

## Créer un contexte de coopération client-intervenant

*Travailler dans la coopération produit de l'énergie potentielle. Pour le skieur, cette énergie est la différence entre l'effort requis lorsqu'on est en bas de la côte par opposition à l'élan qui nous aide à nous propulser en haut de la pente. Dans nos relations professionnelles, c'est la différence entre "tirer ou pousser sur quelqu'un" par opposition à l'accompagner en mettant à contribution les compétences que nous possédons de part et d'autre. Dans la non-coopération, nous en arrivons à un tarissement des échanges, à la mise en place d'attitudes et de comportements défensifs, à la perte de confiance et ultimement à la diabolisation de l'autre et au blâme.*

*La coopération est un mode relationnel assez aisé lorsqu'il n'y a pas de heurts entre les volontés d'un individu et celles de la personne avec laquelle on interagit. Par ailleurs, cette mutualité est menacée lorsqu'émerge un différend. Sous l'effet de la tension générée, chacun cherche la façon de maintenir son point de vue, d'intéresser l'autre à sa propre lecture et éventuellement de le convaincre. Si la négociation des points de vue ne suffit pas, deux modes relationnels s'offrent alors aux personnes : le lien d'imposition ou le lien d'influence réciproque. Ces processus relationnels sont activés à partir de l'idée que chaque acteur se fait de la façon de s'organiser avec la différence et engendrera une dynamique propre à la représentation du lien soi-autre.*

**Diane Beauséjour**  
PhD, Travailleuse sociale

*Diane Beauséjour, Phd, Travailleuse sociale ; Responsable des services sociaux à l'hôpital Ste-Justine et au Centre de Réadaptation Marie-Enfant ; Chargée de cours à l'Université de Montréal ; Formatrice et Consultante organisationnelle.*

### **Le lien d'imposition : dynamique adversariale**

Le lien d'imposition est caractérisé par des tentatives ayant pour but de soumettre l'autre à sa volonté et il est basé sur les représentations sociales suivantes :

- la vie sociale est un lieu où se jouent des rapports de pouvoir ;
- la réalité est disjonctive : “*ou bien, ou bien*” ;
- la réalité est organisée de façon causale : “*parce que tu as fait ça, je fais ça*”.

Face à un désaccord, les deux individus cherchent à justifier le bien-fondé de leur idée et s'enferment dans l'élaboration de discours parallèles visant à convaincre l'autre. Lorsque l'échange d'idées n'est pas suffisant et que les enjeux sont valorisés de part et d'autre, les protagonistes ont recours à des arguments relationnels. Ce sont souvent les plus puissants. Parmi ces arguments, la mise en valeur de l'emprise que chacun a sur la relation et surtout les lieux de pouvoir sont invoqués. Les arguments les plus attristants sont ceux qui concernent les vulnérabilités de l'autre, vulnérabilités révélées par l'intimité qui s'est créée entre les deux personnes. Les arguments les plus épuisants dans une relation sont ceux qui lient **amour** et **soumission** : (“*si tu tiens à moi, tu feras...*”). Mais les arguments les plus dangereux, à la fois pour la santé mentale des individus et pour la relation, sont ceux qui confondent **amour** et **soumission** tout en faisant valoir qu'il ne s'agit pas de soumission. La personne doit alors faire **comme si** elle avait spontanément voulu ce que l'autre demandait. La personne ressent alors une confusion mentale et l'autonomie individuelle ne peut plus exister. L'escalade des moyens utilisés pour contrôler la pensée ou le comportement de l'autre aboutissent au blâme, à la culpabilisation, à la victimisation et à la violence.

