avenir obscur. Tout ça, forcément, ça déteint dans le travail aussi, ça transparaît (silence). Des discours aussi de la direction quand les délégués entendent que bientôt leurs CT (congés trimestriels) seront sans doutes abrogés, que c'est sans arrêt un enchevêtrement de choses nouvelles mais pas forcément positives</i></p>	<p>d'esprit <i>et ça doit avoir une influence sur le travail aussi, leur état d'esprit surtout</i></p>
Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
<p>Locuteur N°4 Chloé</p> <p>Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur</p>	<p>Augmentation des écrits et du travail administratif <i>Ce qui me semble compliqué c'est tous les, après c'est incontournable, c'est la Loi qui veut ça mais tous les écrits professionnels qu'on fait. Donc, il y a tout ce qu'il y a d'écrits professionnels et tout ce qui est de l'ordre de l'administratif, en fait. Même si l'on est déjà soulagé, de par l'assistance qu'on peut avoir de nos collègues, qui gèrent vraiment le côté administratif, je trouve que c'est quand même assez lourd et je pense que cela ne va pas en s'arrangeant, quoi.</i></p> <p>Justification du travail, contrôle <i>Et rendre des comptes, toujours, bon c'est bien, c'est sûr que voilà, il faut mais du coup, voilà ça empiète sur... Le budget, les écrits, c'est un changement. Il y a quelques années il y avait moins de justifications à donner</i></p> <p>Formalisation de la participation de la personne à sa mesure <i>Moi je suis en train de vivre un changement, là, c'est l'utilisateur au centre du dispositif heu, donc, maintenant, il va falloir recueillir son accord pour tout, quoi. Et là on</i></p>	<p>Déception par rapport à la représentation du métier <i>Du coup finalement ça gâche un peu le plaisir entre guillemets, c'est à dire qu'on est là pour faire du social, accompagner les gens, et du coup ça empiète sur ça.</i></p> <p>Inquiétude, peur stress <i>Voilà donc ça c'est un changement de pratique parce que ça veut dire plus de visites, on va devoir consacrer plus de temps pour ça. Est-ce qu'on a le temps? Est-ce que ? Donc ça c'est assez stressant. Donc voilà, bien entendu qu'il faut avoir l'aval de la personne, de l'utilisateur, ça il n'y a pas de problème. Voilà si on doit faire signer tous les documents, moi ça me fait peur, voilà.</i></p> <p>Doute sur l'efficacité de la gestion de la mesure <i>moi j'ai peur que voilà, on leur laisse et que finalement, ça devienne pas gérable du tout.</i></p>

	<p><i>a eu dernièrement, pour faire les demandes d'appro, il va falloir avoir l'accord du Majeur.</i></p> <p>Le reversement de l'excédent budgétaire au majeur <i>Et puis un autre changement de pratique qui à mon avis va avoir beaucoup d'impact sur notre façon de faire c'est le, l'excédent budgétaire de notre Majeur qu'il va falloir leur laisser à disposition en fait. Donc ça il y aura beaucoup de choses à revoir la-dessus. Travailler avec le Majeur, parce que, voilà, va falloir vraiment bien cerner son projet de vie, au moins sur une année pour dire et bien voilà. "Vous voyez, je pense qu'il est important que voilà, vous avez tant tous les mois, je pense qu'il va falloir qu'on cesse aussi ce, ce (silence), cet argent là à disposition au cas où vous auriez des besoins en terme de soins, par rapport à votre projet, si vous voulez passer le permis de conduire, et bien voilà".</i></p>	
Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
<p>Locuteur N°5 Daphné</p> <p>Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Augmentation charge de travail <i>Des évolutions de pratiques, oui on nous demande de faire rentrer un litre et demi d'eau dans un litre d'eau.</i></p> <p>Justification du travail, contrôle <i>L'évolution c'est plutôt ça. On nous demande beaucoup de choses finalement on nous demande aussi de, d'écrire, de laisser des traces de ce qu'on fait parce qu'on a comme le sentiment que l'on devient « suspectable » de ne pas travailler, ou de ne pas laisser suffisamment de traces de ce qu'on fait. C'est du contrôle j'appellerais ça. Du coup cela se répercute sur nos cadres, sur nos dirigeants d'institution. C'est une pyramide, c'est l'effet cascade Je pense que oui. Le travail social maintenant il est, l'Etat veut savoir où il envoie son argent, en gros.</i></p>	<p>Acceptation des changements mais regret du manque de moyens <i>Moi je dis, oui, ok, mais on n'a pas les moyens de nos ambitions. Pourquoi pas, tu sais dans les réformes il y a des trucs bien, même la réforme des tutelles récente, c'est vrai qu'il fallait la toiletter un peu, 68 c'est quand même un peu vieux. Le monde a évolué mais, je te dis, on n'a pas les moyens de nos ambitions.</i> <i>On parlait des DIP l'autre jour. Il y a des DIP que je fais avec les personnes. Je pense que c'est bien de la faire avec eux pour leur expliquer qui on est. C'est un document qui, qui concrétise le pourquoi on est là. Puis pour d'autres ils ne connaissent pas, ils n'ont aucune notion de ce qu'on vient faire là, c'est pas le moment de leur en parler au départ. Il faut attendre des mois pour essayer de leur faire comprendre pourquoi on est là. Tu vois c'est adapté. C'est, là c'est un peu le rouleau compresseur, c'est tout le monde. C'est,</i></p>

	<p>Formalisation de la participation de la personne à sa mesure <i>Parce que là, c'est des choses qui sont imposées par la réforme, par la loi de 2009 mais aussi la loi de 2002 à laquelle on est assujéti, il y a des choses par rapport au droit de la personne.</i> <i>Tout ça, ça vient des Etats Unis, c'était en fait les personnes handicapées physiques qui ont revendiqué haut et fort il y a quelques années, pas mal leur existence, leur droit de citoyenneté. Et puis bon, on s'en est emparé, cela pourrait, pourquoi pas</i></p> <p>Situation de crise économique <i>La difficulté elle est plus globale dans le sens où on va de plus en plus avoir à faire à des situations délabrées qui vont être difficiles à gérer budgétairement parce que, parce que les pauvres deviennent de plus en plus pauvres. Et puis tout ce qui est autour, leur vie, les choses essentielles comme le logement, comme les fournitures d'énergie deviennent épouvantables à payer et que je crois, qu'on va, je ne sais pas comment on va faire. Je pense que, je le dis tout le temps mais que, avant on avait des petits bas de laine, pour chacun, on avait toujours un petit truc. Moi je vois de plus en plus de personnes qui n'ont plus rien On ne peut plus aller piocher comme on disait dans les comptes externes. Si, on pioche mais à un moment donné on n'a plus rien. Et ça glisse et alors la solution là pour le coup m'échappe. Elle n'est pas à notre niveau.</i></p>	<p><i>tu sais c'est les 3 premiers mois de la mesure de protection. Faut faire le DIP, tu vois. Alors que peut-être effectivement, il faut jouer le jeu et puis tu le fais le minimum en mettant, mais tu vois c'est (rires) un peu</i></p> <p>Essayer de ne pas culpabiliser <i>Pour pouvoir, bien je fais pas tout et j'essaie de ne pas culpabiliser. J'ai une tonne de DIP qui ne sont pas faits sur mon bureau. On me les a tous sortis. J'ai des révisions sur mon bureau de l'autre côté. Ça fait l'équivalent, comme ça, il y a le poids. Puis je les regarde puis je me dis, tiens j'ai encore pas pu les faire aujourd'hui (rires). J'essaie de ne pas culpabiliser sur des choses comme ça</i></p> <p>Perturbé si l'utilisateur en pâtit <i>Voilà alors après moi ce qui m'embêterait le plus c'est, c'est je ne sais pas. C'est qu'une personne qui n'aurait pas d'argent, l'argent n'est pas arrivé. Ça cela me perturbe, plus des choses comme ça que quelqu'un, je sais qu'il n'a plus rien, que bon, oui mais des choses comme ça...</i></p> <p>Peur d'être suspecté d'être responsable des conséquences de la crise par les usagers <i>Nous on va, par contre c'est nous, qui allons avoir la détresse des gens et les problèmes des gens c'est nous qui allons les. Puis en fait, ils vont nous rendre responsables de ça. C'est souvent ce qui se passe. Ils nous rendent responsables de tout ce qu'ils ne peuvent pas nommer.</i></p>
Profil du locuteur	Types d'évolution	Vécu des changements
<p>Locuteur N°6 Gaia Age : 40 ans Ancienneté : 17 ans Formation initiale : Juriste clerk de notaire Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert</p>	<p>Paradoxe entre l'intention de la Loi et la réalité <i>Oui les impératifs qui ont l'air très beaux comme ça de traçabilité, de lisibilité, de transparence, écrasent les professionnels et ça dans tous les secteurs sous des procédures qui sont hallucinantes et puis qui finissent par trahir une réalité qui n'est même plus vraie. On finit par se vanter de choses qu'on n'a plus le</i></p>	<p>Difficulté à accepter mais résignation <i>Et j'ai dû mal à m'y faire, il faudra bien</i></p> <p>Paradoxe entre mission et réalité <i>qui impacte, je trouve le plus le temps qu'on consacre au travail pour lequel on est arrivé au départ.</i></p> <p>Stress, fatigue <i>J'ai lu l'autre fois un article que j'ai trouvé très intéressant parce que j'ai</i></p>

<p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p><i>temps de faire.</i></p> <p>Justification du travail, contrôle <i>Et je pense que dans le secteur social ça doit être très prégnant. Les assistantes sociales aussi. Je voyais l'autre fois et c'est une parenthèse en allant voir maman à l'hôpital qui était hospitalisée une semaine pour une opération lourde. Je voyais les infirmières avec des tableaux comme ça qu'elles remplissaient. Je n'avais pas souvenir il y a 20 ans de les voir revenir à leur chariot entre chaque et remplir et remplir des paquets entiers de cases et de colonnes. Je crois qu'effectivement on est tous dans le bain. On passe tout doucement à une culture, à la culture du déclaratif au lieu d'être de la culture de l'acte.</i></p> <p>Changement dans les modes de communication <i>Je pense que c'est tout ce qui est lié à la communication, les mails, le téléphone, les sollicitations que je trouve à 90 % inutiles, en réalité. Parfois tu te rends compte que le temps de te lever, de faire trois pas, tu reviens, tu as une nouvelle enveloppe qui s'affiche, le téléphone qui sonne et tu te retournes, il y a de nouveau du courrier dans ta case et une fiche qui se... C'est..., on se noie dans de l'inutile. La masse d'informations. Oui, la communication n'est pas de bonne qualité. Et puis faut répondre, parce que bien entendu, si on fait un mail, c'est pour laisser une trace. Donc toi, tu dois répondre en laissant une trace. Cela devient ridicule. Sur certaines choses, je veux bien le comprendre, toujours pour nos histoires de lisibilité, de transparence mais pour d'autres, il faut arrêter. Quand tu appelle un collègue qui te dit : "Oui j'ai bien j'ai bien compris file-moi un mail. Il ne risque pas le licenciement s'il oublie de me le faire</i></p>	<p><i>trouvé qu'il nous concernait. C'est un article qui expliquait que la fatigue professionnelle, le stress professionnel touchait beaucoup les gens qui faisaient des métiers. Je vais essayer de ne pas faire d'erreur en trouvant le terme, des métiers avec des conflits de conscience. Et justement comme nous, c'est à dire où il y a perpétuellement des décisions à prendre. Pas forcément très graves mais suffisamment pour que ça impacte une personne. Ça impacte un demandeur, ça impacte les économies, ça hypothèque peut-être les prochaines vacances, perpétuellement des "est ce qu'il faut ou pas? Vaut mieux être prudent, je fais, je ne fais pas". Et que ça c'était psychologiquement, extrêmement fatigant.</i></p> <p>Métier à responsabilité <i>Oui je pense, parce que notre métier, c'est des responsabilités. Oui moi, je pense, beaucoup, en tout cas tant qu'on le fait avec sérieux et de l'humanité, oui.</i></p> <p>Conseil aux jeunes de la nécessité de prendre de la distance pour moins s'exposer <i>Le jour où il y aura peut-être une génération plus, plus sage que nous, c'est à dire prendre le métier pour un métier. Ben, ils seront peut-être un peu moins exposés. Je dis bien plus sages parce que c'est eux qui auront compris. En tout cas, c'est ce que le public attendra d'eux</i></p>
--	--	---

Dans l'interprétation des réponses à la question sur les types d'évolution que les professionnels constatent, nous allons dans un premier temps les relever en commençant par ceux qui sont le plus cités. Ensuite nous analyserons les réactions en terme de sentiments et de ressenti sur le vécu de ces changements.

Ce qui revient le plus souvent, chez cinq locuteurs sur six, tant expert que novice, c'est l'augmentation de nombre d'écrits et du travail administratif, qui implique une charge de travail supplémentaire. Un de ces cinq locuteurs parle même de professionnels écrasés par les procédures. Cette augmentation est expliquée par le fait que la législation demande de plus en plus aux professionnels de justifier leur travail. Désormais, des contrôles sont effectués, ainsi que des évaluations, ce qui existait très peu auparavant, les professionnels étaient très libres dans la manière d'exercer leur mission. La législation impose aux institutions de formaliser les actions, et demande une traçabilité.

Il en est de même pour un autre type de changement relevé par les interviewés, c'est la relation avec l'utilisateur. Son accord doit être obtenu dans les démarches effectuées, pour lui ou avec lui. Sa participation aux démarches doit aussi être formalisée, par des écrits, l'obtention de sa signature signifiant son accord. Le Document Individuel de Protection, par exemple, est un écrit qui formalise une sorte de contrat, entre l'institution, représentée par le délégué, et l'utilisateur sur des actions à mettre en œuvre. Il précise aussi les conditions de la mesure de protection. Il est établi d'un commun accord avec le majeur protégé et son délégué, dans un souci de transparence et d'information de l'utilisateur, et dans un intérêt commun. Pourtant il est considéré comme une charge de travail supplémentaire, le locuteur n° 3 souligne ce paradoxe.

Nous avons relevé la formalisation du travail comme type de changement, dans le chapitre 1, ce qui est confirmé par les professionnels interrogés.

Viennent ensuite, comme type de changement, les modes de communication, avec la généralisation de l'Internet et l'usage de la messagerie électronique. Cet outil modifie la diffusion de l'information, et des réponses aux messages envoyés, de plus en plus à distance, et de manière systématique et automatique. Le mode de relation et d'expression entre professionnels s'en trouve modifié.

La crise économique est aussi relevée par un locuteur comme facteur de changement, en raison de ses conséquences sur les financements de l'institution, et par-là, sur les moyens mis en œuvre. Un autre locuteur exprime ses inquiétudes sur les conséquences de la crise sur le budget des gens les plus pauvres, avec la hausse des prix de l'énergie et son incidence sur le logement. Il parle aussi de l'épargne de plus en plus réduite de certains usagers, qui ne permet plus d'alternative, et réduit les possibilités d'améliorer leur quotidien.

D'autres changements sont énoncés dans les réponses, mais il s'agit d'avis un peu moins partagés. Il s'agit de l'obligation de formation pour obtenir le Certificat National de Compétences et pouvoir exercer des mesures de protection. C'est aussi l'augmentation de la responsabilité, avec la prestation de serment qui engage personnellement le délégué en tant qu'individu.

Le reversement de l'excédent fait partie des évolutions à mettre en place dans les mois qui viennent. Les modalités de mise en œuvre sont encore à l'étude, car complexes. Ce changement va constituer un bouleversement dans les pratiques. Un de nos locuteurs se pose la question des incidences de cette obligation de la loi. Il s'agira de reverser au Majeur Protégé, dans le cas de curatelle, même renforcée, tout l'argent perçu, qui ne sera pas prévu au budget prévisionnel.

Maintenant examinons les processus d'adaptation à ces changements que nous avons aussi classés par catégorie.

