

# QUAND LES IMAGES DE SOI ET DES AUTRES EMPÊCHENT LA COOPÉRATION : L'EXPÉRIENCE D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION

Perrine LEBOURDAIS,  
Mars 2021

Les images que l'on a de soi et des autres jouent un rôle fondamental dans les relations que l'on tisse. Elles se construisent d'abord dans notre environnement très proche. Puis, en fonction du contexte, du niveau de confiance ... ; ces représentations et préjugés peuvent bouger, évoluer en étant confrontés à une réalité qui est autre, ou du moins plus nuancée.

Mais ces images peuvent aussi, dans un contexte « hostile », se renforcer. Elles font alors écran. Dans ce cas-là, on ne voit la réalité qu'à l'aune de ces représentations qui agissent comme des filtres. Nous allons alors analyser les événements, ou essayer d'interpréter les actions de l'autre, de façon à ce que ces explications viennent confirmer nos croyances. C'est là que les images se cristallisent et ont de plus en plus de mal à évoluer et à prendre en compte toute la complexité de la situation.

**J'ai accompagné l'équipe de direction d'un foyer d'accueil de jeunes mineurs. Le travail leur a permis de prendre conscience du poids des images et de la difficulté de les déconstruire pour créer des relations plus coopératives avec l'équipe éducative.**

L'intervention en Thérapie Sociale TST® a comme mission première "la transformation de la violence par le conflit". Pour cela, en tant qu'Intervenante, je m'appuie sur un processus précis et sur des concepts tels que la violence (1), les peurs, les besoins ... Dans cette approche, une des clés de compréhension de la violence (exercée ou subie, tournée vers l'autre ou contre soi...) repose sur le fait que **lorsque l'autre ne répond pas à nos besoins, nous devenons violent. Cette violence peut prendre, entre autre, la forme de projections d'images diabolisées...**

En m'appuyant sur mon expérience, j'ai accompagné cette équipe de direction à :

- mieux comprendre les images que l'équipe éducative a projetées sur elle
- se parler des images que les membres du codir avaient de l'équipe
- repérer comment ce codir a réagi à ces images pour regarder ses zones de responsabilité
- prendre en compte tous ces éléments avec plus de complexité et de réalisme pour que le codir se sente plus volontaire, capable, à même, motivé ... de créer les conditions d'une meilleure coopération avec son équipe éducative.

1 "Par notre violence dont nous ne sommes pas conscients, nous le (l'autre) poussons à cesser d'être tel qu'il est, à répondre parfaitement à nos désirs, à ne plus penser tel qu'il pense etc. Nous allons, en exerçant des formes de violence que nous avons développées tout au long de notre vie, tenter de faire renoncer l'autre à ce qu'il est pour être la personne que l'on voudrait qu'il soit, entièrement compatible à nos désirs et à nos souhaits. Là seulement, l'angoisse de voir nos besoins non satisfaits se calmera".

(Rojzman C., Rothenbühler I. et N., La Thérapie Sociale, Chronique sociale, 2015, p.83)

## UNE ÉQUIPE ÉDUCATIVE PORTEUSE D'UNE HISTOIRE, DE BLESSURES ET D'IMAGES PRÉCONÇUES

Au cours des séances, l'équipe de direction a pu dire ce qu'elle avait vécu et ce qu'elle continuait de vivre : "On nous a savonné la planche", "J'aurai pu être détruite ou être mise au placard"...

Puis, petit à petit, elle s'est plus intéressée à l'équipe éducative et à sa dynamique.

### • DES BLESSURES, DES PEURS ET DES BESOINS

Au cours des échanges, les membres de l'équipe de direction ont pu revenir sur ce que les éducateurs avaient subi avant leur arrivée : "Le principal problème de cette équipe, c'est la peur", "Les éducateurs ont peur des jeunes", "Ils ont vécu des agressions physiques", "L'équipe a été traumatisée", "Il y a eu des guet-apens de jeunes sur des éducateurs", "Il y a eu des bagarres entre adultes", "Ils ont perdu confiance en eux".