### **Le lien d'influence : dynamique de la coopération**

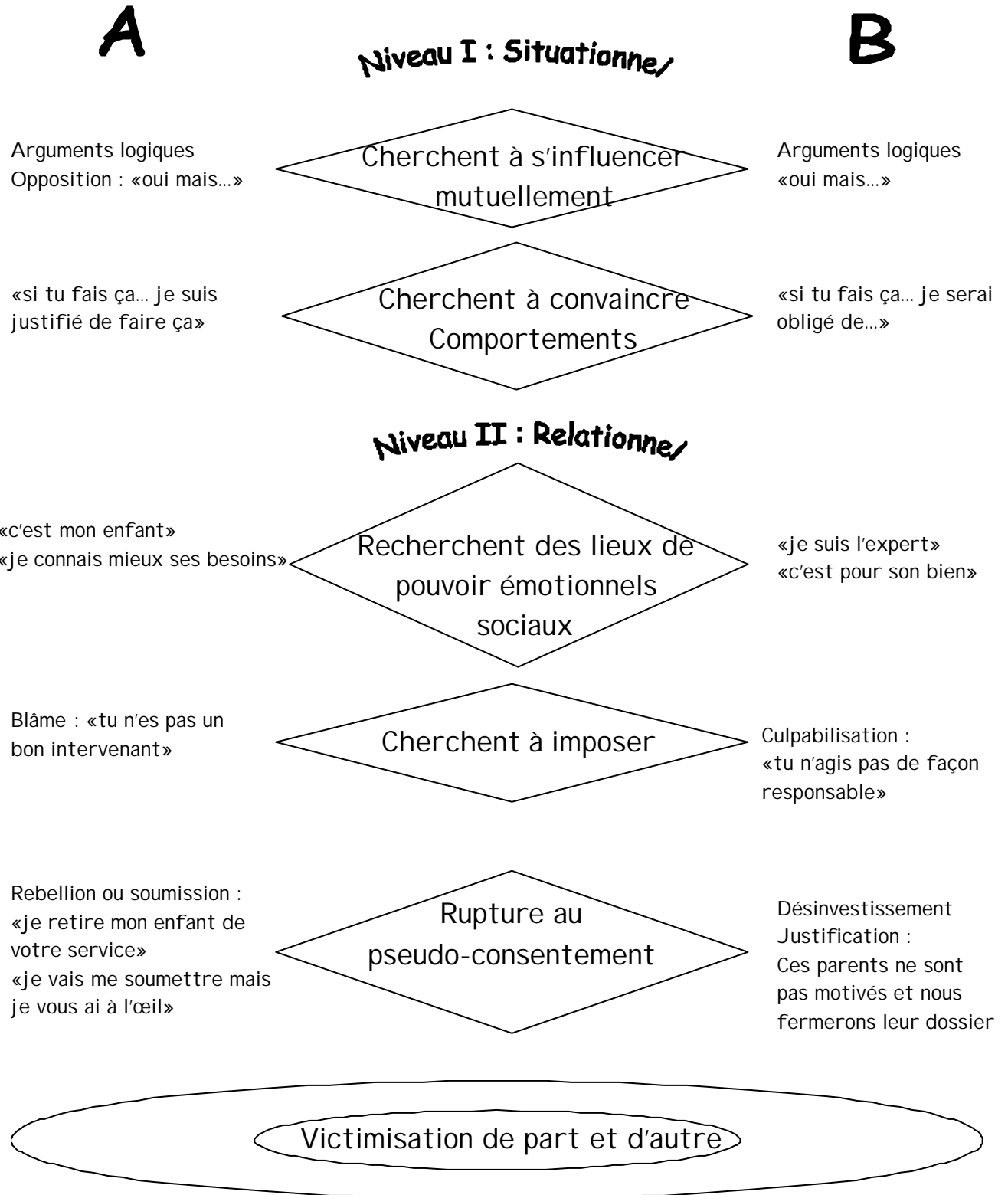
Le lien d'influence est, quant à lui caractérisé par l'altération réciproque des points de vue dans une démarche qui vise la cohabitation des différences.

Il est la conséquence des conceptions suivantes :

- la vie sociale est complexe, ambiguë, faite d'individus autonomes qui pensent et agissent différemment, mais qui cherchent à demeurer liés parce qu'ils ont besoin les uns des autres ;
- la réalité est conjonctive plutôt que disjonctive : “*ça et ça*” ;
- elle n'est pas causaliste mais organisée et finalisée : “*afin de, je vais*” ; c'est un système qui ne perd pas de vue la finalité commune qui lie, (par exemple, le travail, le sport, l'intérêt de l'enfant).