3.2 Analyse des processus d'adaptation

a) Analyse de l'adaptation selon les dimensions du processus identitaire de Pierre Tap en psychologie clinique

Profil du locuteur	Dimensions processus identitaire
Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire	Continuité <i>Nous ne sommes que délégués à la protection juridique des majeurs au service d'une association qui est mandataire.</i> Positivité <i>Mais bon, il faut essayer de rester positif. On s'accroche et en fait, ce qui nous permet de rester positif, c'est finalement ce public qui est en difficulté et c'est presque lui qui nous donne plus, quoi, c'est lui qui nous fait, c'est presque ce public là qui nous fait tenir</i> Dédoublement <i>il faut avoir conscience que, il faut pas, il faut pas se dire qu'on doit pas tout décider à la place de l'autre, heu, il faut heu, il faut pas fonctionner avec son sens uniquement avec ses propres valeurs à soi hein, mais aussi tenir compte de la personne, la singularité de l'autre, quoi</i>
Profil du locuteur	Dimensions processus identitaire
Locuteur N°2 Hélène Age : 53 ans Ancienneté : 7 ans Formation initiale : CESF et AS Stade d'expertise selon Dreyfus :	Intégration <i>Oui, je ne peux pas vivre des retards de travail, donc je m'organise vraiment pour répondre aux demandes. Donc moi, je rappelle mon cadre d'intervention pour refixer un peu ce que je dois faire.</i> Séparation <i>J'ai cette liberté. De toute façon la liberté : personne ne me suit, personne ne me contrôle sur ma relation avec la personne. Après, la personne, quels moyens elle a de revendiquer, de contester, de se défendre ?</i>

Possède la maîtrise Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	Positivité <i>Oui, apprendre une vigilance et puis rester dans notre cadre d'intervention, que la protection de la personne, ce n'est pas rien quand même. On a un mandat judiciaire pour protéger une personne, pour veiller à ce que sa vie, à ce que ses conditions de vie soient dignes, ses droits respectés, ce n'est pas rien.</i> Continuité <i>Après, dans les difficultés, on essaie de les résoudre tout seul, on se débrouille. Je sais pas, moi je sollicite beaucoup ma chef de service, c'est de sa responsabilité donc j'hésite pas à pousser sa porte. Je sollicite aussi certains de mes collègues, heu ça marche assez bien. Je pense qu'il faut oser même si on est très isolés dans nos pratiques et dans nos dossiers, c'est nos dossiers. Ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que c'est quand même l'UDAF qui est tuteur et non pas nous et donc, de fait, on doit pouvoir solliciter l'ensemble des personnels, que ce soient principalement les cadres mais aussi nos collègues.</i> Unicité <i>On est quand même vraiment en dualité avec la personne, avec l'utilisateur et que même si on fait avec nos formations et les apports de nos formations initiales on fait aussi beaucoup avec ce qu'on est.</i>
Profil du locuteur	Dimensions processus identitaire
Locuteur N°3 Ariane Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Continuité <i>Enfin, moi, ce qui m'a marquée quand je suis rentrée, justement face à ces, certaines personnes qui ne se sentaient pas bien. Au début je me suis dit : il doit y avoir des problèmes de risques psychosociaux. Il doit y avoir des dépressions, des, et en fait, je me suis rendu compte. J'ai l'impression qu'il n'y en a pas tant que cela par rapport à qu'il pourrait y avoir, et je pense que ce qui fait qu'il n'y en a pas autant, c'est qu'il y a une super interaction entre les délégués. Il y a une espèce de support psychologique qui est offert, qui se fait spontanément et, du coup, quand quelqu'un ne va pas bien, il peut en parler à un autre et un autre va pouvoir l'aider et enfin ça a l'air de bien fonctionner ce côté là.</i> Séparation <i>Même si au départ on pourrait penser que ce n'est pas le cas, vu que chacun a ses propres mesures et que c'est un travail assez indépendant, en fait, les uns des autres mais malgré tout, je trouve qu'il y a pas mal d'interaction et il y a beaucoup d'aide entre les personnes.</i>
Profil du locuteur	Dimensions processus identitaire
Locuteur N°4 Chloé Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail Stade d'expertise selon Dreyfus :	Positivité <i>Il ne faut pas rester de manière isolée derrière son bureau. Faut se bouger quoi. Je pense qu'en se bougeant, on arrive à avoir plein de choses et c'est plutôt satisfaisant. Et c'est là qu'on donne un sens à notre boulot, je trouve, parce que je pense que travailler tout seul, enfin voilà, ça peut avoir une incidence sur les personnes finalement</i> Intégration <i>Comment je le gère, heu, cela se gère assez rapidement parce que j'en réfère finalement à mon cadre, et si mon cadre me dit qu'il s'agit de faire comme ça</i>

Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur	<i>et que j'ai moi une opinion différente, je respecte quand même ce que le cadre me dit. J'essaie de le défendre mais heu,</i>
Profil du locuteur	Dimensions processus identitaire
Locuteur N°5 Daphné Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	Unicité <i>Du coup, là, sur des plages téléphoniques comme dans plein d'endroits heu même des, comment on appelle ça maintenant, des maisons, c'est plus des territoires de vie sociale, c'est la maison, ça porte un autre nom quoi. Même dans ces endroits là, les assistantes sociales, elles ne sont pas corvéables à souhait, disponibles. Ce n'est pas possible d'être disponible tout le temps. C'est pas possible avec le boulot.</i> Production d'œuvre <i>J'en connais un quand même qui est utilisé bien souvent, c'est maîtriser les situations immaîtrisables, des gens...</i> Séparation <i>Pour pouvoir heu, bien je fais pas tout et j'essaie de ne pas culpabiliser</i>

Sur cette question, nous ne pouvons analyser que cinq réponses car le 6^{ème} locuteur, Gaia, est le locuteur qui a été interrogé dans le cadre de l'entretien exploratoire. Or, nous lui avons demandé s'il avait perçu des changements, mais nous ne l'avons pas questionné sur la manière dont il les vivait. Ainsi nous ne pouvons pas analyser de quelle façon il s'adapte aux évolutions de pratiques. Nous ne pouvons pas interpréter son adaptation au changement en termes de processus identitaire.

Commençons par situer les professionnels interrogés, selon les dimensions de leur processus identitaire, au regard de l'institution dont ils font partie. Comment se positionne leur individualité par rapport au collectif ?

Des 7 dimensions du processus, deux positionnent l'individu hors de la collectivité. Le premier considère l'individu comme unique avec ses propres valeurs, c'est l'unicité. La séparation, elle, se distingue par le fait que l'individu n'oublie pas ses origines, issues de la collectivité, mais s'en éloigne par ses actions. La séparation se retrouve dans les réponses de trois locuteurs sur cinq. Elle s'exprime par une caractéristique du métier qui est la grande liberté d'action. Deux professionnels citent cette particularité. Hélène signale même que cette liberté constitue un risque d'abus de pouvoir, car il n'y a pas de contrôle, sur la relation duelle entre l'utilisateur et son délégué.

Cette professionnelle précise qu'elle agit selon ses propres valeurs, par ce qu'elle est. Nous considérons cette réponse dans la catégorie unicité. Deux professionnels, seulement, ont exprimé un

avis dans cette catégorie. Le 2^{ème} professionnel, Daphné situe son identité par le fait, qu'elle n'est pas corvéable à merci. Elle doit garder sa liberté de ne pas toujours être disponible, et conserver du temps pour travailler pour l'utilisateur, mais sans être constamment dérangée.

Les dimensions plus collectives sont la continuité, le dédoublement et l'intégration.

La continuité est exprimée par trois délégués sur cinq. Le lien de solidarité entre les professionnels fait partie de cette caractéristique, ainsi que le fait d'exercer des missions au service de l'institution qui, elle, est mandatée par la justice.

Un seul locuteur, Diane, donne une réponse pouvant se ranger dans la catégorie dédoublement. Il s'agit pour elle, d'une sorte de rappel, de prise de conscience, qu'il ne faut pas décider seul, avec ses propres valeurs. Il faut tenir compte de l'avis de l'utilisateur, qui est une personne, et il faut tenir compte des valeurs, qu'il possède lui aussi.

L'intégration correspond, pour deux délégués, à l'obligation de se plier aux contraintes de l'organisation, même si l'on a un avis différent. Cette ligne de conduite peut constituer un cadre qui peut être rassurant et permettre de fixer des objectifs et de s'y tenir.

La positivité est la satisfaction du travail accompli, malgré les difficultés. Les réponses apportées dans le sens de cette dimension sont au nombre de trois sur cinq.

Quant à la production d'œuvre, il est plus difficile de trouver cette caractéristique dans ce métier. Les professionnels, par l'ampleur de la tâche, ont souvent le sentiment de ne pas accomplir correctement leur mission, malgré toute l'énergie déployée. Ils sont le plus souvent tentés de voir ce qu'ils n'ont pas fait, plutôt que l'inverse. Donc un seul délégué reconnaît avoir du talent pour gérer des situations impossibles.

b) Analyse selon la représentation dialogique de l'adaptation d'Edgar Morin

Question : Comment fais-tu pour contourner ces difficultés liées au changement ? Quelles sont tes stratégies ?	
Profil du locuteur	Représentation dialogique
Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard :	Adaptation à soi <i>Il y a un truc qui me vient, moi j'étais, moi je suis plus pour le travail à plusieurs. J'aime travailler en groupe et je pense qu'on gagne en temps. On avait des trucs à faire par rapport au budget, encore aux histoires de financement et donc spontanément, moi j'ai proposé à J. la semaine dernière, ou il y a 15 jours, de faire ça ensemble. Je lui ai dit, ça irait peut-être plus vite si on le fait à deux. On l'a fait, ça été super vite, en une heure, je crois qu'on avait bouclé et puis N. est venue nous voir et je ne sais plus pourquoi, et puis du coup. Je lui ai dit : Eh bien, N. si tu veux, on va t'aider avec J à le faire. On a dû, on l'a aidée, elle a été super, on a dû faire ça, en un quart d'heure, 20 minutes, elle était super, alors que seul tu aurais pu mettre une demi-journée à faire ça, tu vois.</i> <i>Et pourtant tu vois, le gain de temps qu'on a pu réaliser de travailler ensemble, ça, c'était génial</i>

43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire	
Profil du locuteur	Représentation dialogique
Locuteur N°2 Hélène Age : 53 ans Ancienneté : 7 ans Formation initiale : CESF et AS Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	Adaptation de soi <i>Donc, comment je contourne la difficulté. Eh bien je me suis réorganisée et dans cette réorganisation eh bien, il y a moins de place pour l'utilisateur. Oui, je ne peux pas vivre des retards de travail donc je m'organise vraiment pour répondre aux demandes. Alors mais par contre, je synthétise beaucoup par exemple. J'ai pris la liberté de synthétiser beaucoup et en fait, c'est ce qu'on nous demande. C'est pas possible, mais pour répondre à la demande et à la commande institutionnelle et à la législation, j'ai dû faire l'impasse. Je dois faire l'impasse sur ça, parce que les notes de révision nous sont demandées, il faut les fournir. Il faut fournir le travail concrètement donc (silence)</i>
Profil du locuteur	Représentation dialogique
Locuteur N°3 Ariane Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Adaptation de soi <i>Les tâches, elles ne sont pas difficiles en soi, lorsqu'on les isole. La difficulté, c'est de les organiser et de les réaliser par rapport au temps qui nous est imparti. Ecrire une note suite à un soit-transmis ou un quoi que ce soit, c'est pas une difficulté quand on accompagne le Majeur, qu'on a des contacts réguliers avec lui, que, et qu'on peut se poser et coucher tout ça sur du papier dans le calme et la sérénité. Mais quand on est sans cesse entrecoupé par le téléphone et des sollicitations diverses, ça devient une charge. Ce qui devrait se faire naturellement, se fait avec difficulté (rires) et longueur. Sauf quand par exemple, hier, à midi on m'a demandé une note qu'il fallait que je fasse dans l'après midi eh bien, quand vraiment on est dans l'urgence eh bien, on arrive aussi à trouver les ressources même si on est en astreinte et que le téléphone n'arrête pas de sonner eh bien, je sais pas, il y a une force quelque part qui fait qu'on, alors c'est peut-être pas très bon, mais on fait quelque chose. Mais en temps normal on ne peut pas assumer ce stress. Ce stress ne peut pas être productif au quotidien pour effectuer comme ça des choses imposées au dernier moment. Puis en même temps ça déstructure aussi le reste. La difficulté, c'est, pour moi, d'organiser les tâches les unes par rapport aux autres.</i>
Profil du locuteur	Représentation dialogique
Locuteur N°4 Chloé Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail	Adaptation de soi <i>C'est ça, le travail en partenariat, en même temps, c'est vrai. Moi, quand je suis arrivée et que j'ai eu mes dossiers, je n'avais pas encore ciblé quels étaient les partenaires et je me retrouvais face à des situations, un peu seule. Puis, au fur et à mesure ont commencé à émerger, les différentes personnes qui intervenaient aussi pour le compte de l'utilisateur et là, du coup, moi, je n'arrête pas de les solliciter. On travaille vraiment. Je prends des rendez-vous pour discuter de la situation de la personne, quoi. Etre jamais seule.</i>

Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur	
Profil du locuteur	Représentation dialogique
Locuteur N°5 Daphné Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	Adaptation de soi <i>J'adapte, selon les situations. Moi je garde en vue tout le temps que chaque situation est différente.</i> <i>On parlait des DIP l'autre jour. Il y a des DIP que je fais avec les personnes. Je pense que c'est bien de le faire avec eux pour leur expliquer qui on est. C'est un document qui concrétise le pourquoi on est là. Puis pour d'autres, ils ne connaissent pas, ils n'ont aucune notion de ce qu'on vient faire là, c'est pas le moment de leur en parler au départ. Il faut attendre des mois pour essayer de leur faire comprendre pourquoi on est là. Tu vois, c'est adapté. C'est, là, c'est un peu le rouleau compresseur, c'est tout le monde. C'est, tu sais c'est les 3 premiers mois de la mesure de protection. Faut faire le DIP, tu vois. Alors que peut-être, effectivement, il faut jouer le jeu et puis tu le fais le minimum en mettant, mais tu vois c'est (rires) un peu</i>

En ce qui concerne la représentation dialogique des stratégies entre adaptation à soi et adaptation de soi, un seul locuteur, le premier, s'est permis d'utiliser une stratégie de pratique non conventionnelle dans l'institution, celle d'effectuer des tâches à plusieurs. Cette pratique de collaboration ne se fait pas entre pairs, chacun effectue ses tâches individuellement. Cela n'empêche pas l'aide à des collègues qui pourraient être en difficulté, mais celle-ci se fait par des explications, de la disponibilité pour répondre aux questions et par l'exemple, mais pas par la mise en commun des actions. En cela, on peut dire que ce professionnel pratique l'adaptation à soi, en utilisant une stratégie conforme à sa conception des choses.

Les délégués interrogés ont plutôt tendance à s'adapter eux-mêmes aux contraintes apportées par les changements. Ils adoptent des comportements pour être en phase avec leurs obligations. Ils ne s'opposent pas et trouvent des moyens pour arriver à se conformer aux exigences de leur mission.

Hélène fait le choix de sacrifier un peu le travail relationnel avec l'utilisateur et se permet de synthétiser et de simplifier les écrits.

Ariane exprime le stress vécu par le fait de travailler toujours dans l'urgence. Elle trouve l'énergie en elle et s'organise pour exécuter, malgré tout, l'ensemble des tâches malgré le manque de temps.

Une autre stratégie consiste à solliciter, soit les partenaires, soit l'utilisateur pour effectuer certaines démarches pour alléger la charge de travail. Chloé privilégie l'aide des partenaires, Daphné, celle des usagers, tout en précisant que chaque situation est singulière et qu'il faut adapter ses pratiques.

3.3 Analyse des stratégies d'adaptation

a) Analyse selon les stratégies paradoxales d'Yves Barel

Profil du locuteur	Stratégies paradoxales
Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire	Compartimentage <i>C'est là que je dis, je fais de la résistance mais la résistance, on la fait payer. On fait payer les résistants. On les a toujours fait payer. Je dis toujours qu'on est en train de lutter. Pourquoi, pour défendre des choses auxquelles on croit, voilà.</i>
Profil du locuteur	Stratégies paradoxales
Locuteur N°2 Hélène Age : 53 ans Ancienneté : 7 ans Formation initiale : CESF et AS Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche	Double bind <i>J'ai l'impression que quand je vais le voir, je n'ai plus le temps de l'écouter sur ses difficultés, de l'écouter sur ses craintes, sur des choses qu'il aurait à me dire. Donc je pense qu'il y a des tas de choses qui pourraient m'échapper, notamment dans sa vulnérabilité. Je pense que là, pour le coup, je ne suis plus dans mes missions de protection, car je n'ai plus les moyens d'évaluer les risques et puis aussi, ça vient perturber la nature de la relation avec l'utilisateur. Je pense qu'il va aussi me percevoir maintenant comme un agent administratif et non plus comme un travailleur social en relation d'aide. Je pense que le paradoxe va s'installer dans le fait que nous devons protéger une personne sans avoir les moyens de l'écouter.</i> Compromis <i>Oui, je ne peux pas vivre des retards de travail donc je m'organise vraiment pour répondre aux demandes. Alors, mais par contre, je synthétise beaucoup par exemple. J'ai pris la liberté de synthétiser beaucoup et en fait c'est ce qu'on nous demande. Les limites de la mission, elles me paraissent claires. Oui. En tout j'ai besoin</i>

d'une sortie prometteuse	<i>d'un cadre pour intervenir, pour ne pas me disperser. Pour heu, pour servir la personne au mieux.</i>
Profil du locuteur	Stratégies paradoxales
Locuteur N°3 Ariane Age : 39 ans Ancienneté : 7 mois Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Compromis <i>Parce que le temps et par ce qu'un délai imparti est assez court. Il faut les faire là, sur l'année qu'il y a beaucoup de choses à traiter en même temps avec les Majeurs qui ont leurs difficultés, si bien que le temps qu'on aurait pu consacrer à la construction de ce projet est, il est réduit à sa plus simple expression. Il faut le faire, on le fait, mais on n'y met pas ce qu'on aurait pu y mettre si on avait un peu plus de temps pour le faire.</i>
Profil du locuteur	Stratégies paradoxales
Locuteur N°4 Chloé Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur	Compartimentage <i>Comment je le gère, cela se gère assez rapidement parce que j'en réfère finalement à mon cadre, et si mon cadre me dit qu'il s'agit de faire comme ça, et que j'ai moi une opinion différente, je respecte quand même ce que le cadre me dit. J'essai de le défendre mais...</i>
Profil du locuteur	Stratégies paradoxales
Locuteur N°5 Daphné Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé Stade d'expertise selon	Compromis <i>J'adapte, selon les situations. Moi je garde en vue tout le temps que chaque situation est différente.</i> Compartimentage : <i>Pour pouvoir, bien je fais pas tout et j'essaie de ne pas culpabiliser. J'ai une tonne de DIP qui ne sont pas faits sur mon bureau. On me les a tous sortis. J'ai des révisions sur mon bureau de l'autre côté. Ça fait l'équivalent, comme ça il y a le poids. Puis je les regarde, puis je me dis, tiens j'ai encore pas pu</i>

Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse	<i>les faire aujourd'hui (rires). J'essaie de ne pas culpabiliser sur des choses comme ça</i> <i>Faut faire le DIP, tu vois. Alors que peut-être, effectivement, il faut jouer le jeu et puis tu le fais le minimum en mettant, mais tu vois c'est (rires) un peu</i>
Profil du locuteur	
Locuteur N°6 Gaia Age : 40 ans Ancienneté : 17 ans Formation initiale : Juriste clerk de notaire Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices	Double bind <i>Evolution du métier. Oui, les impératifs qui ont l'air très beaux comme ça de traçabilité, de lisibilité, de transparence, écrasent les professionnels et ça dans tous les secteurs, sous des procédures qui sont hallucinantes et puis qui finissent par trahir une réalité qui n'est même plus vraie. On finit par se vanter de choses qu'on n'a plus le temps de faire. On passe tout doucement à une culture, à la culture du déclaratif au lieu d'être de la culture de l'acte. Et j'ai dû mal à m'y faire, il faudra bien.</i> <i>Et justement comme nous, c'est-à-dire, où il y a perpétuellement des décisions à prendre. Pas forcément très graves mais suffisamment pour que ça impacte une personne. Ça impacte un demandeur, ça impacte les économies, ça hypothèque peut-être les prochaines vacances, perpétuellement des "est ce qu'il faut ou pas? Vaut mieux être prudent, je fais, je ne fais pas". Et que ça c'était psychologiquement, extrêmement fatigant.</i>

Pour analyser les stratégies paradoxales utilisées par les professionnels, pour s'adapter aux évolutions de pratiques, nous nous référons à la théorie traitée dans le chapitre 3, paragraphe 2.3. Nous avons appliqués le concept de stratégies paradoxales développées dans le livre « *Les paradoxes et le système* » d'Yves Barel aux visions pour s'adapter au changement selon Harold Bernat, dans son essai « Vieux réac, faut-il s'adapter à tout ». Dans cet essai, il expose deux versions opposées de l'adaptation, soit se plier coûte que coûte, sans discernement, soit se plier, certes, mais avec un esprit critique en essayant de faire avancer les choses. Nous reprenons donc les trois stratégies possibles d'Yves Barel, qui sont paradoxales parce que tiraillées entre 2 tendances, accepter ou refuser l'adaptation.