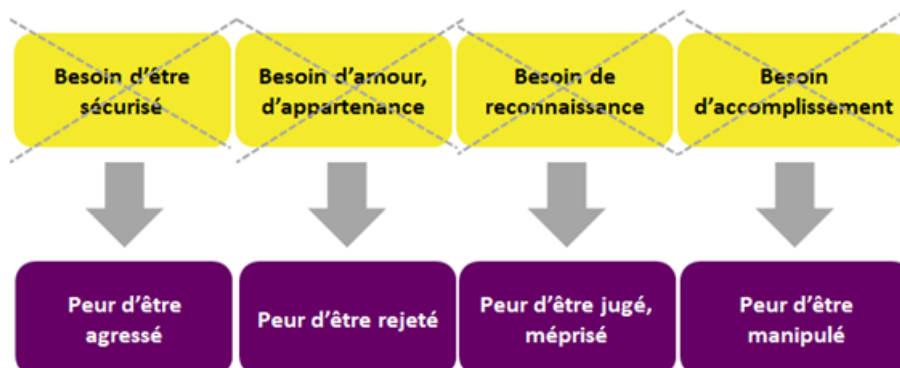
L'équipe éducative a donc vécu des traumatismes. Or, **les traumatismes et les blessures subis réveillent souvent des peurs** (2). Il est possible que l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction au foyer ait réveillé des peurs.

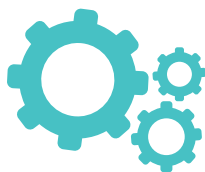
La Thérapie sociale repère que dans tout collectif, **4 types de besoins sociaux sont toujours à l'œuvre** :

- un **besoin de sécurité** (par exemple, dans sa pratique professionnelle, dans son intégrité...);
- un **besoin d'être en lien** (par exemple, avec les personnes accompagnées ou avec ses pairs à travers des pratiques cohérentes, sentir l'entraide et le soutien...);
- un **besoin de reconnaissance et de valorisation** (par exemple, de ce que l'on est, de ce que l'on fait, de ce que cela produit...);
- un **besoin de mettre du sens** (par exemple, dans ses pratiques, dans son engagement...).

2 "La peur engendre en effet des phénomènes de protection qui peuvent être autant de barrières à une relation authentique avec autrui, empêchant une saine relation à l'autre ; il en résulte un grand sentiment d'impuissance et de nombreuses violences, contre soi-même ou contre les autres [...]. Les peurs révèlent toujours des besoins de base non satisfaits [...]. Tout le monde, régulièrement, exerce une forme de violence dans diverses situations, lorsqu'on a peur, lorsque les autres agissent d'une manière qui nous dérange, ne prennent pas nos besoins en considération".

(Ibid., p.71-74)





Nous avons alors travaillé avec le codir à mieux comprendre **les besoins de l'équipe éducative** :

- **besoin de sécurité** : "Ils ont besoin d'être ré-assurés", "mon objectif est que les gens viennent avec moins de peurs au travail", "On est attentif, on ne les expose pas. On est réactifs, on est présents", "On a sécurisé les gens", "Aujourd'hui, on voit des éducateurs plus sereins, ils s'autorisent à parler en réunions"
- **besoin de valorisation** : "Ils ont besoin d'être valorisés", "Ils commencent à se rendre compte de leur potentiel"
- **besoin de mettre du sens dans ce qu'ils font** : "Les gens sont plus posés au boulot, ça travaille plus. Les gens ont été remobilisés"
- **besoin de se sentir en lien avec leurs collègues** : "Avec Cohésio, les gens en redemandent. Collectivement, ils existent ensemble"

## • DES PEURS QUI AMENENT DES IMAGES

Pour nous protéger face à ces peurs, on peut se faire des images de l'autre, de celui qui réveille ces peurs (3).

Avec ses mots, l'équipe de direction dit très bien comment des images réciproques étaient présentes dans l'équipe : "Il y avait un fossé entre l'image que chacun avait de l'autre, que nous nous avions de l'équipe et que l'équipe avait de nous", "L'équipe ne nous a pas laissé nous montrer", "Ils n'ont pris que nos défauts liés à nos réputations. Ils n'ont pas vu nos nuances".

L'équipe de direction dit également comment elle s'est sentie condamnée avant même d'avoir pu rencontrer les membres de l'équipe : "Je pensais arriver calmement au foyer. Mais dès notre arrivée, on n'a pas été épargnés", "On n'a pas eu le temps de se rencontrer avec l'équipe, de poser les bonnes questions".

De la même façon que l'équipe avait des images préconçues et des préjugés de l'équipe de direction, l'équipe de direction elle-même avait ses propres images du foyer : "De loin, le foyer avait bonne presse. Cela faisait 10 ans que ça tournait", "la Direction n'imaginait pas ce que l'on a trouvé".

C'est comme si l'équipe éducative avait **diabolisé** l'équipe de direction et ne l'avait vue que dans ce qui venait réveiller sa peur collective d'être insécurisée, dévalorisée, remise en question... Il n'y avait alors aucune place à la nuance (4).