Ce système est ouvert et se développe : il va augmenter sa complexité en s'enrichissant d'alternatives.

Exemple dans un contexte de relation conflictuelle entre une mère et sa physiothérapeute



Exemple d'une gestion coopérante entre un parent et un intervenant

**LIEN D'INFLUENCE  
DYNAMIQUE COOPÉRATION**

**A**

**B**

Arguments  
«je pense, je crois»

Cherchent à s'influencer  
mutuellement

Arguments  
«je pense, je crois»

«mon enfant aurait  
besoin de...»

S'informent sur les  
possibilités et limites  
(comportements)

«j'aimerais mais je ne  
peux pas ça...»

«je pourrais ça...»

Réfléchissent de part et d'autre à  
la façon de s'accomoder

«je peux demander à...»

«mon mari a pensé à...»  
«ma mère pourrait...»

Si aucune entente n'est trouvée,  
utilisation de personnes ressources

«à tel endroit il y a...»

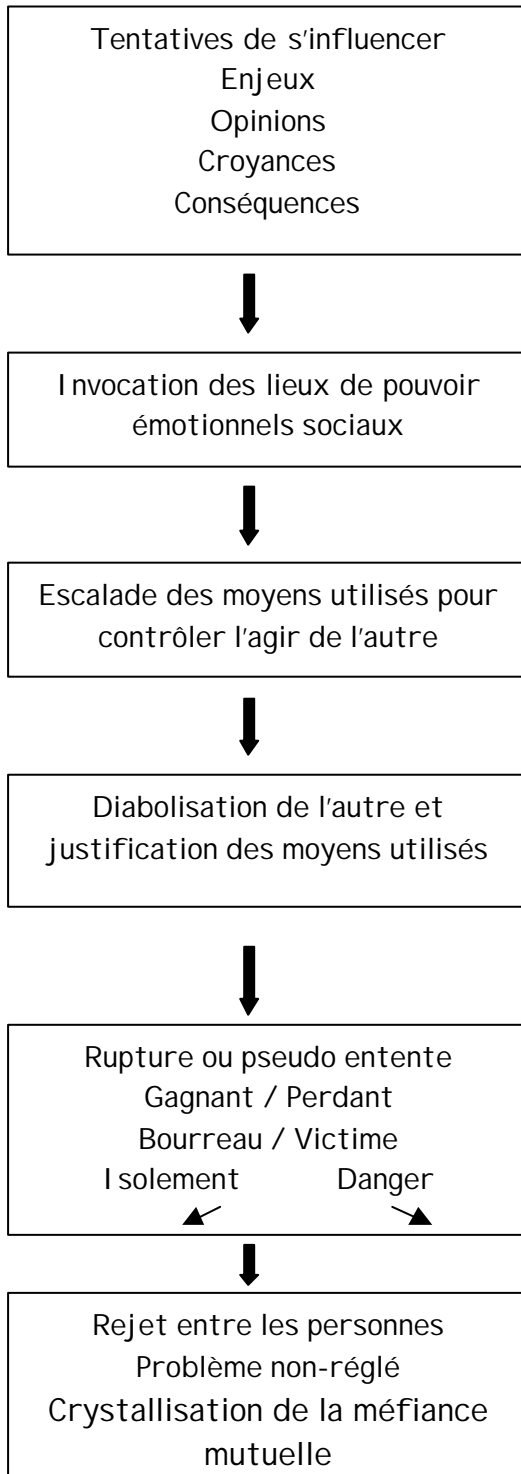
«c'est ok de...»  
«pas maintenant»