Il y a d'abord le compromis, choisi par trois locuteurs sur six. Les professionnels ne s'opposent pas malgré les difficultés et trouvent les moyens de faire les tâches supplémentaires demandées, tout en préservant un travail de qualité.

Hélène ne supporte pas d'être en retard, donc pour éviter d'être mal à l'aise, elle synthétise les écrits, pour y consacrer moins de temps. Ariane regrette de devoir consacrer moins de temps à chaque usager pour l'élaboration de projets, mais accepte cette réalité.

La 2^{ème} stratégie est le compartimentage avec ses deux versions. La première est le refus et l'opposition, la seconde, au contraire, est l'acceptation, quelles que soient les conséquences.

Le premier locuteur, Diane, se situe dans le registre de l'opposition. Elle veut continuer à pratiquer son métier comme avant. Elle est la seule à exprimer clairement cette position. Son expérience lui permet cette stratégie, mais nous pouvons nous demander, si cette position pourra être maintenue longtemps, et si cette professionnelle gardera cette attitude dans l'avenir.

L'autre version du compartimentage est l'acceptation sans réserves des changements, c'est le choix de Chloé qui est novice et de Daphné qui est experte. La première considère que même si elle a une opinion différente, elle doit se conformer au règlement établi. Elle tente bien d'exprimer un avis mais finalement accepte les consignes. La seconde joue le jeu, mais à son rythme, en essayant de ne pas culpabiliser sur les retards.

La troisième figure des stratégies paradoxales est le double bind ou double contrainte. Deux professionnels s'expriment dans ce sens. Il s'agit de Gaia et d'Hélène, toutes deux expérimentées, dans le métier de délégué pour l'une et dans le travail social pour l'autre. Toutes deux vivent difficilement les changements. Même si Hélène adopte aussi le compromis, elle en souffre malgré tout. Elle déplore le changement de nature de la relation avec l'utilisateur et craint de ne pouvoir assurer la protection des personnes vulnérables, car elle n'a plus le temps de les écouter. Gaia se fatigue d'être perpétuellement dans la situation de se poser des questions sur l'opportunité de faire ou de ne pas faire certaines actions. Elle considère qu'elle doit déclarer des démarches qu'elle n'est pas toujours en mesure de faire. Elle oppose culture du déclaratif à culture de l'acte.

b) Analyse selon les stratégies d'adaptation en période de crise en psychologie sociale selon Pierre Tap

Profil du locuteur	Comportements entre Prise et Crise
Locuteur N° 1 Diane Age : 46 ans Ancienneté : 19 ans Formation initiale : Juriste Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 43-47 ans : En quête du fil conducteur de son histoire	Déprise conflictuelle <i>J'ai l'impression qu'on n'a plus le droit à la parole, quoi et ça, c'est terrifiant. Moi ça me, c'est, ça me, ça m'effraie au possible</i> Reprise mobilisatrice <i>Il y a un truc qui me vient : moi j'étais, moi je suis plus pour le travail à plusieurs. J'aime travailler en groupe et je pense qu'on gagne en temps. On avait des trucs à faire par rapport au budget, encore aux histoires de financement et donc spontanément, moi, j'ai proposé à J. la semaine dernière, ou il y a 15 jours de faire ça ensemble. Je lui ai dit : ça irait peut-être plus vite si on le fait à deux. On l'a fait, ça a été super vite, en une heure, je crois qu'on avait bouclé.</i> Entreprise de projet <i>On s'accroche et en fait ce qui nous permet de rester positif c'est finalement, ce public qui est en difficulté et c'est presque lui qui nous donne plus, quoi, c'est lui qui nous fait, c'est presque ce public là qui nous fait tenir</i>

Profil du locuteur	Comportements entre Prise et Crise
<p>Locuteur N°2 Hélène</p> <p>Age : 53 ans</p> <p>Ancienneté : 7 ans</p> <p>Formation initiale : CESF et AS</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Possède la maîtrise</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 48-52 ans : Modification de sa trajectoire 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Déprise conflictuelle <i>Je pense que là pour le coup, je ne suis plus dans mes missions de protection car je n'ai plus les moyens d'évaluer, les risques et puis aussi ça vient perturber la nature de la relation avec l'usager. Je pense qu'il aussi me percevoir comme maintenant un agent administratif et non plus comme un travailleur social en relation d'aide.</i></p> <p>Reprise mobilisatrice <i>Et aussi qu'on travaille aussi sur notre éthique, notre posture professionnelle, notre déontologie. Voilà. On était insatisfait là-dessus. Donc ce qu'on demande c'est que l'analyse de pratique puisse nous permettre de nous exprimer là-dessus. Pour avoir une culture commune et harmoniser les pratiques. Tout le monde se plaint qu'on manque d'harmonie</i> <i>Et toi, tu en penses quoi de l'harmonisation des pratiques?</i> <i>Je trouve que cela donne de la cohérence, ça donne du lien entre les salariés. Ça donne aussi une culture commune donc les situations peuvent être interchangeable. On peut facilement travailler sur une autre situation, plus facilement. Maintenant je pense que, tendre vers l'harmonisation serait plus réaliste que d'harmoniser complètement.</i></p> <p>Entreprise de projet <i>Il y en plein qui ne réclament pas, qui restent silencieuses, qui roulent, comme on dit, mais ne roulent pas tant que ça. C'est juste des gens qui n'osent pas exprimer leurs difficultés et quand tu vas sur le terrain et que tu prends un peu le temps de discuter, tu te dis : mais en fin de compte il y a plein de choses à faire avec cette personne là.</i></p>
Profil du locuteur	Comportements entre Prise et Crise
<p>Locuteur N°3 Ariane</p> <p>Age : 39 ans</p> <p>Ancienneté : 7 mois</p> <p>Formation initiale : Juriste maîtrise droit privé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p>Déprise conflictuelle <i>Oui mais, je pense qu'il y a aussi un climat social qui déteint dans toutes les professions, la situation de crise, les nouvelles au jour le jour sont quand même assez lourdes, difficiles, l'avenir obscur. Tout ça forcément ça déteint dans le travail aussi, ça transparait (silence). Des discours aussi de la direction quant les DT (délégués à la tutelle) entendent que bientôt leurs CT (congrés trimestriels) seront sans doutes abrogés, que c'est sans arrêt un enchevêtrement de choses nouvelles mais pas forcément positives et que tout ça reste dans les délégués et ça doit avoir une influence sur le travail aussi, leur état d'esprit surtout</i> <i>Parce que le temps et parce qu'un délai imparti est assez court. Il faut les faire là sur l'année, qu'il y a beaucoup de choses à traiter en même temps avec les Majeurs qui ont leurs difficultés si bien que le temps qu'on aurait pu consacrer à la construction de ce projet est, il est réduit à sa plus simple expression</i></p> <p>La méprise <i>Oui j'ai à l'esprit des entretiens où en fait, je ne suis arrivée à rien dans le sens où je n'ai pas pu enfin en tout cas, de mon regard, heu faire comprendre ce que je voulais faire passer comme message et en même temps je n'ai pas pu sortir le Majeur que j'avais en face d'une idée fixe.</i></p>

	<p>Reprise mobilisatrice <i>Ensuite elle m'a expliqué que l'un des relais principaux, c'étaient les médecins de ces personnes, les médecins psy que je ne comprends pas toujours non plus quand je les sollicite. (rires) Donc j'essaie de les solliciter. J'essaie de, voilà, d'avoir une idée et je me dis que de toute façon, il faut avancer.</i></p>
Profil du locuteur	Comportements entre Prise et Crise
<p>Locuteur N°4 Chloé</p> <p>Age : 27 ans Ancienneté : 9 mois Formation initiale : Psychologue du travail</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Novice Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 23-27 ans : arrivée sur le marché du travail 28-32 ans : A la recherche d'un chemin prometteur</p>	<p>Déprise conflictuelle <i>Ce qui me semble compliqué, c'est tous les, après c'est incontournable, c'est la Loi qui veut ça mais tous les écrits professionnels qu'on fait. Du coup finalement ça gâche un peu le plaisir entre guillemets, c'est à dire qu'on est là pour faire du social, accompagner les gens, et du coup ça empiète sur ça. Voilà donc, ça c'est un changement de pratique parce que ça veut dire plus de visites, on va devoir consacrer plus de temps pour ça. Est-ce qu'on a le temps? Est-ce que ? Donc ça, c'est assez stressant.</i></p> <p>Entreprise mobilisatrice <i>Après, il faut aller à la pêche aux infos. Il ne faut pas rester de manière isolée derrière son bureau. Faut se bouger quoi. Je pense qu'en se bougeant, on arrive à avoir plein de choses, et c'est plutôt satisfaisant. Et c'est là qu'on donne un sens à notre boulot, je trouve, parce que je pense que, travailler tout seul, enfin voilà, ça peut avoir une incidence sur les personnes finalement.</i></p>
Profil du locuteur	Comportements entre Prise et Crise
<p>Locuteur N°5 Daphné</p> <p>Age : 56 ans Ancienneté : 18 ans Formation initiale : Educateur spécialisé</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 53-57 ans : La recherche d'une sortie prometteuse</p>	<p>Déprise conflictuelle <i>Des évolutions de pratiques, oui on nous demande de faire rentrer un litre et demi d'eau dans un litre d'eau. L'évolution, c'est plutôt ça. On nous demande beaucoup de choses finalement, on nous demande aussi de, d'écrire, de laisser des traces de ce qu'on fait parce qu'on a comme le sentiment que l'on devient « suspects » de ne pas travailler, ou de ne pas laisser suffisamment de traces de ce qu'on fait. C'est du contrôle, j'appellerais ça. La difficulté, elle est plus globale dans le sens où on va de plus en plus avoir à faire à des situations délabrées qui vont être difficiles à gérer budgétairement parce que, parce que les pauvres deviennent de plus en plus pauvres. Et puis tout ce qui est autour, leur vie, les choses essentielles comme le logement, comme les fournitures d'énergie deviennent épouvantables à payer et que je crois, qu'on va, je ne sais pas comment on va faire.</i></p> <p>Entreprise mobilisatrice <i>On parlait des DIP l'autre jour. Il y a des DIP que je fais avec les personnes. Je pense que c'est bien de le faire avec eux pour leur expliquer qui on est. C'est un document qui, qui concrétise le pourquoi on est là. Puis pour d'autres, ils ne connaissent pas, ils n'ont aucune notion de ce qu'on vient faire là</i></p>

Profil du locuteur	
<p>Locuteur N°6 Gaia</p> <p>Age : 40 ans Ancienneté : 17 ans Formation initiale : Juriste clerk de notaire</p> <p>Stade d'expertise selon Dreyfus : Expert</p> <p>Etape de la vie au travail selon Riverin-Simard : 38-42 ans : Essais de nouvelles lignes directrices</p>	<p>Déprise conflictuelle <i>Evolution du métier. Oui, les impératifs qui ont l'air très beaux comme ça de traçabilité, de lisibilité, de transparence, écrasent les professionnels et ça, dans tous les secteurs sous des procédures qui sont hallucinantes et puis qui finissent par trahir une réalité qui n'est même plus vraie. On finit par se vanter de choses qu'on n'a plus le temps de faire.</i></p> <p>Entreprise mobilisatrice <i>Oui, je pense, parce que notre métier, c'est des responsabilités. Oui moi, je pense, beaucoup, en tout cas tant qu'on le fait avec sérieux et de l'humanité, oui. Le jour où il y aura peut-être une génération plus, plus sage que nous, c'est à dire prendre le métier pour un métier. Ben ils seront peut-être un peu moins exposés. Je dis bien plus sages parce que c'est eux qui auront compris. En tout cas, c'est ce que le public attendra d'eux</i></p> <p>Entreprise de projet <i>On m'avait parlé d'une institution, qui, elle, avait pris le parti d'organiser ses équipes comme nous nos groupes de travail, c'est à dire que par 3 délégués, les 150 dossiers étaient communs. Ce qui faisait qu'il y avait toujours l'un d'entre eux au bureau Il y avait toujours l'un d'entre eux sur le secteur parce qu'ils partageaient le même secteur. Donc ça entraînait une très grande réactivité. Ça faisait aussi que les Majeurs ne personnalisait pas la protection sur une personne en particulier et ils étaient aidés d'une seule assistante qui connaissait par cœur, elle aussi, les partenaires qu'elle avait souvent au téléphone, le secteur, et même parfois le dentiste, ou Proxi ou à l'Atac du quartier. Et ça permettait aussi pas mal de décisions collégiales. Aussi, c'est pas mal.</i></p>

Nous terminerons cette analyse sur les stratégies d'adaptation au changement, en remplaçant les réponses de nos personnes interviewées, dans la dialogique entre prise et crise selon Alain Taché. Cette dialogique est expliquée dans notre chapitre 4 au paragraphe 3.2 sur le concept d'adaptation en psychologie sociale.

Face au changement, les individus sont perturbés dans leurs routines. A partir de là, deux voies sont possibles : la déprise conflictuelle avec différents comportements de crise, et la reprise mobilisatrice, où les individus réagissent pour prendre les choses en main, et s'approprier les potentialités du changement, pour en faire une entreprise créatrice de projet. Cette activité créatrice peut aussi passer par des épisodes ratés, par des fausses pistes, Alain Taché parle alors de méprise.

Nos six locuteurs, sans exception, expriment leur malaise sur différentes conséquences de l'évolution de leur métier. Pour Diane, c'est le droit à la parole, qu'elle estime sacrifié. Hélène, Ariane et Chloé regrettent les changements dans la relation avec l'utilisateur. Le travail administratif empiète sur le travail social. Daphné, elle, est préoccupée par le manque de temps, les contrôles et la situation économique des usagers qui se détériore.

Pourtant nos délégués, à l'unanimité, trouvent l'énergie de rebondir et d'entreprendre des actions mobilisatrices. Ces actions sont des initiatives d'harmonisation des pratiques, du travail en partenariat ou de partage des tâches.

Les nouveaux écrits, comme le Document Individuel de Protection (DIP), constituent des outils d'échanges avec les usagers, que l'on peut s'approprier pour mieux leur faire connaître les missions. C'est ce qu'exprime Daphné.

Pour Gaia, même si les responsabilités augmentent, tout en faisant un travail de qualité, les professionnels doivent se préserver en s'exposant moins et en prenant de la distance. Pour elle, les nouvelles générations sauront se prémunir et n'iront pas au-delà de leur mission, en considérant leur métier, en tant que tel, et pas plus.

Chapitre 9

Mentor/Mentoré, un échange de bon procédé : transmettre pour changer

1 Rappel de la problématique et des différentes hypothèses

Rappelons-nous la phrase dans le livre d'Harold Bernat intitulé : *Vieux réac ! Faut-il s'adapter à tout ?* Cette phrase avait retenu toute notre attention : « S'adapter à tout prix évite le jugement et la critique, toute interrogation sur la nécessité de ce changement... » (2012, p 64) »

Nous nous étions demandés, nous aussi, si toute adaptation au changement était inévitable, s'il y avait différentes formes d'adaptation, si nous pouvions nous y opposer et enfin s'il y avait différentes stratégies pour le vivre le mieux possible.

Dans notre recherche, nous avons interrogé les professionnels sur les évolutions des pratiques dues au changement, examiné et comparé les moyens utilisés par les experts et les novices pour s'adapter avec plus ou moins de réticence et d'esprit critique. Notre premier questionnement était de savoir si la manière d'appréhender le changement était différente selon l'âge et l'expérience.

L'étude du concept d'adaptation nous a fait découvrir la dialogique d'Edgar Morin, entre adaptation de soi et adaptation à soi. L'analyse des données de notre enquête nous a confirmé que nous pouvions appliquer les stratégies paradoxales à l'adaptation au changement. Nous avons vu aussi que le changement peut provoquer des crises mais que ces crises peuvent se révéler sources de projet. L'accueil de débutants peut être initiateur d'entreprise de projet. Tous ces outils théoriques appliqués à l'analyse de nos interviews, nous ont démontré différentes formes d'adaptation et de stratégies. Alors, nous avons voulu vérifier si les stratégies des professionnels expérimentés et aguerris dans leur pratique, étaient influencées par le fait d'accueillir des stagiaires ou de nouveaux salariés.

En théorie, nous avons vu que dans l'accompagnement tutorial, le lien entre expert et apprenant se fait dans un rapport social de don et contre don. L'expert transmet son savoir-faire, et l'apprenant en retour lui apporte sa reconnaissance et de nouvelles connaissances. Ce lien se fait dans un rapport de réciprocité.

Sur notre terrain, chez nos professionnels de la tutelle, dans quelles conditions se passe l'accompagnement tutorial et retrouve-t-on cette relation de réciprocité ? Ces questions nous amènent à

nous demander après examen des données récoltées par notre enquête, si nous pouvons répondre aux trois hypothèses suivantes :

1. La relation entre le mentor et le mentoré dans la transmission de savoirs est-elle réciproque ?
2. Le professionnel expérimenté, comme le successeur, doit-il s'adapter à tous les changements ? Existe-t-il différentes manières de s'adapter, des stratégies face aux changements ? Sont-elles liées à l'âge et à l'expérience ?
3. Faire accueillir un nouveau salarié ou un stagiaire nommé successeur par un professionnel expérimenté transmettant ses savoirs, l'aide-t-il à s'adapter, surtout si cet accompagnement se fait dans une relation de type mentorat ?

2 Résultats de l'enquête :

Examinons les unes après les autres, nos trois hypothèses et voyons si notre enquête y a répondu.

2.1 Relation mentor/mentoré et réciprocité

Tout d'abord nous avons questionné nos professionnels sur le type d'accueil dont ils avaient bénéficié. Notre interrogation sur le mentorat était un peu anticipée, car il fallait d'abord vérifier si le type de tutorat pouvait s'apparenter à du mentorat. En fait, pour quatre locuteurs sur six, ils ont surtout bénéficié d'un tutorat, dit naturel, dont le but est plutôt l'intégration dans l'institution et une aide technique et organisationnelle. Le tutorat n'étant pas organisé par l'institution, chaque professionnel se débrouille selon ses propres conceptions et improvise un accompagnement à sa manière. Le tutorat pratiqué est spontané car les professionnels ne sont pas formés à cette mission. Seule Hélène, le deuxième locuteur, qui exerce des suivis de professionnalisation est aguerrie à un accompagnement tutorial qui s'apparente à du mentorat.