ENTENTE  
Rupture mais sans rejet des personnes

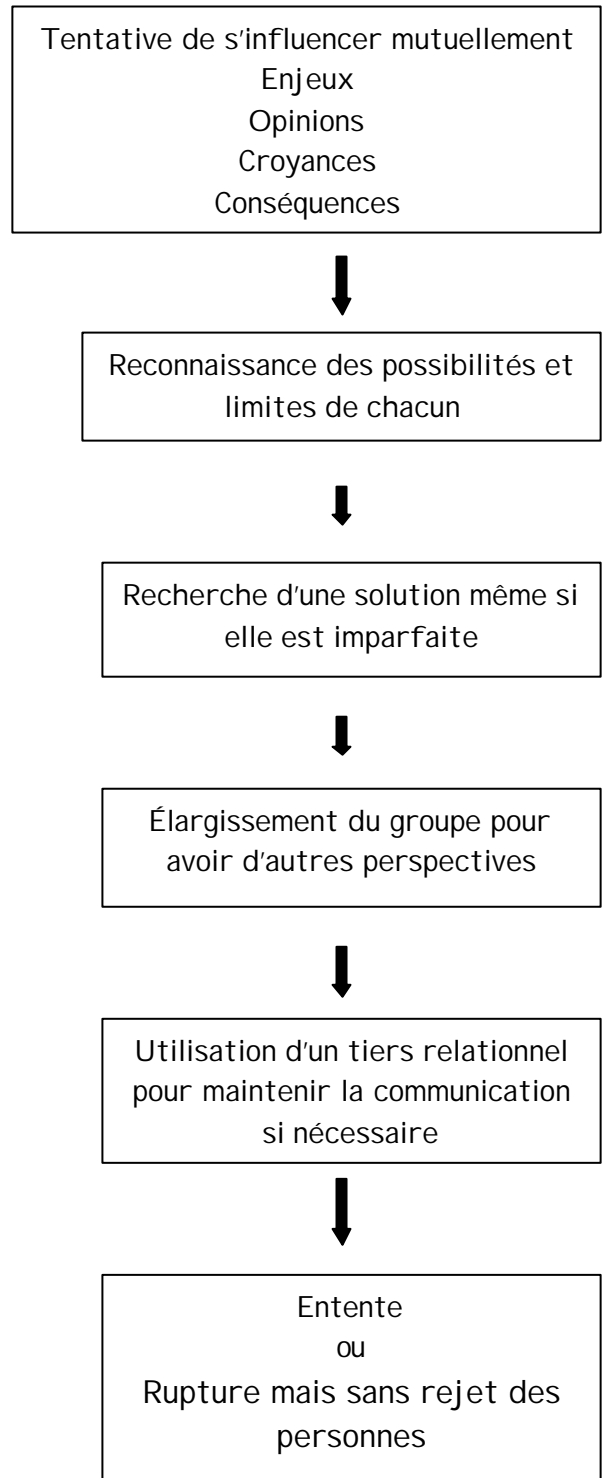
«c'est ok de...»  
«on s'en reparle dans  
trois mois»

## Deux dynamiques relationnelles Face à une situation conflictuelle mésentente

### Dynamique adversariale Escalade de contrôle



### Dynamique de coopération Recherche de solutions



Toute définition basée sur le contrôle de l'autre est incompatible avec l'organisation des systèmes vivants : nos systèmes vasculaires et respiratoires ne se contrôlent pas réciproquement ; ils se régulent en s'informant et en s'accommodant mutuellement. Le *pattern qui relie* les humains dans leurs rapports sociaux est aussi un *pattern* d'information où chacun fait connaître à l'autre ses possibilités et ses limites tout en recherchant l'accommodation qui ne niera ni l'intégrité de chacun, ni la relation. C'est une organisation récursive : « je vois au maintien de mon autonomie en voyant au maintien de l'autonomie de l'autre ». Cela implique que je ne peux participer à un rapport d'assujettissement de l'autre sans avoir conscience de sa récursivité : si je contrais l'autre, je contribue à instaurer une dynamique où le contrôle sera le *pattern* qui nous lie.

L'école de Palo Alto propose une réflexion intéressante sur les *patterns* relationnels. Ses penseurs<sup>1</sup> font ressortir trois types de réponses dans une conversation :

- être en désaccord avec l'autre ;
- être en accord avec l'autre ;
- invalider l'autre, c'est à dire s'exprimer d'une façon telle que l'information n'est pas gérable : il s'agit alors de communications paradoxales de type *double-bind*.