Pour autant, nous pouvons distinguer la manière dont ils ont été accueillis, ce qui a été explicité dans le paragraphe 2.1 et leur conception de cet accueil. Dans le paragraphe 2.3, nous avons analysé leur vision de la transmission des savoirs et comment ils souhaiteraient que le tutorat s'organise. Là nous pouvons constater leur vision de l'importance de la transmission de savoirs, de valeurs et d'identité qui leur semble inévitable. Pour cela, ils revendiquent des moyens pour non seulement permettre aux nouveaux de s'intégrer mais aussi pour favoriser une culture d'entreprise. Ils demandent aussi des temps de travail de réflexion collective. Tout cela me motive pour proposer des solutions plus loin, avec des préconisations pour que l'association reconnaisse ce besoin des professionnels.

Sur la réciprocité, les avis sont très partagés. Les questions n'avaient pas été posées dans ce sens, cette préoccupation nous est venue par la suite avec les réponses des interviewés.

Ainsi, nous pouvons affirmer qu'au moins deux locuteurs se prononcent, sans hésitation, sur la réciprocité formatrice de l'accompagnement tutorial. Il s'agit de deux experts qui disent apprendre tout au long de la vie, des plus jeunes comme des plus anciens.

Les deux nouveaux n'en ont pas conscience, un n'en parle pas du tout et l'autre se prononce catégoriquement et dit que non, il ne croit pas en l'échange de savoirs entre professionnels. La formation vient forcément de l'extérieur, ainsi comment peut-il y avoir réciprocité entre pairs, nouveaux comme anciens. En revanche, il reconnaît son manque d'expérience pour se prononcer définitivement.

Le deuxième locuteur, Hélène, est très préoccupée par son éthique professionnelle et sa vision militante de la transmission des savoirs. Elle pense que le nouveau est trop investi dans son apprentissage pour pouvoir rendre quoi que ce soit à son tuteur. Elle ignore ainsi ce qu'il peut lui apporter de par sa personnalité elle-même, par les échanges de connaissances, et ce que former apporte au formateur en terme de remise en cause et de reconnaissance de sa pratique. Elle considère pourtant qu'elle apprend des choses auprès de ses collègues et croit au soutien psychologique entre pairs dans une relation de confiance.

Le dernier locuteur parle plutôt de transmission par imitation et reproduction mais ne dit pas si cette transmission s'opère dans une relation unilatérale ou bilatérale.

En réponse à la question sur la réciprocité formatrice de l'accompagnement tutorial, nous pouvons en partie répondre positivement, mais en partie seulement. Nous pourrions déplorer de ne pas avoir posé le problème d'emblée lors de nos entretiens, ce qui aurait eu l'avantage d'orienter les délégués interrogés sur cette problématique. A ce moment là, cette question n'était pas notre préoccupation donc pas de regret, laissons ouvert le débat.

2.2 Stratégies d'adaptation

Maintenant, penchons-nous sur la problématique des processus d'adaptation au changement. Les professionnels interrogés dans le cadre de notre enquête considèrent-ils qu'il faut s'adapter coûte que coûte ? Quelles stratégies doivent-ils adopter ?

Comme la question de la réciprocité, celle de l'adaptation au changement est apparue après la réalisation des entretiens. Comme nous l'avons déjà dit, ce sont les circonstances, puis les outils conceptuels étudiés qui nous ont amenés à nous intéresser à ce phénomène. Au départ, ce sont les difficultés liées à l'évolution des pratiques et à leur vécu, qui ont orienté nos questions plutôt que l'adaptation des acteurs à ces changements.

Nous ne reviendrons pas sur l'énumération de ces évolutions. Cet aspect a suffisamment été développé dans l'analyse des données dans le chapitre précédent. Par contre, l'expression du vécu des

changements est révélatrice des difficultés qui se posent aux professionnels, et de l'énergie qu'il faut déployer pour trouver les moyens de continuer à œuvrer pour répondre aux missions.

Chez les professionnels expérimentés, c'est le sentiment de peur de perdre le sens originel du mandat et de ne plus pouvoir exercer correctement les missions qui domine, avec malgré tout, une sorte de résignation à accepter les changements. Il faut se conformer à la Loi.

Vient ensuite la nostalgie d'un temps révolu avec une charge de travail moins importante et la possibilité de faire un meilleur accompagnement auprès des usagers. Nos professionnels confirment notre point de vue des paradoxes entre mission demandée et réalité.

Un des professionnels expérimentés a l'espoir que les nouvelles générations s'exposeront moins, ce qui est encore un moyen d'acceptation des réalités

Les jeunes professionnels considèrent qu'ils ont moins d'habitudes et de références au passé, ce qui devrait les aider à fonctionner selon les nouvelles règles. C'est ce qu'a exprimé tout particulièrement le troisième locuteur qui est novice mais moins jeune, il a ajouté l'adverbe « normalement » suivi d'un silence. Cette affirmation est finalement suivie d'un doute.

Nous ressentons aussi une déception plutôt qu'une nostalgie chez le tout jeune délégué, car le métier qu'il exerce n'est pas conforme à ce qu'il s'était imaginé.

Tous les professionnels, anciens ou nouveaux, un seul excepté, ont une représentation de l'adaptation selon laquelle il faut s'adapter à l'environnement et pas l'inverse. Ce délégué ose proposer une pratique différente et donc opposer une résistance.

Pouvons-nous dire que les professionnels sont prêts à s'adapter à tout ? Peut-être n'ont-ils pas le choix ? Dans tous les cas, ils restent conscients des évolutions et sont volontaires pour trouver des moyens de rester positifs et se mobiliser pour s'entraider et avancer.

2.3 Accompagnement tutoral et adaptation au changement

Pour finir, avec notre troisième hypothèse tentons de savoir si le fait, pour un professionnel expérimenté, d'accueillir un nouveau salarié ou un stagiaire l'aide à s'adapter.

Les réponses à nos questions ne confortent pas directement notre hypothèse. Aucun locuteur n'a déclaré qu'accueillir un nouveau salarié aidait à s'adapter. A partir de là, nous devons extrapoler à partir de la comparaison entre les stratégies adoptées par les experts et celles adoptées par des novices, pour rendre compte de cette conjecture.

C'est l'analyse du vécu des changements qui nous a permis de dégager des différences et des similitudes entre les anciens et les nouveaux professionnels.

Les différences ne sont pas probantes car nous retrouvons un peu près les mêmes constatations. Les experts comme les novices sont conscients des réalités qui s'imposent à eux car la Loi doit s'appliquer coûte que coûte. Des aménagements et des choix sont nécessaires dans les tâches qu'il faut exécuter. Nostalgie pour les uns, déception pour les autres, mais un enthousiasme partagé pour exercer un

métier qu'ils ont choisi et qu'ils veulent continuer à pratiquer, telles sont les opinions exprimées par nos professionnels.

Pour conclure les résultats de notre enquête, nous dirons que, plus que l'accueil des nouveaux salariés, c'est la solidarité entre pairs, nouvelle et ancienne génération confondues, qui permet une adaptation aux nouvelles pratiques engendrées par les évolutions du métier.

Cet aboutissement de notre réflexion sur l'adaptation, comme pour la réciprocité, nous incite donc à proposer des outils aux professionnels pour favoriser les échanges de points de vue et une reconnaissance des compétences, pour de meilleures conditions d'emploi et par conséquent éviter de la souffrance au travail. C'est ce que nous allons faire ci-dessous.

3 Préconisations : Pour que l'institution devienne une entreprise apprenante.

Nous avons retranscrit et analysé le contenu des interviews que nous avons réalisés auprès de nos collègues, délégués mandataires à la protection juridique des Majeurs. L'institution qui nous emploie, elle-même, mandatée par décision judiciaire pour exercer les mesures de tutelles et de curatelles est garante de la gestion des ressources humaines, et de la bonne santé au travail de ses salariés. Au vu des résultats de l'enquête, nous pouvons lui faire quelques préconisations.

A l'écoute des entretiens, concernant les témoignages sur l'accueil des nouveaux salariés et l'accompagnement tutoral dans l'institution, ce qui constitue le sujet que nous souhaitons approfondir, il semble que depuis de nombreuses années les choses ont peu évolué. Il y aurait donc à l'évidence des améliorations à apporter. Nous allons tenter d'exprimer quelques idées dans ce mémoire, ce qui va constituer un jet de propositions à explorer pour parfaire la transmission de l'expérience, la mutualisation des savoirs et la communication dans les équipes. L'objectif de ces améliorations serait de stimuler l'expression des difficultés vécues dans la pratique et la valorisation du métier par la reconnaissance des compétences. En socialisant les difficultés dues aux changements de pratiques et en valorisant les savoir-faire de chacun, la souffrance au travail serait évitée, les compétences reconnues et en conséquence la qualité du service apporté aux usagers serait améliorée.

Dans les paragraphes ci-dessous, nous allons proposer des idées d'outils à l'intention de nos professionnels, pour favoriser, dans notre institution, les échanges de savoir et la valorisation de nos compétences. Nous allons, pour cela, nous inspirer de ce que nous avons étudié pendant les regroupements pour le Master FAC,

3.1 D'autres outils d'analyse de pratique et ateliers d'échange de savoirs

a) Groupes d'Analyse Pragmatique et Théâtre forum

Nous avons participé lors de la formation du Master Fac, à l'option du 1^{er} semestre sur l'analyse de pratique, animée par Fabienne Brugel. Nous avons trouvé intéressant d'utiliser d'autres moyens pour exprimer des difficultés vécues dans l'exercice de notre mission pour gérer certaines situations.

La relation avec certains usagers est parfois usante, c'est le cas par exemple, avec des personnes qui cherchent à nous manipuler, et même quelquefois nous harcèlent. C'est un inconvénient de la relation à deux.

L'entourage de la personne protégée, souvent fatiguée par des années de prise en charge lourde, angoissée par la mise en danger de leur parent ou la lenteur des dispositifs, exerce aussi une pression psychologique sur les personnels, dans l'espoir d'accélérer les démarches ou tout simplement pour répartir le poids de leur responsabilité. La méconnaissance de nos moyens réels et le fantasme d'imaginer que nous avons beaucoup de pouvoir, voire une baguette magique, provoque des malentendus. Il est important d'avoir alors la bonne attitude. Dans certaines situations, nous ne voyons pas d'issue. Nous avons parfois l'impression d'avoir tenté toutes les solutions, pour améliorer la communication et d'être en échec. Il est nécessaire de pouvoir prendre du recul ou de la hauteur, pour mieux entrevoir ce qui se passe.

Une autre préoccupation est la prise de conscience d'un handicap partagé, nous le pensons, avec la plupart de nos collègues de travail, bien qu'ils ne l'aient pas exprimé dans les entretiens. Nous ne savons pas communiquer sur les problématiques de notre travail auprès des usagers, des interlocuteurs que nous rencontrons au quotidien. Notre travail de protection est aussi mal connu du public, malgré le gros travail de pédagogie et de communication, effectué auprès de nos partenaires par l'institution et par chacun d'entre nous.

Déjà entre nous, et même dans notre for intérieur, nous sommes parfois envahis d'une culpabilité et nous oublions la qualité de ce que nous réalisons.

Nous participons dans notre institution à des séances d'analyse de pratique, une demi-journée tous les deux mois, où nous avons la possibilité d'exprimer nos difficultés. Nous racontons aux autres membres du groupe ce que nous vivons, dans des situations particulières, et chaque personne peut donner des suggestions sur les moyens de résoudre le problème.

La socialisation des problèmes aide à dédramatiser. Par contre, raconter ce que nous vivons, nous-mêmes, bien que nous soyons en confiance avec nos collègues, peut être vécu comme l'aveu d'une

incompétence à gérer une situation. L'inconvénient de ce type de travail, c'est que certains s'expriment plus que d'autres.

Lors des regroupements, hormis des jeux de rôle, nous avons travaillé des situations professionnelles, selon les deux techniques du théâtre forum et du GAP (Groupe d'Analyse Pragmatique). Ces outils sont issus des différents jeux du mouvement du « théâtre de l'opprimé ». Cette forme de théâtre populaire et politique, créé par Augusto Boal, dramaturge brésilien, a pour principe la lutte contre toute forme d'oppression dans les sociétés humaines.

Dans l'une, comme l'autre méthode, le groupe est d'abord scindé en petits groupes de 2 ou 3 personnes. Chaque personne raconte sa situation aux autres participants et leur confie sa problématique. Ensuite, chacun retrouve l'ensemble du groupe et les situations à problème sont exposées l'une après l'autre. Ce n'est pas le professionnel concerné qui raconte l'histoire à l'ensemble du groupe mais un autre participant. On se rend compte alors, en écoutant, de l'importance de la précision du récit et des interprétations qui en découlent. Une problématique mal relatée engendre des malentendus dont l'intéressé pourra se rendre compte en écoutant le récit fait par quelqu'un d'autre. L'interprétation peut être multiple, c'est ce qui fait sa force, savoir s'ouvrir à celle de l'autre, pour qu'elle soit constructive.

Nous avons eu aussi l'occasion d'étudier l'entretien d'explicitation lors des regroupements. Nous pouvons aussi l'utiliser pour exposer à l'autre la réalité des problèmes que nous voulons traiter. Ce type d'entretien, comme nous l'avons développé au chapitre 7, permet d'éviter les lieux communs et les implicites, pour privilégier plutôt les explicites.

La réciprocité qu'utilise cette méthode crée du lien dans le groupe, et permet à tout le monde de participer.

Dans la méthode classique d'analyse de pratique, celui qui raconte seul sa situation, se trouve exposé et exprime ses propres représentations, à l'ensemble du groupe, qui les reçoit passivement.

Les récits croisés permettent une meilleure implication des membres du groupe, une plus grande dynamique. Dans l'une comme l'autre technique, la socialisation de situations difficiles devient un objet d'étude.

Dans le GAP des questions sont posées dans un premier temps, sans interprétation ni jugement. Il est important de distinguer la question qui va à la thèse de la question qui va à la personne. Il ne faut pas faire d'hypothèse et se méfier des a priori.

Avec les réponses, les situations sont analysées par les participants et des propositions sont faites.

Avec la didactique du théâtre forum, les situations, au lieu d'être discutées avec un jeu de questions réponses, sont mises en scène et jouées. Les acteurs interprètent les rôles des différents protagonistes de la situation, et sont remplacés au fur et à mesure par d'autres, qui, en jouant, font des propositions, pour vivre les situations autrement. Je me suis rendu compte en participant à ce jeu de rôle et en l'observant, qu'il est difficile de changer seul le comportement de quelqu'un, que des alliances sont souvent nécessaires.

En conclusion, cela nous conforte dans l'idée qu'il ne faut pas rester seul dans la résolution de problèmes qui peuvent sembler insolubles. La socialisation de difficultés permet de dédramatiser, de prendre de la distance et d'être plus efficaces. Ces outils d'analyse permettent d'apprendre de soi et des autres, et par-là, d'envisager plus sereinement le vécu et l'évolution de nos pratiques professionnelles.

Nous proposons donc une autre vision de l'analyse de pratique avec l'utilisation d'autres outils comme le théâtre forum.

b) Pour une autre vision de la valorisation de notre travail : les Ateliers d'anthropo-formation

Nous avons régulièrement des réunions d'unité, animées par notre responsable de service. L'ordre du jour, composé d'informations d'ordre technique sur la législation, le travail avec les partenaires, les procédures et l'organisation de l'unité, est souvent copieux. Ces réunions ne laissent pas beaucoup de place à l'expression.

Dans notre enquête, à la première écoute, les collègues expriment leur regret qu'il y ait de moins en moins de moments de réflexion dans ces espaces de paroles.

« J'ai l'impression qu'avant, nous avions davantage la possibilité d'échanger, d'échanger en groupe, bon, sur les situations difficiles mais pas que là-dessus. Je pense qu'on abordait des thèmes. On avait des temps de réflexion sur des thèmes qu'on choisissait. On pouvait, voilà, je sais pas, quelqu'un avait une difficulté ou des interrogations dans un domaine particulier, eh bien, le groupe travaillait sur ce sujet et c'était source de, qu'on se nourrissait à travers finalement, heu, les échanges et les recherches qu'on faisait. Ces temps là n'existent plus »,

« On avait une réunion café tous les jours. On en parlait encore l'autre fois. C'était bien agréable. On buvait le café. On se racontait tout. Il y avait de la transmission orale comme ça, qui se faisait comme cela. Les sioux étaient réunis (rires). C'était vraiment, c'était pas mal je trouve.

Il y avait les thèmes, les réflexions. Il y avait les pistes de travail. La responsable du service, elle était branchée sur les procédures. Elle écrivait le livre des procédures à l'UDAF. Et donc à chaque fois, quand il y avait une procédure, on l'écrivait quoi, pour que tout le monde puisse en profiter sans se casser la tête à se demander comment il fallait faire. Il y en avait d'autres avant qui avaient réfléchi. C'était bien ce livre des procédures, je pense, je ne sais pas ce qu'il est devenu, ce bouquin. C'était un gros pavé, heu ! Il y avait aussi toutes les infos du jour, les visites, les choses qu'on devait faire. C'était surtout sympathique quoi. »

Effectivement, par le passé, il y avait des séances organisées sur des thèmes, où chaque participant donnait son point de vue, et faisait partager ses connaissances sur un sujet donné.

Nous suggérerons donc, pour retrouver ces moments d'échanges, d'avoir la possibilité de travailler sur nos compétences, pour valoriser notre travail.

Le portfolio collectif

Lors des séances de travail de la formation du Master consacrées au paradigme de l'accompagnement en formation dans ses dimensions cognitives et anthropoformatives, nous avons abordé d'autres formes d'échanges entre professionnels, sur l'expérience et les histoires de vie professionnelles. Ce sont les ateliers d'anthropoformation.

Dans un groupe de formation, la richesse expérientielle cumulée de chaque membre est colossale, c'est cette réalité dont nous a fait prendre conscience Pascal Galvani, dès les premières phrases de son intervention. Si l'on prend en exemple notre groupe de Master Fac composé de 22 personnes, nous pouvions compter sur l'équivalent de plus de 700 années de gisement d'expérience.

Comment se forme l'être humain si ce n'est par son expérience et comment conscientiser tout ce capital, pour en faire un objet de formation ?

Nous pourrions mettre en commun nos savoirs, pour valoriser le travail de l'équipe mais aussi pour mutualiser les connaissances et les idées.

Chaque personne exprimerait dans quel domaine elle se sent compétente, parfois spécialiste voire experte. Les CV individuels seraient mis en commun avec les analyses de chacun. Il en ressortirait un profil collectif avec des preuves. Puis une synthèse serait rédigée avec l'ensemble des compétences et où chaque membre serait répertorié avec ses particularités. Le tout pour encourager le partage des savoirs et un travail de coopération afin d'éviter la solitude dans la gestion des mesures.

Dans l'élément pédagogique « les espaces de formation », Marie Thérèse Sautebin-Pousse nous a conté l'expérience du bilan portfolio dans un pays africain, le Burkina Faso, soit dans un milieu

culturel différent de notre culture occidentale. Cette expérience a été animée par une institution suisse l'EFFE (Espace de Femmes pour la Formation et l'Emploi). Elle est née d'un croisement entre histoire de vie et bilan de compétences. Le but de cette association est de favoriser une société apprenante à tous les âges de la vie, sans exclure aucun profil, avec la prise en compte de l'espace, pour développer une autoformation dialoguant avec le monde.

Nous voulons retrouver le même objectif, à savoir, faire un retour réflexif sur ses expériences, pour en faire ressortir des compétences, pour amener à une prise de conscience de ses acquis, et envisager un projet.

Nous retrouvons les caractéristiques du portfolio réflexif, que nous avons eu l'opportunité d'expérimenter. Nous en avons expliqué le principe dans le premier chapitre. Voyons au niveau collectif, quelles en sont les particularités dans un contexte différent ?

Avec les chômeurs, la technique est appelée « mur des lamentations ». Elle est un vestibule pour permettre aux personnes d'exprimer ce qui ne va pas, et tous les interdits, les empêchés.

Alors que nous sommes plutôt habitués à une démarche individuelle dans notre culture, dans cette expérience en Afrique, la démarche peut être aussi bien individuelle que collective. Dans ce cas, il s'agit par exemple de valoriser une équipe dans un domaine d'activité particulier et de créer un outil de travail de transmission. Par exemple un portfolio collectif a été réalisé avec l'association des couturiers du Mali.

Chaque personne exprime dans quel domaine elle se sent compétente. Les CV individuels sont mis en commun avec les analyses de chacun. Il en ressort un profil collectif avec des preuves et chaque personne voit si elle s'y reconnaît.

Une mise en situation est faite avec une approche autobiographique. Chaque élément s'appuie sur des expériences attestées.

Que le portfolio soit individuel ou collectif, une synthèse écrite est effectuée et communiquée à l'ensemble du groupe. Le groupe devient médiateur de la parole. Chaque individu exprime alors son soulagement d'avoir révélé les maux dont il souffre, compte tenu de ce qu'il a vécu, et d'avoir trouvé des explications de la situation dans laquelle il se trouve (guerre, sécheresse, faim viol, deuils etc.). Cela lui permet alors de poser des jalons concrets.

Dans le groupe, des histoires de vies sont plus légères, d'autres plus difficiles, mais l'ensemble forme un équilibre.

La deuxième particularité que nous avons trouvée intéressante, c'est l'utilisation de symboles, de dessins, lorsque les personnes le souhaitent et dans le cas de personnes analphabètes. Nous avons d'ailleurs, dans le groupe, expérimenté la réalisation d'une frise chronologique de notre histoire de vie à l'aide de dessins avec les quatre domaines que sont la famille et la vie quotidienne, la formation, l'emploi et les loisirs. Ce domaine est appelé loupe.

Bien sûr, nos histoires de vie personnelles et professionnelles, à nous délégués, sont, sauf exception, moins dramatiques dans notre collectivité. Nous pourrions, malgré tout, nous inspirer de cette expérience, et la vivre dans notre institution dans le cadre de séances d'analyse de pratiques ou de réunions d'unité. Envisager des chantiers de ce genre pourrait encourager les échanges et favoriser la coopération. Cet atelier permettrait de mettre en commun toutes les ressources et les compétences particulières de chacun et d'en évaluer l'importance. Un catalogue des expériences et des savoir-faire serait fabriqué qui pourrait être consulté par tous.

L'atelier dit « le journal du kairos ».

Pour valoriser le travail, nous pensons que l'animation d'ateliers d'anthropoformation tels que ceux dont Pascal Galvani nous a décrit le fonctionnement, serait efficace pour aider les professionnels à conscientiser et partager leur richesse expérientielle.

En effet, les compétences singulières de chacun sont multiples, compte tenu de sa formation initiale différente et de son parcours professionnel. Rien que pour les juristes, les spécialités sont variées, droit privé, public, pénal, puis il y a les travailleurs sociaux, animateurs, psychologues, etc. Réunir l'ensemble de toutes leurs connaissances constituerait un potentiel de ressources inépuisable.

L'atelier appelé « journal du kairos » pourrait être pratiqué. Il s'agit de constituer un groupe, puis de demander à chaque membre de noter quotidiennement pendant quelques jours des actions qu'ils ont réalisées, et qui leur ont donné satisfaction. Cela peut-être tout simplement d'avoir prononcé une bonne parole, ou posé une bonne question, à un usager ou à un partenaire.

Ensuite, les faits enregistrés sont socialisés et partagés. Les professionnels de la tutelle utilisent des tactiques et stratégies pour surmonter les difficultés de leur métier, occasionnées par les changements, du fait de l'évolution de la législation et des pratiques et qui leur donnent l'impression de ne pas pouvoir faire un travail de qualité. Tout le positif de ces tactiques se perd s'il reste la propriété d'un seul individu, qui en plus va l'oublier. Comme le dit François Roustang dans « *La fin de la plainte* », « Il n'est pas question de s'adapter vaille que vaille aux modifications incessantes, ce qui supposerait un perpétuel effort de rectification. Partager plutôt le mouvement même des choses et des êtres, y trouver la singularité à force de s'y perdre, ne pas forger sa place, mais attendre qu'elle se forme et qu'elle nous soit octroyée. » (1996, p15)

Comme nous l'avons évoqué dans le précédent chapitre, nous voulions en faire un test miniature du journal du kairos, en adaptant cette technique aux personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. Compte tenu des événements qui ont contrarié cette démarche, l'expérience n'a pas été concluante, mais nous ne renonçons pas à la remettre cela plus tard.

D'autres ateliers peuvent être proposés à nos professionnels afin de mettre en valeur leur expérience.

Les ateliers du blason

Chaque personne du groupe réalise son blason avec une devise et des symboles, pour exprimer la dimension existentielle, le sens et les valeurs, qu'elle donne à son vécu d'expérience. Ensuite, lors d'un temps d'échange, la portée symbolique de chaque blason est partagée avec les autres participants. Nous avons déjà connaissance de ces ateliers, après la lecture de l'ouvrage collectif « *Quand l'Université et la Formation réciproque se croisent* » où 18 auteurs, dont Pascal Galvani, ont témoigné de leur expérience de partage et de coopération, lors de leur formation DUHEPS. Nous vivions nous-mêmes cette même expérience de groupe, dans la même formation. Nous avons découvert ce livre lors du colloque « L'accompagnement et ses paradoxes » à Fontevault en mai 2003.

L'atelier du métier intime

Atelier qui vise à explorer à partir des gestes du métier que l'on exerce, ce qu'intimement nous aimons dans notre travail. C'est une sorte de quête identitaire de ce que nous sommes.

Quelles sont les résonances symboliques dans notre métier ?

Qu'est ce qui nous anime, quelles sont les activités qui nous ressource ?

Qu'est ce qu'on aime faire ?

Dans quoi voulons-nous être reconnus ?

Les activités favorites sont décrites aux autres membres du groupe, qui doivent pouvoir les visualiser, pour ensuite proposer un nom de métier intime.

3.2 Une autre vision du tutorat et de l'accueil des nouveaux salariés

A partir des conclusions de l'enquête, nous allons imaginer un accueil différent des nouveaux salariés et un tutorat plus formalisé, avec l'idée du mentorat.

Notre enquête fait apparaître que l'accueil des nouveaux salariés se fait essentiellement par le responsable de service, qui présente l'association et l'organisation. Ensuite le nouveau est introduit dans les équipes, il a souvent un tuteur, mais sa mission n'est pas formalisée. La plupart du temps, il se rend disponible pour répondre à des questions techniques et son rôle s'arrête là, ou peut-être pas, mais cela reste à la discrétion de la personne concernée.

Le tutorat pratiqué dans notre institution s'apparente plutôt à un tutorat naturel, selon les catégories de tutorat d'André Geay. Il est limité à l'intégration et l'information technique et organisationnelle, l'aspect formation et transmission de l'expérience n'est pas pris en compte.

Nous allons donc, à partir de ces conclusions, imaginer une autre vision du tutorat à mettre en place. Notre guide sera le document réalisé par les éditions de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), « la Transmission des savoirs d'expérience ». Nous nous inspirerons aussi d'initiatives dans divers domaines d'activités.

a) Transmission des savoir-faire d'expérience

Pour quels objectifs ?

- Favoriser la transmission des savoirs d'expérience.
- Améliorer les conditions de travail et préserver la santé.
- Reconnaissance de la mission du tuteur.

Qu'est ce que les savoir-faire d'expérience :

Les savoirs d'expérience s'acquièrent en situation de travail. Les reconnaître, c'est passer par un certain nombre d'étapes :

1. Etre confronté à des situations de travail.
2. Faire un travail réflexif pour les transposer et les conceptualiser.
3. Les expliciter, les comprendre et les analyser.
4. En tirer les enseignements.
5. Les socialiser pour en obtenir la reconnaissance.
6. Se voir reconnaître son expertise par le collectif.

Selon l'ANACT la transmission des savoirs d'expérience se fait selon deux registres :

- La formation pour mettre en place des dispositifs.
- L'organisation du travail, car certaines formes de management sont plus favorables à la transmission des savoirs d'expérience.

Nous pouvons définir des principes et des leviers d'action dans ces 2 registres :

Dans le registre de la formation

- Mettre en place un dispositif spécifique, un accompagnement pour la transmission des savoir-faire d'expérience, avec les salariés concernés et volontaires.
- Elaborer collectivement un plan d'action, planifier des temps de travail et évaluer les moyens de leur mise en œuvre.
- Identifier les situations de travail qui mobilisent les savoir-faire d'expérience.
- Organiser un tutorat avec reconnaissance et baisse de charge de travail.

La capitalisation des connaissances peut se faire grâce au développement d'outils collaboratifs. C'est ce que nous avons développé dans le précédent point, avec les ateliers d'anthropoformation, comme avec le portfolio collectif.

Dans le registre de l'organisation du travail au niveau du management

- Faciliter les pratiques de coopération, d'échanges de savoirs.
- Être attentifs à la composition des équipes ce qui veut dire dans notre institution à la composition des groupes de travail (compétences, ancienneté).
- Favoriser des relations de confiance entre les salariés des différents métiers et l'encadrement.
- Encourager le travail collectif et la collaboration entre pairs.
- Favoriser l'expression des jeunes professionnels dans les réunions.
- Dégager des espaces temps pour encourager l'expression sur le travail et ses difficultés, comme l'analyse de pratique.

b) Mise en place d'un accompagnement tutoral organisé avec une démarche de transfert de savoir-faire de l'expérience.

Dans une démarche de transfert des savoir-faire de l'expérience, la mise en place d'un tutorat suppose une organisation souple mais réelle. Il est nécessaire d'encourager l'engagement et la disponibilité des tuteurs, mais en contre partie l'institution doit leur assurer la légitimité de leur initiative. Pour cela, elle doit leur accorder une reconnaissance, notamment en termes d'allègement de leur charge de travail. Ce sont ces conditions qui vont favoriser la réussite de la démarche.

Le réseau ANACT propose une démarche que nous allons suivre et adapter à notre terrain d'investigation.

« Ces conditions s'inscrivent, pour une bonne part, dans les politiques et pratiques de reconnaissance des entreprises. L'implication de la direction, l'identification préalable des enjeux individuels, l'identification des savoir-faire d'expérience de manière collective, la clarification des attendus et contributions de chacun font partie des facteurs favorables à l'engagement des individus. »

Les étapes de la démarche sont :

Faire un diagnostic

A partir de situations de travail apprenantes qu'il convient de mettre à jour, évaluer la possibilité d'un appui méthodologique avec l'intervention d'un tiers.

Organisation d'entretiens par un consultant ou un responsable du projet en interne.

1. Avec la direction pour évaluer les enjeux de la démarche, l'incidence sur les acteurs.
2. Des entretiens avec l'encadrement concerné par la démarche pour évaluer la motivation du management, identifier les situations de travail, les contraintes et les atouts pour les acteurs.
3. Un entretien avec les acteurs concernés et volontaires déjà identifiés

Mobiliser et accompagner les acteurs, tuteurs et apprenants

- Evaluer la motivation, la disponibilité et les compétences pédagogiques de l'expert pour accueillir un nouveau ?
- Mesurer les connaissances de bases de l'apprenant, ses perspectives et souhaits d'évolution.
- Identifier les conditions du tutorat en termes de reconnaissance, de rémunération, et d'aménagement du temps de travail.
- Mettre en place une procédure d'accueil du nouveau salarié et de présentation de son tuteur

Repérer les situations de travail

Nous connaissons la difficulté pour les entreprises d'identifier les savoirs d'expérience car pour les experts, il s'agit d'actions qui vont de soi. Les ateliers que nous avons proposés peuvent aider les professionnels à repérer ces savoirs.

- Organiser des temps de travail collectif pour mettre à jour les situations de travail et les savoir-faire à mettre en œuvre.
- Valider le choix des situations de travail.
- Identifier les éventuels pré-requis (connaissance, qualification, aptitudes physiques...) nécessaires pour l'acquisition de ces savoirs d'expérience par l'apprenant.

Analyse des situations de travail à des fins pédagogiques

- Identifier les contraintes d'organisation qui pourraient nuire aux conditions du transfert des savoir-faire.
- Repérer des aménagements pour favoriser l'apprentissage.

Mettre en œuvre le transfert des savoir-faire

- Reconnaître et valoriser l'action du tuteur par la communication de sa démarche, par exemple dans l'organigramme de l'association.
- Préparer le tuteur à sa mission par une formation et lui donner des outils pédagogiques appropriés.
- Aménager le tutorat dans le temps et dans l'espace.
- Accompagner le tuteur pour l'aider à planifier son temps et son organisation.

Evaluer le dispositif

Pour mesurer l'impact de ce dispositif sur la coopération entre les professionnels et l'intégration des nouveaux, il est nécessaire de prévoir un processus d'évaluation. Il comprendrait les points suivants :

- Mettre en place un dispositif de suivi.
- Au niveau de l'Unité de travail, organiser des entretiens réguliers pour faire un bilan avec le tuteur, le tutoré et le responsable du service.
- Faire un bilan avec la direction et les différents responsables de service.

- Valider les acquisitions de savoir-faire de l'apprenant.
- Evaluer avec le tuteur les capacités de l'apprenant en termes d'autonomie.
- Vérifier avec le tuteur les conditions de travail et, si besoin, identifier des moyens de les améliorer.
- En réunion d'unité ou séances d'analyse de pratiques, organiser des échanges dans les équipes, pour évaluer les effets et les conditions de la démarche sur l'ensemble de la collectivité.

3.3 Expérimentation de gestion de situations dans le cadre du tutorat

Une autre expérimentation pourrait être envisagée, c'est la possibilité d'une gestion à deux de certaines situations difficiles. Il s'agirait de faire des binômes anciens-nouveaux, avec exercice en commun, pour certains dossiers à problèmes. Le profil psychologique de certains usagers entraîne des difficultés relationnelles. Ainsi, pour éviter la toute puissance du Majeur Protégé envers le délégué ou l'inverse et la relation en miroir, des visites à domicile à deux pourraient être envisagées.

Cette collaboration pourrait être expérimentée dans le tutorat avec le nouveau professionnel et son tuteur. On ne se contenterait pas d'un accueil et de la transmission d'une expérience mais aussi d'un véritable échange de procédés en travaillant à deux.

Un serait responsable du dossier, l'autre adjoint, en sachant que ce dernier ne serait pas forcément le nouveau. Ceci afin de mélanger les points de vue et les qualifications, surtout si les deux professionnels n'ont pas la même formation initiale.

Les professionnels expriment la difficulté d'être souvent seuls dans l'exercice des mesures de protection, même si le délégué peut faire appel à un tiers, l'institution, en la personne du responsable de service ou l'autorité judiciaire. La charge de travail et l'urgence des problèmes à traiter font que le professionnel ne prend pas le temps nécessaire pour le solliciter, et qu'il reste parfois seul dans la situation.

Cette expérimentation est un exemple, parmi d'autres solutions à imaginer pour un partage des savoir-faire de l'expérience ou au contraire de l'innovation. Encourageons au sein de l'institution des initiatives nouvelles pour une meilleure mutualisation des compétences entre pairs.

Conclusion de la 3^{ème} partie

Dans cette troisième partie, après avoir décrit la méthodologie de l'enquête, l'organisation des interviews et l'analyse des données récoltées, nous avons travaillé sur le contenu des entretiens. Notre objectif était de rapprocher les réponses des professionnels interrogés pour répondre à notre questionnement résumé en trois hypothèses. C'est ce que nous avons développé dans le chapitre neuf. La première analyse sur la réciprocité des échanges entre experts et novices montre que cette idée n'est pas partagée par tous. Peut-être ne sont-ils pas familiarisés à cet aspect de la relation ? A première vue, il n'y a pas beaucoup d'échanges de savoirs à l'intérieur de l'institution. Les professionnels ont tendance à travailler plutôt seuls, ce qui explique le peu de prise de conscience de cette question.

Sur la question de l'adaptation au changement, nous avons pu voir que les professionnels partagent la crainte de ne plus exercer leur métier comme avant et pour les plus jeunes le regret que cette fonction ne soit pas à l'image de ce qu'ils avaient envisagé. Parfois résignés à obéir coûte que coûte aux injonctions de la Loi, ils ont, malgré tout, l'énergie de poursuivre le travail pour lequel ils se sont engagés. Les délégués trouvent des parades et des stratégies, chacun à leur façon pour s'adapter mais en solitaire. Un travail de mutualisation de ces tactiques lors d'ateliers, par exemple, devrait permettre à chacun d'envisager d'autres postures en réponse aux changements imposés.

Notre dernière hypothèse proposait l'idée que faire accueillir un nouveau salarié ou un stagiaire, nommé successeur par un professionnel expérimenté transmettant ses savoirs, l'aiderait à s'adapter. La transmission des savoirs est importante aux yeux des personnes interrogées mais doit rester une démarche à l'initiative des salariés experts qui vont décider, ou non, d'accueillir un débutant. En revanche, un terrain favorable à cette transmission doit être travaillé pour encourager les volontés en ce sens.