Les deux premiers échanges (accord-désaccord) témoignent d'une reconnaissance de l'autre et permettent un accueil qui peut déboucher sur une inter-influence. Par contre, le troisième a pour effet d'annuler l'échange et de déclencher l'impossibilité de se situer. C'est une façon de faire *comme si* on reconnaissait l'existence de l'autre. Parmi ces relations du « comme si » nous avons identifié, en psychiatrie, un *pattern* relationnel qui était particulièrement handicapant pour les acteurs. Nous l'avons appelé la dynamique protectionniste et elle était composée des cinq éléments ci-contre (Dr. Suzanne Lamarre).

### RELATION PROTECTIONNISTE\*

1. Un protecteur (ou un groupe de protecteurs) : une personne qui se croit essentielle à une autre personne (protégée) dans la définition de ses besoins, dans les décisions à prendre pour les satisfaire et dans la responsabilité des gestes et des comportements que cette dernière émet.
2. Un protégé (ou un groupe de protégés) : une personne qui semble convaincue qu'il ne lui est plus possible d'agir par elle-même et qu'il ne lui reste plus qu'à faire agir les autres pour voir à ses besoins frustrés.
3. Ces rôles de protecteurs et protégés se sont imposés insidieusement et ne peuvent pas être remis en question puisqu'ils n'ont pas fait l'objet d'une entente préalable bilatérale. On agit cependant de part et d'autre comme s'il y avait déjà eu entente sur ces rôles.
4. Cette relation risque sans cesse d'éclater dans le rejet des uns par les autres.
5. Les mécanismes de freinage (mécanismes pour amortir les éclatements de la relation) sont : le blâme et la culpabilité qui donnent la honte et la disqualification en retour : ces mécanismes visent à contrôler l'agir de l'autre (mécanisme de manipulation) et ont comme conséquence de rétrécir de plus en plus les territoires personnels plutôt que de les élargir.

\*Lamarre S. « Aider sans nuire », Édition Lescop, Montréal, 1998.

1. Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson D. « Une logique de la communication » Seuil, Paris, 1972, pp. 74-75.

Cette dynamique observée entre les membres d'une famille nous aidait à guider l'intervention avec ces derniers, mais nous en recherchions également l'incidence dans la relation que nous établissions avec eux. En effet, à cause de leurs formations et de leurs mandats, il n'est pas rare que les intervenants définissent, à leur façon, le besoin de l'autre et la solution à son problème. Si la personne qui reçoit l'aide n'arrive à comprendre ni la question, ni la réponse, ni son besoin, ni son remède, elle n'existe que par le bon vouloir de l'expert. Elle ne peut jamais être en position symétrique ; elle est toujours en relation complémentaire fixe, et c'est cette rigidité de position relationnelle qui est incompatible avec l'organisation humaine.

### **Cohérence fins-moyens**

Nos bonnes intentions ne peuvent garantir les résultats recherchés et il va de soi que je ne peux pas « obliger » quelqu'un à coopérer avec moi. Ce serait un paradoxe de type « soit spontané ! ». Je peux par ailleurs être attentif à la création d'un contexte relationnel qui facilitera la coopération dans des situations difficiles. Certaines considérations nous paraissent utiles dans cette démarche.

### **Reconnaître les territoires et responsabilités de chaque acteur**

L'absence de clarification des responsabilités est une source de nuisance dans nombre de nos interactions qu'elles soient entre aidant et aidé, entre collègues de travail ou entre niveaux hiérarchiques. Cette confusion nous incite souvent à être responsable à « la place de l'autre » sans en avoir le mandat ou la délégation de pouvoir. Parfois nous prenons des mandats que personne ne nous a confiés et parfois nous empiétons sur le territoire de l'autre tout simplement parce que nous sommes pressés ou que nous pensons que nous serons plus compétents que l'autre pour le réaliser.

Marie, une travailleuse sociale aux urgences accompagne une jeune fille qui a fait une tentative de suicide. Il est vendredi et les médecins veulent lui donner son congé, la psychiatre de garde ayant évalué que le risque suicidaire n'est pas élevé. Marie est inquiète car elle estime que les parents ne sont pas très adéquats. En consultation auprès d'une collègue elle cherche ce « qu'elle » doit faire pour empêcher que cette jeune ne refasse une tentative de suicide. Il ne lui est pas venu à l'idée de se faire guider par Marie et ses parents et de les guider en retour car ce sont eux qui vont devoir se donner un contexte de protection. Marie entame sa fin de semaine avec l'appréhension de ce qu'elle apprendra lundi matin et les parents quitteront l'hôpital avec leur fille sans avoir établi ensemble la façon dont ils vont s'organiser avec les inquiétudes de chacun.

### Miser sur les compétences et les solutions

Nos formations professionnelles nous ont préparés à bien identifier les problèmes, les déficiences, les dysfonctionnements de telle sorte qu'il est rare que nous abordions nos clients sous l'angle de leurs compétences. *Quelle est la signification donnée à l'événement par les personnes concernées ? Pourquoi maintenant ? Sur quoi ou sur qui ont-ils déjà pu compter ? Comment puis-je vous être utile ?*

Une gestionnaire s'inquiétait des difficultés relationnelles que manifestait une infirmière dans ses interventions auprès de certains parents. Elle l'avait inscrite à quelques formations en intervention auprès des familles sans avoir clarifié avec l'infirmière les préoccupations qu'elle avait et sans vérifier si ses préoccupations étaient partagées. Les résultats de cette formation se faisaient attendre. L'infirmière s'étant sentie de plus en plus surveillée multipliait les impairs jusqu'à ce qu'elle clarifie avec la gestionnaire la source de sa difficulté et les solutions auxquelles elle avait pensées. Comme elle appréhendait ne pouvoir travailler avec des parents qui manifestaient des attitudes critiques envers elle, elle devançait leurs réprobations en devenant rigide et irréprochable. Sa collègue lui avait offert de l'accompagner lors de situations délicates et l'infirmière savait qu'elle apprendrait mieux dans ce contexte.

### Respecter les vulnérabilités et limites des personnes

Le moment critique dans une dynamique où les personnes ne s'entendent pas sur l'approche à un problème est celui où on est tenté d'imposer son point de vue parce qu'on l'estime dans l'intérêt de l'autre. C'est le moment où au lieu d'amorcer l'escalade du contrôle nous pouvons choisir de nous intéresser aux préoccupations, aux limites et aux vulnérabilités de chacun.

En réadaptation, les parents qui n'osent faire part aux intervenants des limites qu'ils ont face aux multiples attentes des thérapeutes cherchent à démontrer que l'enfant manifeste beaucoup moins de problèmes à la maison qu'en thérapie.

Abdl Karim, un adolescent de 17 ans vivant avec une dystrophie musculaire se faisait ridiculiser par ses amis parce qu'il n'était pas solide sur ses jambes. Ces derniers l'humiliaient devant des jeunes filles en le bousculant pour qu'il tombe. Au désespoir de ses intervenants Abdl ne voulait plus faire ses exercices de physiothérapie ; il voulait un fauteuil roulant.

*"Au moins je serai clairement différent".*



### Être attentif au contenant autant qu'au contenu

Nous avons tendance à faire « un peu plus de la même chose » lorsqu'une solution ne marche pas : un peu plus d'encadrement, un peu plus de médication, un peu plus d'arguments pour convaincre. Nous invoquons qu'il y a résistance ou manipulation de la part du client et que nous, intervenants, devons utiliser de stratégies (recadrement positif du terme manipulation) pour arriver à nos fins bienveillantes. Lorsque l'échange d'information entre deux personnes ne nous aide pas à nous organiser, il devient du bruit. Il est alors important de changer de niveau et de métacommuniquer, c'est à dire communiquer sur la relation.

Jocelyne devenait troublée au point de ne plus entendre ce que les intervenants lui proposaient pour aider son fils à s'alimenter par lui-même. Bien qu'elle se montra réceptive à ce qu'ils disaient, elle ne donnait jamais suite. En rencontre interdisciplinaire avec elle nous lui demandons ce que nous n'avions pas entendu de sa part puisque nos propositions ne semblaient pas faire sens pour elle. Sa réponse était toute simple : *“Je n'ai ni entendu ni compris ce que vous proposiez. Lorsque je me sens coupable je décroche et, tout en ayant l'air présente, je ne suis plus avec vous”*. Il est connu que l'impression d'être jugé par l'autre nous rend sourd. Ayant clarifié cette situation, nous avons convenu qu'elle nous informerait lorsqu'elle *“n'entendrait”* plus. Cette démarche a permis à la mère de faire connaître ses limites et les plans d'intervention qui suivirent, tout en étant moins ambitieux, étaient beaucoup plus adaptés.