Conclusion générale

Nous arrivons au terme de cette deuxième recherche. La première réalisée pour l'obtention du DUHEPS, il y a 10 ans, se concluait ainsi :

Nous espérons aussi que ce travail favorisera l'idée d'un partage des connaissances, des échanges de savoirs, au sein de l'institution, tous services confondus, pour une meilleure utilisation des compétences, des expériences. Il faut mettre au jour, la richesse et les ressources des différents acteurs, avec leur spécificité et leur singularité. Cette idée n'est pas nouvelle mais ne semble toujours pas réalisée.

Enfin, que cette étude permette une meilleure connaissance, à l'extérieur de l'institution, partenaires ou non, de ce qu'est l'exercice des mesures des tutelles. Que chacun en comprenne les limites, pour une meilleure répartition des tâches entre les différents métiers de l'action sociale, vers un confort et une efficacité accrue pour les professionnels au bénéfice des personnes à protéger.

Cette conclusion rédigée, en observateur, puisque nous n'étions pas alors déléguée, exprimait déjà le constat d'un besoin de partage de savoirs entre pairs et la diffusion d'informations auprès d'une opinion ignorant les missions réelles de la profession. Des années ont passé, nous avons désormais une bonne expérience du métier et nous constatons que le besoin d'échanges et de partage de savoirs est toujours une réalité.

Le cursus en sciences de l'éducation suivi pendant une année lors des regroupements m'a apporté les connaissances et les outils pédagogiques et relationnels que je souhaitais acquérir pour transmettre mes savoirs et faire partager mon expérience. Le travail de ce mémoire m'a aussi confortée dans mon envie de répandre l'idée auprès des professionnels de la tutelle de mettre en valeur la richesse de leurs compétences et, pour cela, de les aider à en prendre conscience avec des outils d'accompagnement en formation.

Le résultat de cette enquête nous motive pour diffuser l'idée de l'intérêt d'utiliser des outils de formation tels que les ateliers d'anthropoformation. L'analyse de pratiques, bien qu'encouragée dans l'institution, a besoin de recourir à différentes formules que les professionnels doivent pouvoir expérimenter jusqu'à trouver celles qui leur conviennent.

La transmission des savoirs a son utilité, c'est ce qu'ont exprimé les délégués interviewés mais ils n'avaient pas songé à des modalités de mise en œuvre. Elle est, pour eux, une évidence à tel point qu'ils n'imaginent pas qu'elle puisse être organisée et reconnue. Certains souhaitent tutorer un

nouveau venu et ont le désir de transmettre leur savoir-faire mais ils ont besoin pour se lancer d'une reconnaissance et des moyens nécessaires. Nous souhaitons que la lecture de ce mémoire fasse prendre conscience de l'importance d'un tuteur pour un nouveau venu. La fonction du tutorat ne doit pas se limiter à des informations techniques et à de l'intégration dans l'entreprise mais être un véritable transmetteur de valeurs et d'identité. L'accompagnement tutoral est pour le professionnel expérimenté un révélateur de ses talents et pour le débutant un moyen d'apporter en retour toutes les innovations qu'il porte en lui. L'institution doit, elle, légitimer et reconnaître l'importance de l'engagement du tuteur en allégeant sa charge de travail. Je souhaite participer à des démarches de transfert des savoir-faire de l'expérience avec l'organisation de tutorat qui s'apparente à du mentorat comme décrit dans le chapitre six.

Ce travail de recherche s'achève sur cette conclusion qui ouvre sur de nouveaux horizons. Après avoir expérimenté le métier de Délégué Mandataire à la Protection Juridique des Majeurs, allons-nous tenter l'aventure vers un nouveau métier : formatrice auprès de délégués ?

ANNEXE 1

Référentiel de formation préparant au certificat national de compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs mention « mesure judiciaire à la protection des majeurs » (MJPM)

Certains modules d'enseignements théoriques de ce programme de formation ainsi que le stage pratique peuvent faire l'objet de dispenses et d'allègements selon les conditions fixées par l'arrêté relatif à la formation complémentaire préparant aux certificats nationaux de compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs et de délégués aux prestations familiales. Durée totale de la formation : 300 heures d'enseignements théoriques, dont 66 heures obligatoires. 350 heures (10 semaines consécutives) de stage pratique.

DOMAINE DE FORMATION 1 JURIDIQUE

Durée totale du domaine de formation : 84 heures.

Les deux modules de ce domaine de formation peuvent faire l'objet de dispense ou d'allègement.

Module 1.1 : droits et procédures (durée : 48 heures).

Module 1.2 : le champ médico-social (durée : 36 heures).

Module 1.1. Droits et procédures

Objectif : introduction au droit et aux spécificités juridiques applicables aux majeurs protégés.

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Savoir identifier les motifs et les objectifs du mandat judiciaire ;
- Connaître le cadre juridique et institutionnel de la protection juridique des majeurs et les différents régimes de protection ;
- Connaître et comprendre les termes et les dispositifs juridiques d'une ordonnance et/ou d'un jugement ;
- Savoir déterminer le cadre et les limites de l'intervention en fonction du mandat judiciaire ;
- Maîtriser les bases légales et réglementaires de la protection et des droits des personnes ;

- Connaître les évolutions apportées par la [loi n° 2007-308 du 5 mars 2007](#) et en comprendre la philosophie, particulièrement en ce qui concerne la protection de la personne ;
- Se repérer dans l'organisation judiciaire ; connaître les services et les démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser) ainsi que les procédures administratives et judiciaires ;
- Avoir des notions générales relatives aux différentes législations : droit de la famille, du travail, etc.

Programme de formation de ce module :

a) Les fondamentaux de la protection juridique des majeurs :

- Les sources du droit et l'organisation judiciaire civile et pénale ;
- La loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 : son contenu et sa philosophie globale ;
- Le cadre juridique et institutionnel de la protection juridique des majeurs et le cadre d'intervention du mandataire (son rôle) selon le mandat.

b) Les fondamentaux en matière de protection de la personne :

- Les fondamentaux sur la protection et les droits des personnes ; les mesures de protection juridique, règles communes et règles spécifiques ; la capacité juridique des personnes ;
- La législation relative aux libertés individuelles et aux régimes de protection : respect du corps humain, de la vie privée, d'aller et venir, droit au logement, au travail, à l'image ;
- Les obligations en matière d'information de la personne et de recherche de son adhésion au projet et aux actions à mener ;
- Les textes de référence relatifs à la protection des personnes en matière de santé et de soins (le droit des usagers et du malade [[loi n° 2002-2](#)], la loi du 4 mars 2002, l'article 459, la législation relative aux autorisations préalables du juge, à l'HDT...¹⁶) ;
- Notions juridiques en matière de droit de la famille (régimes matrimoniaux, mariage et divorce, filiation, autorité parentale, obligation alimentaire), droit du travail (employeur/salarié) ;
- Notions en matière de procédure pénale (représentation) ; les dispositions spécifiques du code de procédure pénale applicables aux majeurs protégés (délit, crime, garde à vue : qui fait quoi, où).

Module 1.2. Le champ médico-social

Objectif : introduction à la réglementation relative au champ médico-social.

¹⁶ Hospitalisation à la Demande d'un Tiers

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Connaître les bases légales et réglementaires de l'action et de la protection sociale ;
- Connaître les dispositifs et les acteurs de l'action et de la protection sociale ;
- Connaître et comprendre les principes en vigueur dans le domaine médico-social ;
- Savoir déterminer les droits auxquels peuvent prétendre les personnes protégées et identifier les services compétents ; savoir vérifier la couverture de la personne en matière de protection sociale ;
- Connaître les services et les démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser), les voies de recours.

Programme de formation de ce module :

- Notions en matière d'action sociale : les droits sociaux, les institutions publiques, l'organisation, les dispositifs et les prestations de l'action sociale et médico-sociale, les acteurs sociaux et médico-sociaux ;
- Les différentes institutions, structures et dispositifs pouvant contribuer au maintien à domicile ou à l'hébergement en établissement ;
- Réglementation, mécanismes et dispositifs en matière de protection de la personne (notamment dispositions du code de la santé publique et du code de l'action sociale et des familles) ; les instances de concertation et de décision ;
- Notions sur les différentes chartes en faveur des personnes âgées, des personnes handicapées, des personnes protégées.

DOMAINE DE FORMATION 2 GESTION

Durée totale du domaine de formation : 78 heures.

Les deux modules de ce domaine de formation peuvent faire l'objet de dispense ou d'allègement.

Module 2.1 : gestion administrative et budgétaire (durée : 48 heures).

Module 2.2 : gestion fiscale et patrimoniale (durée : 30 heures).

Module 2.1. Gestion administrative et budgétaire

Objectif : mettre en œuvre une gestion administrative et budgétaire efficace et adaptée aux intérêts et aux besoins de la personne, dans le respect de ses droits.

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Savoir évaluer, analyser et actualiser la situation budgétaire de la personne protégée ;
- Savoir prendre les mesures conservatoires et urgentes nécessaires ;
- Connaître les procédures administratives et civiles d'exécution ;
- Savoir identifier et solliciter le bon service ou le bon interlocuteur ;
- Savoir discerner les enjeux des actions engagées et mesurer leurs conséquences ;
- Connaître la législation spécifique aux conditions de vie et à la préservation du logement ;
- Connaître les services et les démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser) ainsi que les voies de recours.

Programme de formation de ce module :

a) La dimension juridique :

- Notions juridiques et procédures : distinction entre les actes conservatoires, d'administration et de disposition ;
- Les procédures administratives et civiles d'exécution, la notion de titre exécutoire, les délais de paiement, la suspension des créances, la procédure de surendettement ;
- Les dispositifs d'accès au droit et à la réparation du préjudice : l'aide juridictionnelle et la CIVI ;
- La législation relative au logement et aux conditions d'habitat, les dispositifs d'aide (PDALPD, FSL...) ;
- L'application du régime de protection à ces différents dispositifs (rôle et place du mandataire du majeur protégé) ;
- Le statut du protégé et les dispositifs existants en matière de droit (mise en lien, applications de l'incapacité).

b) La dimension budgétaire :

- Principes et modalités d'élaboration et de tenue de budgets prévisionnel et courant ; les délais, les procédures, les recours ;
- Les différentes sources de revenus (d'activité, salariés, pensions, prestations sociales, mobiliers, immobiliers) ; les différents types de comptes et de produits bancaires ;
- Analyse technique financière et budgétaire ; techniques de bilans budgétaire et financier ; outils disponibles ou à adapter (notamment guide du ministère de la justice) ;
- Le nouvel article 472 relatif à l'épargne (non nécessité, notion d'excédent de gestion).

c) La dimension sociale :

- Les procédures en matière d'ouverture ou de maintien des droits sociaux et de protection sociale ;
- Les mesures et les droits au regard de la protection sociale et des assurances des biens et des personnes.

d) La pratique professionnelle :

- Posture professionnelle : approche du rapport et de la relation à l'argent, définition des priorités, représentation, fonction symbolique, veille quant aux réajustements nécessaires ;
- Exercices pratiques et études de cas : négociation et explication du budget avec la personne protégée ; réalisation d'inventaire mobilier et immobilier ; identification des services ou professionnels compétents ; élaboration et tenue d'un budget ; analyse des obligations et échéances financières et fiscales ; adaptation du budget en fonction de l'évolution de la situation ; procédures pour la liquidation d'allocations, pensions, etc.

Module 2.2. Gestion fiscale et patrimoniale

Objectif : mettre en œuvre une gestion fiscale et patrimoniale efficace et adaptée aux intérêts et aux besoins de la personne, dans le respect de ses droits.

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Savoir évaluer la situation patrimoniale et assurer la protection des intérêts patrimoniaux ;
- Posséder des notions en matière de législation fiscale, patrimoniale, successorale ;
- Savoir procéder à un inventaire du patrimoine et apprécier la nécessité de faire appel à un expert ;
- Connaître les procédures et les voies d'exécution ;
- Comprendre les différents produits d'épargne et de placement et effectuer un choix conforme aux intérêts de la personne ;
- Connaître les services et les démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser) ;
- Savoir adapter la gestion du patrimoine aux besoins et dans l'intérêt de la personne protégée.

Programme de formation de ce module :

a) Connaissances :

- Notions en matière patrimoniale et de produits financiers : notions de législation bancaire, fiscale, patrimoniale, successorale ; notions de droit notarié ; décryptage d'un acte juridique ; délais et procédures, recours ; réalisation d'un inventaire patrimonial ;
- Les professionnels et services compétents (notaires, huissiers, commissaires priseurs, conseillers patrimoniaux, domaines, hypothèques, fichier central, experts financier, patrimonial ou fiscal...).

b) Applications pratiques :

- Les articles de la loi (notamment l'article 30 relatif au droit de l'assurance vie) ;
- Posture professionnelle : recherche d'un approfondissement ou d'une explication en fonction d'une situation spécifique ; analyse des offres disponibles ; détermination d'un choix conforme aux intérêts de la personne.

DOMAINE DE FORMATION 3

PROTECTION DE LA PERSONNE

Durée totale du domaine de formation : 72 heures.

Les deux modules de ce domaine de formation peuvent faire l'objet de dispense ou d'allègement.

Module 3.1 : connaissance des publics et des pathologies liées à la dépendance (durée : 24 heures).

Module 3.2 : relation, intervention et aide à la personne (durée : 48 heures).

Module 3.1. Connaissance des publics et des pathologies liées à la dépendance

Objectif : connaître et comprendre les capacités et les limites d'autonomie de la personne protégée.

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Comprendre les termes d'un certificat médical portant sur l'altération des facultés et repérer les éléments à l'origine de l'incapacité ;
- Connaître et comprendre les caractéristiques spécifiques des personnes placées sous protection juridique (caractéristiques et effets de la dépendance) ;
- Savoir identifier une situation à risque ;

- Connaître les services et les démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser) ;
- Savoir faire face aux situations difficiles : conflits, agressivité, plaintes.

Programme de formation de ce module :

- Notions médicales relatives à l'altération des facultés ; lexique des termes cliniques utilisés ; notions sur les pathologies et les différents types de handicaps (mentaux, moteurs, sensoriels), et leurs incidences comportementales et relationnelles ; problématiques spécifiques liées au vieillissement ;
- Méthodologies d'évaluation de l'autonomie : en matière de comportement, de compréhension, de réalisation.

Module 3.2. Relation, intervention et aide à la personne

Objectif : inscrire l'intervention du mandataire dans une approche globale de la personne et de son environnement (familial, social, culturel).

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Savoir situer la personne protégée dans son cadre et contexte de vie ;
- Savoir instaurer une relation d'aide et de confiance avec la personne protégée et éventuellement avec sa famille ;
- Connaître les services et les démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser) ;
- Savoir repérer les limites de son intervention.

Programme de formation de ce module :

a) Le cadre et les fondements de l'intervention :

- Notions de protection de la personne et ses limites ;
- Les limites de l'intervention du mandataire ; distinction entre représentation et assistance ;
- Les [articles 458 et 459 du code civil](#) relatifs aux actes à caractère strictement personnels (liste non limitative).

b) L'intervention du mandataire dans les différents domaines de la vie de la personne protégée :

- L'approche globale de la personne et de sa situation ;
- Notions de droit appliqué à la famille, à la filiation, à l'autorité parentale, au mariage, PACS, succession, donation, etc. ;

- La protection du logement ; l'[article 426 du code civil](#) ; adéquation des conditions d'habitat de l'état de la personne et de sa volonté ; notions relatives à la lutte contre l'habitat indigne ou insalubre ;
- Notions de danger, appréciation des degrés d'urgence et de gravité du danger ;
- Les volontés funéraires, les contrats d'obsèques.

c) Techniques et méthodologies :

- Les principes et techniques d'entretien et de communication ; science de l'information et de la communication verbale et non verbale ; notions de pédagogie de la communication à destination de la personne et à destination d'autres intervenants ou partenaires (adaptation du discours, explication, personnalisation) ;
- Notions de psychologie ; d'approche systémique ; d'analyse transactionnelle ; d'approche globale de la personne et de sa situation ; de gestion du stress et des conflits.

d) Positionnement et pratique professionnels :

- Les principes généraux traduits dans l'exercice professionnel : vigilance permanente à inscrire chaque activité dans l'évaluation complète de la situation et à établir le projet d'intervention dans le cadre du mandat judiciaire, en tenant compte des habitudes de vie, du projet et des choix de la personne ;
- Exercices pratiques sur les notions d'assistance, d'accompagnement, de protection ; clarification du rôle du mandataire dans la réalisation de ces actes (information, accompagnement, conseil, orientation) ; rappel de la recherche de participation de la personne à la décision et à la réalisation des actes la concernant.

DOMAINE DE FORMATION 4

LE MANDATAIRE JUDICIAIRE À LA PROTECTION DES MAJEURS

Durée totale du domaine de formation : 66 heures.

Les trois modules de ce domaine de formation sont obligatoires (ni dispense, ni allègement), sauf pour les titulaires du certificat national de compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs mention « mesure d'accompagnement judiciaire (MAJ) » ou du certificat national de compétence de délégué aux prestations familiales, qui bénéficient de la dispense des modules 4.2 et 4.3 suivants.

Module 4.1 : les contours de l'intervention et ses limites (durée : 18 heures).

Module 4.2 : les relations avec le juge et avec l'autorité judiciaire (durée : 12 heures).

Module 4.3 : déontologie et analyse des pratiques (durée : 36 heures).

Objectif général : acquérir une culture et un savoir-faire professionnels et maîtriser les fondements de l'intervention tutélaire.

Ce domaine de formation reprend en partie certains éléments du domaine de formation, mais avec une orientation sur la posture professionnelle dans l'exercice des fonctions.

Module 4.1. Les contours de l'intervention et ses limites

Le module intégrera des méthodes pédagogiques accordant une part importante d'exercices pratiques, d'analyse des pratiques et de réflexion sur les différentes notions.

Objectifs :

- Bien cerner les contours de l'intervention ainsi que la nécessité et les modalités du travail avec d'autres acteurs ;
- Exercices pratiques de mise en situation et d'analyse des pratiques.

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Maîtriser les contours et les limites de l'intervention tutélaire et connaître les différents domaines de son intervention ;
- Connaître les services et des démarches à mobiliser (savoir à qui s'adresser) ;
- Savoir situer son intervention au regard de celles des autres intervenants ;
- Savoir déterminer les modalités de sa communication professionnelle en fonction de l'interlocuteur et de l'objet concerné.