### Poser le problème plutôt que de présenter les solutions

La définition d'un problème varie en fonction des enjeux qui sont agissants pour chacun des acteurs en présence. La plupart des situations que nous vivons en intervention sont complexes et par conséquent, la clarification des significations est un préalable à l'intervention. Il arrive souvent que les thérapeutes se rencontrent pour mettre au point leur « position commune » avant de rencontrer les parents, se privant ainsi d'un apport essentiel d'information. De plus, une dynamique « eux-nous » sera présente entraînant la méfiance et empêchant qu'une solution inattendue émerge.

Nous avons été formés à être des experts et par conséquent les solutions nous paraissent souvent évidentes. Pour le client, la meilleure solution sera celle qui originera de sa construction de la réalité. L'utilisation de questions ouvertes, sans blâme implicite, est souvent aidant :

*“Comment allez-vous être capable de prendre un répit avec un enfant qui a autant besoin de vous ?”*

*“Envisagez-vous que quelqu'un d'autre pourrait faire les démarches à votre place ?”*

*“Je suis inquiète : pouvez-vous me rassurer sur...”*

### **Mettre en présence les personnes qui sont concernées par le problème et qui ont besoin de consentir au plan qui sera mis en place pour le résoudre**

Une situation épineuse, c'est-à-dire, une situation qui implique plusieurs acteurs qui ont des enjeux parfois divergents, parfois clairement contradictoires, va nécessiter un processus de concertation entre tous pour qu'une solution acceptable émerge.

C'est le cas d'équipes de travail où un changement de tâche pour certaines personnes va entraîner des changements chez d'autres membres de l'équipe. Pour être efficaces les gestionnaires s'empressent de rédiger les nouvelles assignations et s'aperçoivent que la résistance du personnel est tel que le temps gagné devient du temps perdu.

C'est également le cas dans un travail interdisciplinaire lorsque les professionnels ne s'entendent pas sur le plan d'intervention. Dans ces situations, on a tendance à faire des réunions de « couloir » ; à ne pas inviter à la prochaine réunion la personne qui a un point de vue discordant ou tout simplement de ne pas suivre le plan convenu. Dans ces rencontres, il faut parfois être capable d'attendre plutôt que de mettre en place une solution qui n'a pas fait l'objet d'une entente.

### **Présumer que des obstacles se présenteront et convenir de se revoir plutôt que de changer les règles unilatéralement**

Lorsqu'un plan est défini entre des acteurs multiples il est important de convenir d'une prochaine rencontre pour s'assurer de sa pérennité. Il est presque inévitable que des obstacles vont se présenter sur le terrain, car la carte n'est pas le territoire. Une règle concernant l'importance de ne pas changer unilatéralement le plan accepté va faciliter cette remise sur la table sans qu'il y ait blâme.

Les relations de coopération sont le fruit d'une position éthique où l'autonomie des personnes est assurée par la relation qui s'installe entre elles. Cette éthique propose de rendre indissociable les concepts d'autonomie et d'interdépendance. Bien que le respect des personnes soit le fondement de toutes nos professions, il y a régulièrement des écarts entre le modèle valorisé et le modèle agi. Peu de cursus scolaires nous préparent à la « pragmatique » de ces relations de respect et nos milieux de travail ne sont pas attentifs à l'impact de certaines structures organisationnelles qui ne favorisent pas l'implication des acteurs. Le dévoilement de nos bonnes intentions doivent rejoindre cet énoncé que faisait, dans les années 70, le célèbre organisateur social américain Saul Alinsky :

*“Il faut soutenir et aider les pays en développement non parce que nous sommes bons mais parce que nous n'avons pas le choix”.*

C'était un systémicien avant l'heure.