Programme de formation de ce module :

a) Responsabilité(s) et limites du mandataire :

- L'approche globale de la personne intégrant les dimensions juridique, relationnelle et psychologique ;
- Les différents domaines d'intervention du mandataire ; les situations justifiant le recours à des services ou interlocuteurs spécialisés ; notions de danger, appréciation des degrés d'urgence et de gravité du danger ; les différents réseaux et secteurs d'intervention dans les champs éducatifs, sociaux, médico-sociaux, sanitaires ;
- Notions de philosophie (sur les jeux de pouvoir, agir à la place de l'autre, « être garant ») ; notions de protection de la personne et de risque de « substitution », clarification du

positionnement entre représentation et assistance ; valeurs et principes de l'accompagnement, réflexion collective, étude et analyse de cas pratiques, jeux de rôles... ; la fonction de représentation de la personne.

b) La relation professionnelle dans le cadre du mandat judiciaire et la communication professionnelle :

- Analyse de l'environnement et de l'attente des autres intervenants au regard de leurs représentations du mandataire ; le positionnement professionnel dans l'intérêt de la personne et dans le respect de ses droits et libertés ;
- Notions relatives au partenariat : complémentarité, personne ressource, travail en équipe, pluridisciplinarité, réflexion collective, environnement professionnel ;
- Les missions et le fonctionnement de l'organisation employeur ; sensibilisation à la fonction d'accompagnement professionnel ;
- Notions relatives au secret professionnel ; principes de partage d'informations personnelles et de confidentialité ;
- L'importance des écrits professionnels ; les règles et principes de la rédaction des écrits professionnels ; le principe d'avoir à rendre compte et à justifier de ses actions ; les notions relatives au jugement de valeur et à l'analyse objective.

Module 4.2. Les relations avec le juge et l'autorité judiciaire

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Savoir déterminer sa mission en fonction du mandat confié par le juge ;
- Maîtriser les principes des écrits professionnels et savoir les mettre en pratique ;
- Connaître et comprendre les différentes relations avec l'autorité judiciaire (rapports, requêtes, audiences, auditions...) ;
- Savoir justifier les dispositions qui ont été prises dans l'exercice du mandat.

Programme de formation de ce module :

- La pratique de l'écrit à destination du juge : rédaction de bilans, analyse des contenus, du choix des informations, de la qualité rédactionnelle ;
- Le discernement, dans le « rapport social sur la situation de la personne », des éléments qui la caractérisent et appellent une vigilance, sans pour autant qu'il y ait intervention du mandataire ;
- La participation aux auditions et audiences.

Module 4.3. Déontologie et analyse des pratiques

Compétences attendues à l'issue de ce module :

- Savoir recueillir et analyser les informations utiles et pertinentes pour l'exercice du mandat ;
- Savoir réaliser une évaluation complète de la situation de la personne protégée ;
- Savoir élaborer et mettre en œuvre un projet d'intervention tutélaire ;
- Savoir utiliser les méthodologies d'intervention tutélaire pour conduire l'action et en assurer le suivi ;
- Connaître les obligations en matière de respect des droits fondamentaux et de garantie des libertés individuelles de la personne protégée ;
- Connaître les principes de l'éthique professionnelle du mandataire.

Programme de formation de ce module :

a) Recueil de données :

- Règles et principes du recueil de données et de collecte d'information et d'évaluation ;
- Connaissance des supports documentaires, sites, références ;
- Connaissance des différentes technologies bureautiques et de communication ;
- Règles de conservation des documents ; méthodologie de classement et d'archivage.

b) Veille :

- Mise à jour permanente de la situation du majeur au regard de ses droits ; prise en compte des diverses évolutions des textes, des organisations, des partenaires, etc.) dans son travail ; principes de classement ;
- Sensibilisation à la démarche qualité (évaluation interne et externe) ; analyse de sa pratique professionnelle, identification de ses besoins d'information ou de formation, curiosité professionnelle, actualisation des connaissances ;
- Les principes de la formation professionnelle continue.

c) Ethique professionnelle du mandataire :

- Respect de la personne protégée, respect de sa parole et recueil de l'expression de sa volonté ;
- Respect de la personnalité, prise en compte des capacités et des aspirations de la personne protégée ;

- Les devoirs, obligations et limites de l'intervention du mandataire (non-projection de ses valeurs, priorités ou choix personnels) ; application des principes de liberté et de respect de la personne ; distinction entre les principes de vigilance et d'interventionnisme ; ses représentations personnelles confrontées avec le désir et l'intérêt réel de la personne protégée : étude de cas pratiques, travaux de groupe... ;
- Ses propres limites et nécessité de rechercher un appui auprès d'autres professionnels ou d'experts.

d) Règles, principes, modes et méthodologies de l'intervention tutélaire :

- Règles et principes d'évaluation globale et d'identification des informations utiles et pertinentes à rechercher ;
- Règles et principes du projet d'intervention dans le cadre du mandat judiciaire ; évaluation de la situation et élaboration du plan d'action adapté ;
- Règles et principes relatifs à l'affectation et à la gestion des ressources et des biens dans l'intérêt de la personne ;
- Règles et principes des modes d'intervention et de participation à la coordination avec les institutions et les professionnels (partage et échange des pratiques, outils, procédures, ne pas travailler seul, être force de proposition).

e) Organisation et gestion du temps :

- Connaissance des échéances, gestion des priorités ; outils adaptés permettant la réalisation d'échéanciers, de relances, de suivi ; procédures de suivi et d'alerte ;
- Principes d'organisation du travail et de gestion du temps.

ANNEXE 2

Charte des droits et libertés de la personne majeure protégée

Annexe 4-3 du code de l'action sociale et des familles

Par la loi du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs, le législateur a souhaité garantir à tout citoyen le droit d'être protégé pour le cas où il ne pourrait plus s'occuper seul de ses intérêts. Cette loi renforce la protection de la personne du majeur protégé et de ses biens. La protection juridique qui lui est garantie s'exerce en vertu des principes énoncés dans la présente charte.

Article 1er

Respect des libertés individuelles et des droits civiques

Conformément à l'article 415 du code civil, la mesure de protection juridique est exercée dans le respect des libertés individuelles et des droits fondamentaux et civiques de la personne. Conformément à l'article L. 5 du code électoral, le droit de vote est garanti à la personne sous réserve des décisions de justice.

Article 2

Non-discrimination

Nul ne peut faire l'objet d'une discrimination en raison de son sexe, de l'origine, de sa grossesse, de son apparence physique, de son patronyme, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son handicap, de son âge, de ses opinions et convictions ou croyances, notamment politiques ou religieuses, de ses activités syndicales, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée lors de la mise en oeuvre d'une mesure de protection.

Article 3

Respect de la dignité de la personne et de son intégrité

Le respect de la dignité et de l'intégrité de la personne est garanti. Le droit à l'intimité est préservé. Il est garanti à la personne la confidentialité de la correspondance privée reçue à son attention par le mandataire judiciaire à la protection des majeurs. Cette correspondance lui est remise. La correspondance administrative reçue à son attention par le mandataire judiciaire à la protection des majeurs est également mise à sa disposition.

Article 4

Liberté des relations personnelles

Conformément à l'article 459-2 du code civil, la personne entretient librement des relations personnelles avec les tiers, parent ou non, et a le droit d'être visitée et le cas échéant, hébergée par ceux-ci, sauf décision contraire du conseil de famille ou du juge en cas de difficulté.

Article 5

Droit au respect des liens familiaux

La mesure de protection juridique s'exerce en préservant les liens familiaux, et tient compte du rôle de la famille et des proches qui entourent de leurs soins la personne tout en respectant les souhaits de la personne protégée et les décisions du conseil de famille ou du juge.

Article 6

Droit à l'information

La personne a droit à une information claire, compréhensible et adaptée sur :

- la procédure de mise sous protection,
- les motifs et le contenu d'une mesure de protection,
- le contenu et les modalités d'exercice de ses droits durant la mise en oeuvre de cette procédure ainsi que sur l'organisation et le fonctionnement du mandataire judiciaire à la protection des majeurs, en particulier s'il s'agit d'un service.

La personne est également informée des voies de réclamation et de recours amiables et judiciaires. Elle a accès aux informations la concernant dans les conditions prévues par la loi et, le cas échéant, selon des modalités fixées par le juge.

Article 7

Droit à l'autonomie

Conformément à l'article 458 du code civil, « sous réserve des dispositions particulières prévues par la loi, l'accomplissement par la personne des actes dont la nature implique un consentement strictement personnel ne peut jamais donner lieu à assistance ou représentation ». Conformément à l'article 459 du code civil, « dans les autres cas, la personne protégée prend seule les décisions relatives à sa personne dans la mesure où son état le permet ». Conformément à l'article 459-2 du code civil, la personne a la possibilité de choisir son lieu de résidence, sauf décision contraire du conseil de famille ou du juge.

Article 8

Droit à la protection du logement et des objets personnels

Conformément à l'article 426 du code civil, « le logement de la personne et les meubles dont il est garni, qu'il s'agisse d'une résidence principale ou secondaire, sont conservés à la disposition de celle-ci aussi longtemps qu'il est possible. Les objets à caractère personnel indispensables à la personne handicapée ou destinés aux soins de la personne malade sont gardés à sa disposition, le cas échéant par l'établissement dans lequel elle est hébergée. »

Article 9

Consentement éclairé et participation de la personne

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires ainsi que des décisions du conseil de famille ou du juge :

- Le consentement éclairé de la personne est recherché en l’informant, par tous les moyens adaptés à sa situation et en veillant à sa compréhension, des conditions d’exercice et des conséquences de la mesure de protection juridique.
- Le droit de participer à la conception et à la mise en oeuvre du projet individuel de protection est garanti.

Article 10

Droit à une intervention personnalisée

Dans le cadre de la mise en oeuvre de la mesure de protection, la personne bénéficie d’une intervention individualisée de qualité favorisant son autonomie et son insertion. La situation de la personne fait l’objet d’une évaluation régulière afin d’adapter le plus possible l’intervention à ses besoins. Les conséquences affectives et sociales qui peuvent résulter de la mise en oeuvre de la mesure de protection sont prises en considération.

Article 11

Droit à l’accès aux soins

Il est garanti à la personne l’accès à des soins adaptés à son état de santé.

Article 12

Protection des biens dans l’intérêt exclusif de la personne

La protection des biens est exercée en fonction de la situation ou de l’état de la personne et, conformément à l’article 496 du code civil, dans son seul intérêt. Conformément au même article du code civil, les actes relatifs à la protection des biens de la personne font l’objet de soins prudents, diligents et avisés. Sauf volonté contraire exprimée par la personne protégée, les comptes ou les livrets ouverts à son nom, et sous réserve des dispositions légales et réglementaires ainsi que des décisions du conseil de famille ou du juge sont maintenus ouverts. Conformément à l’article 427 du code civil, « les opérations bancaires d’encaissement, de paiement et de gestion patrimoniale, effectuées au nom et pour

le compte de la personne, sont réalisées exclusivement au moyen des comptes ouverts à son nom », sous réserve des dispositions légales et réglementaires, notamment celles relatives à la comptabilité publique. « Les fruits, produits et plus values générés par les fonds et les valeurs appartenant à la personne lui reviennent exclusivement. »

Article 13

Confidentialité des informations

Il est garanti à la personne et à sa famille le respect de la confidentialité des informations les concernant dans le cadre des lois existantes et sous réserve des décisions du juge.

Bibliographie

- Arendt Hannah, 1961 et 1983, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 406 p.
- Aristote, 1992, *Ethique à Nicomaque*, Paris Pocket, 252 p.
- Auloos Guy, 1995, *La compétence des familles*, Toulouse, Erès, 174 p
- Autes Michel, 1999, *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 313 p.
- Barbier Jean Marie, 2011, *Savoirs théoriques et savoirs d'action* Chapitre X. – *Savoirs théoriques, savoirs scientifiques et savoirs d'action en éducation*, par G. Mialaret, Paris, PUF, 316 p
- Bardin Laurence, 1983, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 233 p.
- Barel Yves, 1979, *Les paradoxes et le système* Grenoble, Presses universitaires, 276 p.
- Bernat Harold, 2012, *Vieux Réac Faut-il s'adapter à tout*, Paris, Flammarion, Antidote, 120 p
- Boudon Raymond *La place du désordre* PUF 1991 et 2002 article dans L'Encyclopédia Universalis version 6 (2000) L'adaptation sociale 250-251
- Boutinet Jean-Pierre, Denoyel Noël, Pineau Gaston, Robin Jean-Yves, 2007, *Penser l'accompagnement adulte*, Paris PUF, 368 p
- Boutinet Jean-Pierre, 2009, *l'ABC de la VAE*, Toulouse, Erès 263 p
- Boutinet Jean-Pierre, 1998, *L'immaturité de la vie adulte*, Paris, PUF, 284 p
- Boutinet Jean-Pierre, 1990, *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 351 p.
- Boutte Jean-Louis, 2007, *Transmission de savoir-faire*, Paris, l'Harmattan, 248 p
- Castel Robert, 2009, *La montée des incertitudes, Travail, protection et statut de l'individu*, Paris, seuil, 458 p
- De Certeau Michel, 1990, *L'invention au quotidien, L'art de faire*, Paris, Gallimard, 350 p
- Charlot Bernard, 1997, *Du rapport au savoir*, Editions Economica, Collection Anthropos, 112 p
- Clot Yves, 2010, *Le travail à cœur-Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Editions La Découverte, 190 p
- Coulon Alain, 1987, *L'Ethnométhodologie*, Paris, PUF, 127 p
- Crozier Michel, Friedberg Erhard 1981, *L'Acteur et le système*, Paris Point Seuil, 504 p.
- Dan Sperber, 1996, *La contagion des idées Théorie naturaliste de la culture*, Paris, Odile Jacob 256 p
- De Gaulejac Vincent, 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 353 p
- Dejours Christophe, 1995, *Le facteur humain*, Paris, PUF, 128 p
- Dejours Christophe, , *La souffrance en France* Paris, PUF, 225 p
- Detienne Marcel, Vernant Jean-Pierre, 1978, *Les ruses de l'intelligence – La métis des Grecs*, Paris, Flammarion, 316 p
- Dubar, Claude, 2002, *La socialisation Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 255 p
- Erikson Erik, 1963, *Enfance et société*, Neuchâtel, Delachaux et Nietslé, 288 p

Foucault Michel, 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 360 p

Fustier Paul, 2000, *Le lien d'accompagnement*, Paris, Dunod, 238 p.

Geay André, 1998, *L'école de l'alternance*, Paris, L'Harmattan, 192 p

Gorz André, 2004, *Métamorphoses du travail, Critiques de la raison économique*, Paris, Folios Essais Gallimard, 438 p

Helmick Beavin Janet, Jackson Don D., 1972, Watzlawick Paul, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 280 p.

Houde Renée, 2010, *Des Mentors pour la relève*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 269 p

Huber Suffrin Claire (sous sa direction), 2004, *Quand l'université et la formation réciproque se croisent, Histoires singulières et Histoire collective en formation*, Paris, l'Harmattan, 319 p

Labelle Jean-Marie, 1996, *La réciprocité éducative*, Paris, PUF, 312 p

Le Moigne Jean Louis, 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Bordas, 178 p.

Lerbet-Séréni Frédérique, 1994, *La relation duale – complexité, autonomie et développement*, Paris, l'Harmattan, 161 p.

Mauss Marcel, 1968, *Sociologie et anthropologie Essai sur le don*, Paris, PUF, 482 p.

Morfaux Louis-Marie, 1980,1999, *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, Armand Colin, 400 p.

Morin Edgar, 2005, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Points Seuil, 158 p

Morin Edgar, 1985, *La méthode : la vie de la vie t2* Paris Seuil Collection points essais, 470 p

Luhmann Niklas,2006, *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, coll. « Études sociologiques », 123 p.

Nuttin Joseph, 1980, *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 383 p

Paul Maella, 2004, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'harmattan, 352 p

De Peretti André, 1981, *Du changement à l'inertie, dialectique de la personne et des systèmes sociaux*, Paris, Bordas, 248 p.

Piaget Jean 1992, *Biologie et Connaissance essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs* Neuchâtel – Paris Delachaux et Niestlé, 352 p

Edition originale 1967 Paris Gallimard

Pineau Gaston, 1980, *Les combats aux frontières des organisations*, Montréal, Editions Sciences et Culture, 287 p.

Quivy Raymond, Van Campenhoudt Luc 1988, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 270 p

Ricoeur Paul, 1995, *Le juste*, Paris, Editions Esprit Le Seuil, 221 p.

Riverin Simard Danielle, 1993, *D Etapes de la vie au travail*, Québec Canada, Editions St Martin éducation permanente, 232 p

Rocher Guy, 1972, *Introduction à la sociologie générale, action sociale, organisation sociale, changement social*, Paris ; Point Seuil, 187p

Rocher Guy, 1972, *Introduction à la sociologie générale, organisation sociale*, Paris ; Point Seuil, 252 p

Rocher Guy, 1972, *Introduction à la sociologie générale, changement social*, Paris ; Point Seuil, 318p

De Rosnay Joël, 1977, *Le Macroscopie*, Paris, Point seuil, 346 p.

De Rosnay Joël, 2012, *Surfer la vie : comment sur-vivre dans la société fluide*, Paris, Les Liens Qui Libèrent, 240 p

Rousseau Jean Jacques, 1966, *Emile ou de l'éducation*, Paris, Garnier Flammarion, 629p

Roustang François, 1996, *La fin de la plainte*, Paris, Odile Jacob, 247 p

Roustang François, 2006, *Savoir attendre*, Paris, Odile Jacob, 236 p

Simondon Gilbert, 1989, *L'individuation psychique et collective*, 1989, Paris Aubier, 293 p

Taché Alain 2003 *L'adaptation un concept sociologique systémique* Paris L'Harmattan 361 P

Watzlawick Paul. Weakland John Fisch Richard, 1975, *Changements Paradoxes et Psychothérapies*, Paris, Point Seuil, 190 p

Watzlawick Paul., Helmick Beavin Janet, Jackson Donald, 1972, *Une logique de la communication*, Paris, Point seuil, 280 p

Articles dans revues :

Batifoulier Philippe, Cordonnier Laurent, Zenou, Yves, (1992), *Revue économique Année 1992, L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre don*, Volume 43 N° 5 p 917-946

Cornu Laurence (1998), *Revue le Télémaque, La confiance dans la relation pédagogique*, N° 13 Mai 1998, N° 24 2003

Cornu Laurence (2000), *Revue le Télémaque, Les métiers impossibles*, N° 18 Nov 2000

Cornu Laurence (2004), *Revue le Télémaque, Transmission et institution du sujet*, N° 26 2004

Cornu Laurence (2007), *Revue Diogène Confiance, étrangeté et hospitalité*, 2007/4 (n° 220)

David Anne Marie (2013), *Travail Social Actualité (TSA) « Arbitrer entre protection et respect des droits. », N° 44 juillet août 2013*

Helfter Caroline (2013), *Revue Actualités sociales hebdomadaires (ASH) L'accompagnement tuteur au défi de la participation des Usagers*, N° 2822 30 août 2013

Henaff Marcel, (2010), *Revue du MAUSS Salaire, justice et don. Le travail de l'enseignant et la part du gratuit*, page 636, Editeur La découverte 2010/1 (n° 35)

Journet Nicolas, (2013) « Troubles dans la transmission », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N° 27 juin/juillet, août 2012

Maudet Elsa, (2013) Revue Actualités sociales hebdomadaires (ASH), Questions à Breton Paul André, président du TGI de Lyon (2013) : « *La protection des majeurs n'a pas entraîné de prise de conscience politique.* », N° 2817 juillet 2013

Servet Jean Michel, Revue Tiers Monde, p 224 Editeur Armand Colin, *Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire*, 2007/2 (n° 190)

Verheyde, Thierry, Travail Social Actualité (TSA) « *Jusqu'où va la responsabilité du tuteur en matière de protection de la personne du Majeur* », Avril 2013

Dossiers dans revues :

Education Permanente, *L'accompagnement dans tous ses états*, N° 153, Déc. 2002

Sciences Humaines, *Transmettre* N° 27 Juin Juillet Août 2012

Sciences Humaines, *Les penseurs de la société* N° 30 mars avril 2013

Revue Cerveau & Psycho Dossier « *Changer un défi* », N° 36 Nov Déc 2009

Revue Cerveau & Psycho « *Tout va trop vite ! Le cerveau face au manque de temps* », N°61 Jan Fév 2014

Sites Internet :

www.cnrtrl.fr/lexicographie

www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=379

www.ash.tm.fr/actualités

Textes en ligne :

Simonot Anne (2013), « Le CSTS recadre les conditions de recueil du « consentement éclairé » des usagers », ressource en ligne, accédée le 30/12/2013, www.ash.tm.fr/actualités

Chaudieu Emmanuelle (2013), « Le partage d'informations est un outil de travail et ne doit pas être une finalité, souligne un rapport du CSTS », accédée le 03/07/2013, www.ash.tm.fr/actualités

Documents UDAF

- Projet de service
- Observatoire sur le partenariat des services AG du 4 juin 2013
- Résultats de l'enquête de satisfaction auprès des usagers

Textes légaux

Recommandations des bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux)

Participation des personnes protégées dans la mise en oeuvre des mesures de protection juridique

Référentiel de formation préparant au Certificat National de Compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs mention « mesure judiciaire à la protection des majeurs » (MJPM)

Lois et règlements

LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

LOI n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs

Décret n° [2008-1504 du 30 décembre 2008](#) relatif à la prestation de serment mentionnée aux articles L.471-2 et L.474-1, à l'autorisation et au règlement de fonctionnement des services mentionnés au 14° du I de l'article L.312-1 et à l'autorisation des services mentionnés au 15° du I de l'article L.312-1 du code de l'action sociale et des familles, publié au J.O. du 31 décembre 2008

Décret n° [2008-1508 du 30 décembre 2008](#) relatif aux conditions d'âge, de formation et d'expérience professionnelle devant être satisfaites par les mandataires judiciaires à la protection des majeurs et par les délégués aux prestations familiales, publié au J.O. du 31 décembre 2008

Divers :

Editions de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT))

CONJARD Patrick, DEVIN Bernard, *Guide Acquérir et transmettre des compétences – Et si on se formait au travail* 27 mars 2009

Fiche N° 7 Fabienne Caser 7 août 2009 *Transmettre l'expérience des seniors grâce au tutorat*

Acquérir et transmettre des compétences – Et si on se formait au travail

Le point sur La transmission des savoirs d'expérience

Feyte Patricia, mémoire DUHEPS, 2004, *De la Contrainte au contrat, Contribution à l'étude de la situation paradoxale des délégués à la tutelle dans l'exercice de leur mission*, Tours

Feyte Patricia, 2007, mémoire pour l'obtention du Certificat National de Compétences, *De la phobie sociale au retour vers l'emploi, Accompagner un Majeur Protégé dans son projet par la restauration de l'estime de soi*, Paris

Sorel Maryvonne, 2,3 4 juin 1992, *Sur la motivation*, Actes du congrès de Niort aux rencontres nationales de l'orientation et de l'insertion professionnelle

Table des matières

	pages
Sommaire	2
Introduction générale	3
1 ^{ère} partie	
De Délégué à la tutelle à Délégué Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs, approche contextuelle	
Introduction 1 ^{ère} partie	6
Chapitre 1 Détour autobiographique et genèse de la recherche	8
1 Alternance d'acteur à auteur par un itinéraire semé d'embûches	8
1.1 L'aventure du DUHEPS et ses conclusions	8
1.2 Débuts de l'auteur dans le métier	10
1.3 Les motivations pour le Master	12
1.4 Réalisation d'un portfolio	13
1.5 Les suites du portfolio, un nouveau savoir-faire à acquérir : apprendre à s'adapter	
2 Les leçons de cet itinéraire, point de départ de la réflexion	17
2.1 De la transmission à l'adaptation	17
2.2 Une suite au DUHEPS, les stratégies paradoxales	18
3 Une nécessaire adaptation des professionnels à de nombreux changements	19
3.1 Dans un contexte législatif	20
a) Un paradoxe entre protection et participation des personnes	20
b) Formalisation du travail	22
3.2 Dans un contexte économique	
a) Le manque de moyens, gestion des priorités	23
b) Un public fragilisé par la crise économique	24
3.3 Dans un contexte technologique	
Chapitre 2 Evolution du métier de Délégué à la Tutelle	27
1 Le cadre juridique des mesures de protection	27
1.1 La Loi du 05 mars 2007	
a) Les différentes mesures de protection et les articles du code civil	28
b) Les principes de la Loi	29
c) Les changements apportés par la Loi	30

1.2	La loi du 02 janvier 2002	32
1.3	La Charte des droits et libertés de la personne protégée	34
2	Les acteurs	
2.1	Usagers	35
2.2	Professionnels	36
	a) Formations initiales, qualifications,	36
	b) Obligation de formation des mandataires judiciaires	36
	c) La prestation de serment	37
	d) Différentes générations, Pyramide des âges	37
2.3	Partenaires	42
3	Le métier, des compétences à transmettre	42
3.1	Les missions	42
	a) A partir du projet de service	42
	b) A partir de la Loi de 2007	43
	c) A partir du guide de recommandations des bonnes pratiques	43
3.2	Les compétences techniques	44
	a) A partir du référentiel de formation	44
	b) A partir de l'enquête	46
	Conclusion 1 ^{ère} partie	50
	2 ^{ème} partie	
	L'accompagnement tutorial chez les professionnels de la tutelle, approche théorique	
	Introduction 2 ^{ème} partie	52
	Chapitre 3 Système et stratégies paradoxales	54
	• Système et complexité	55
1.1	Les principes de la pensée complexe	55
1.2	Le concept de système	56
	a) Système et approche globale	57
	b) L'acteur et le système	64
	c) Système et assujettissement	65
1.3	Le concept de paradoxe	66
	a) Le paradoxe logico-mathématique	67
	b) Le paradoxe sémantique	67
	c) Le paradoxe pragmatique	68

2	Les Stratégies paradoxales	68
2.1	Le caractère double des stratégies	69
2.2	Les figures des stratégies doubles	70
a)	Le compromis	70
b)	Le compartimentage	71
c)	Le « double bind » ou double contrainte	71
2.3	Stratégies doubles et adaptation	72
Chapitre 4 Adaptation et changement		75
1	Des définitions	75
2	Concept d'adaptation en biologie et environnement	76
2.1	Les origines du concept	76
2.2	L'adaptabilité	77
a)	Les faits d'adaptation de Cuénot	77
b)	La Loi dite de Dollo	79
2.3	Une représentation complexe de l'adaptation	79
3	Concepts d'adaptation et de changement en psychologie	81
3.1	En psychologie clinique	81
a)	Les dimensions du processus identitaire	82
b)	Changements, paradoxes et psychothérapie	84
3.2	En psychologie sociale	88
a)	La trans-construction du sujet et des organisations	88
c)	L'adaptation sociale	91
3.3	Une représentation complexe de l'adaptation psychologique	91
Chapitre 5 Communication et transmission éducative		94
1	Le système de la transmission	94
1.1	Une relation inter personnelle	95
1.2	Tiers exclu et tiers inclus	95
2	Transmission des savoirs	99
2.1	Définitions	99
a)	Transmettre	99
b)	Transmission	99
2.2	La transmission, un phénomène de communication	100
2.3	La transmission éducative	102
a)	La socialisation de la transmission	103
b)	En psychologie cognitive	104
c)	La transmission symbolique, succession, finitude	106

3	Les médiations cognitives dans la transmission éducative	106
3.1	La compétence	108
3.2	Capacité et compétence	109
3.3	Le savoir et les connaissances	110
3.4	L'expérience, la pratique, l'expérience de la pratique	110
a)	L'expérience	110
b)	La pratique	113
c)	L'expérience de la pratique	113
3.5	Les paradigmes fondateurs de la médiation cognitive	115
Chapitre 6 Accompagnement Tutoral, Mentorat et réciprocité		117
1	Quelques éléments de l'accompagnement en formation	117
1.1	Différentes appellations ou formules	117
1.2	Les raisons de leur développement	118
2	Le tutorat	118
2.1	Définitions	118
2.2	Les fonctions du tutorat	119
3	Le Mentorat	121
3.1	Les spécificités du mentorat	121
3.2	Le mentorat une relation entre deux individus	122
3.3	Les caractéristiques d'un mentor	123
4	Le concept de réciprocité	125
4.1	Définitions	125
4.2	La réciprocité dans les échanges	126
a)	Lien social, échange contractuel et don	126
b)	La réciprocité en économie sociale et solidaire	129
c)	La dimension de réciprocité dans le contrat de travail	129
4.3	La réciprocité éducative	130
a)	La réciprocité dans une relation de confiance	131
b)	La réciprocité comme mutualisation des savoirs	133
c)	L'éthique de la réciprocité	134
5	Générativité	136
5.1	Le puer et le senex	137
5.2	Profil des personnes qui exercent leur générativité	139
5.3	Les étapes de la vie au travail	139
Conclusion de la 2 ^{ème} partie		141

3 ^{ème} partie	
Evolution du métier de délégué à la Tutelle et adaptation au changement, méthode et traitement des données	
Introduction de la 3 ^{ème} partie	145
Chapitre 7 4 experts et 2 novices de la Tutelle, méthodologie et présentation du corpus	147
1. Méthodologie de l'enquête	147
1.1 Mise en œuvre des entretiens : L'éthnométhodologie	147
1.2 Choix du corpus : profil des professionnels interviewés	148
1.3 Récit des premiers contacts avec les acteurs	148
a) Présentation de la recherche aux collègues de travail	148
b) Un entretien exploratoire	151
c) Entretien avec deux novices et trois autres experts	153
1.4 Techniques d'entretien choisis	155
a) L'entretien d'explicitation	155
b) La théorie de l'anthropoformation	157
2 Méthodologie de l'analyse de contenu	160
2.1 Utilisation du logiciel Sonal	160
2.2 Outils d'analyse	161
2.3 Grilles d'analyse	165
a) Le profil des locuteurs	165
b) Première grille d'analyse sur la représentation du métier des professionnels	166
c) Grille d'analyse de contenu sur l'accompagnement tutoral	167
d) Grille d'analyse de contenu des stratégies d'adaptation au changement	168
Chapitre 8 Perceptions croisées du métier, de ses évolutions et de l'accompagnement tutoral	171
1 Représentations mentales du métier et des missions	171
2 Analyse des entretiens sur l'accompagnement tutoral	177
2.1 Analyse à partir des récits sur l'entrée dans le métier des professionnels	177
2.2 Analyse des savoirs-faire et compétences à transmettre ou à acquérir	183
2.3 Analyse sur l'expérience et la conception de la transmission des savoirs	189
3 Analyse de contenu des stratégies d'adaptation au changement	197

3.1	Analyse des évolutions de pratiques et leur vécu	197
3.2	Analyse des processus l'adaptation	207
a)	Analyse de l'adaptation selon les dimensions du processus identitaire de Pierre Tap en psychologie clinique	207
b)	Analyse selon la représentation dialogique de l'adaptation d'Edgar Morin	210
3.3	Analyse des stratégies d'adaptation	213
a)	Analyse selon les stratégies paradoxales d'Yves Barel	213
b)	Analyse selon les stratégies d'adaptation en période de crise en psychologie sociale selon Pierre Tap	216
Chapitre 9 Mentor/Mentoré, un échange de bon procédé : transmettre pour changer		221
1	Rappel de la problématique et des différentes hypothèses	221
2	Résultats de l'enquête	222
2.1	Relation mentor/mentoré et réciprocité	222
2.2	Stratégies d'adaptation	223
2.3	Accompagnement tutoral et adaptation au changement	224
3	Préconisations pour que l'institution devienne une entreprise apprenante	225
3.1	D'autres outils d'analyse de pratique et ateliers d'échange de savoirs	226
a)	Groupes d'Analyse Pragmatique et Théâtre forum	226
b)	Pour une autre vision de la valorisation de notre travail : les Ateliers d'anthropo-formation	228
3.2	Une autre vision du tutorat et de l'accueil des nouveaux salariés	232
a)	Transmission des savoir-faire d'expérience	233
b)	Mise en place d'un accompagnement tutoral organisé avec une démarche de transfert de savoir-faire de l'expérience	234
3.3	Expérimentation de gestion de situations dans le cadre du tutorat	237
Conclusion de la 3 ^{ème} partie		238
Conclusion générale		239
Annexe 1 : Référentiel de formation préparant au certificat national de compétence de mandataire judiciaire à la protection des majeurs, mention « mesure judiciaire à la protection des majeurs » (MJPM)		241
Annexe 2 : La Charte des droits et libertés de la personne protégée		253
Bibliographie		256

Formative reciprocity Mentor/Mentee and adaptability to change in the professional guardianship process

Contribution to the study of tutelary support among the Appointed Agents to the Legal Protection of Adults

Persons known as having difficulties with their resources management receive measures of Protection, Legal Guardianship or Protected Adults Tutelage, to property and/or person, ordered by court ruling. These measures can be managed by family members. In case of deficiency, societies are appointed by Law to apply them. They delegate them to professionals that they employ.

The professionals applying this duty are named Appointed Agents to the Legal Protection of Adults. Their mission involve managing the property and the resources of persons whose mental faculties are degraded and to guarantee them good living conditions while endeavoring to guarantee their needs are met and fundamental rights are respected.

The author of this research is a professional herself appointed by her institution and is interested in knowledge and expertise transmission by tutelary support in a particular form called mentorship.

The transformation of our society (automation of procedures, economic crisis etc.) and the evolution of legislation has made the practice of their duty more complicated for these professionals, and has led them to be afraid of being unable to properly fulfil their mission, that is to say their user's advocacy.

The author, taking her inspiration from her own experience in adaptation about life vagaries assumes that the new employee can reciprocally bring a new perspective to his or her mentor and help him or her through the changes of his or her practice. Can exchanges of good practice and a quid pro quo mentality between experienced agents, called mentors, and new professionals, called mentees, help avoid suffering at work? What are the tactics and strategies used by one another to adapt to and remedy the constraints they encounter?

This dissertation will try to answer these questions by a survey conducted among professionals, with the aid of accounts from experiences collected in clarifying interviews.

Keywords: Tutelary support, mentorship, changes, adaptation, generativity, transmission, reciprocity, strategies, paradoxes.

Réciprocité formatrice Mentor/Mentoré et processus d'adaptation au changement chez les professionnels de la tutelle

Contribution à l'étude de l'accompagnement tutorial, auprès de Délégués Mandataires à la Protection Juridique des Majeurs

Des personnes considérées en difficultés dans la gestion de leurs ressources bénéficient de mesures dites de Sauvegarde, Curatelle ou Tutelle aux Majeurs Protégés, aux biens et/ou à la personne, ordonnées par décision judiciaire. Ces mesures peuvent être gérées par des membres de la famille. En cas de carence des associations sont mandatées par la Loi pour les exercer. Elles les délèguent à des professionnels qu'elles emploient.

Les professionnels exerçant cette mission sont appelés Délégués Mandataires à la Protection Juridique des Majeurs. Leur mission consiste à gérer les biens et les ressources de personnes dont les facultés mentales sont altérées et à leur assurer de bonnes conditions de vie tout en s'attachant à garantir la satisfaction de leurs besoins et droits fondamentaux.

L'auteure de cette recherche est elle-même une professionnelle déléguée par son institution et s'intéresse à la transmission des savoirs et des compétences par l'accompagnement tutorial avec une forme particulière du tutorat que l'on appelle le mentorat.

Du fait de la transformation de la société (automatisation des procédures, crise économique...) et de l'évolution de la législation, des changements entraînent pour ces professionnels des difficultés dans l'exercice du métier, avec pour conséquence, la peur de ne pouvoir assurer correctement leur mission, à savoir la défense des droits des usagers.

L'auteure, inspirée par sa propre expérience d'adaptation aux aléas de la vie part de l'hypothèse, que le nouveau salarié peut apporter en réciprocité à son mentor une nouvelle vision des choses et l'aider à vivre les changements qui s'imposent à sa pratique. Un travail de coopération et d'échanges de « bons procédés » entre délégués expérimentés nommés les mentors, et nouveaux professionnels nommés les mentorés, peut-il éviter des souffrances au travail ? Quelles sont les tactiques et stratégies utilisées par les uns et par les autres, pour s'adapter et pour remédier aux contraintes rencontrées ?

Ce mémoire va tenter de répondre à ces questions par une enquête réalisée auprès de professionnels, à l'aide de récits d'expérience récoltés par des entretiens d'explicitation.

Mots clés : Accompagnement tutorial, mentorat, changement, adaptation, générativité, transmission, réciprocité, stratégies, paradoxes