3 " Lorsque nous revivons des expériences similaires (aux traumatismes déjà vécus) ; nous avons tendance à transférer sur les autres les figures de [...] personnes proches faisant souvent autorité sur nous. C'est-à-dire que nous confondons la personne qui nous fait du mal et qui nous fait peur avec quelqu'un d'autre qui nous a fait vivre une douleur similaire dans le passé, douleur qui est toujours présente au fond de nous et qui se réveille à notre insu dans les situations de transfert".

(Ibid., p.87-88)

4 " La haine contribue à forger en nous une représentation de l'autre fantasmée et diabolisée, toujours dévalorisée. [...] Cela nous amène à nier l'autre dans sa réalité. [...] Cette image minorée voire diabolisée de l'autre va de pair avec la victimisation qui consiste à se voir victime de cet autre. Alors, les conditions sont réunies pour devenir violent et pour justifier cette violence. Tout ce processus n'est d'ailleurs pas aisé à voir car il se passe essentiellement de manière inconsciente. [...] Nous ne sommes pas conscients de l'image que nous avons de l'autre, ni de la haine que nous éprouvons pour l'autre en la circonstance. Cette dernière nous empêche de faire la part des choses entre le fantasme et la réalité, de manière à faire émerger les conflits réels et leur permettre de s'exprimer. [...] Pour y parvenir, il faudra passer par une meilleure compréhension de ce qui crée cette image de l'autre. Pourquoi est-ce que je ne parviens pas, à un certain moment, à considérer l'autre comme un partenaire, un frère d'humanité. Qu'est-ce qui me pousse à le mépriser, l'éviter ou le fuir, l'agresser, le menacer ou le diaboliser en lui attribuant tous les torts? "

(Ibid., p.87-88)

Ce mécanisme de construction d'une image diabolisée permet de dessiner des contours que nous connaissons, même s'ils nous font peur. Ça participe étrangement à faire diminuer la peur, un peu comme si on savait comment l'autre est.

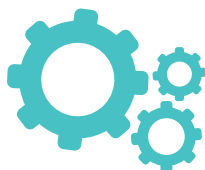
Mais en réalité, ces images diabolisées amènent à se protéger de l'autre qui nous fait peur en nous tenant à distance, en n'allant pas le rencontrer. Et plus on s'éloigne, plus on trouve des mécanismes qui nous évitent de le rencontrer. Moins on voit l'intérêt d'essayer de se rapprocher de lui. On voit même surtout le risque de s'en approcher. Le risque étant que l'autre ne soit pas complètement diabolique, qu'il ait de la nuance, qu'il soit plus complexe que l'image que l'on s'en est faite. Le risque est alors de retomber dans l'inconnu, dans quelque-chose d'insécurisant.

C'est comme si c'était plus simple psychiquement de travailler avec un être entièrement mauvais, dont on est entièrement victime, qui est entièrement bourreau ; plutôt que de penser qu'il y a des aspects de lui qui sont peu reluisants, qui nous inquiètent, qui sont dangereux, mais qu'il y a aussi des aspects de lui qui sont intéressants, attrayants par moments, chaleureux par endroits.

**C'est alors que les images se cristallisent. Elles vont agir comme des filtres et amener les personnes à voir la réalité à travers ces filtres (5).**

5 " Etant donné qu'il s'agit d'un transfert négatif, images associées à de la douleur, de la violence et non à du plaisir ou à de la joie, nous allons alors ne plus voir que le mal que l'on nous a fait, en exagérer la force, caricaturer la personne qui nous violence ou menace la satisfaction de nos besoins. Le transfert est donc associé à la diabolisation de l'autre, qui n'est alors que mauvais et malveillant, nous empêchant de voir ce que cette personne a de bon, ce qu'elle fait ou dit de juste, nous empêchant en même temps de voir notre responsabilité, c'est-à-dire ce que nous faisons qui contribue à sa violence ou ce que nous pourrions changer ".

(Ibid., p.88)



- Une fois que l'équipe de direction a pu sentir que je prenais en compte ce qu'elle avait subi pendant plusieurs années...
- Une fois que l'équipe de direction a pu dire ce dont elle a été victime et se sentir prise en considération sincèrement avec tout ça...

... elle a pu commencer à déconstruire l'image diabolisée de l'équipe éducative, elle a pu « décrystalliser » la projection que chacun pouvait faire sur les éducateurs en les regardant avec nuances, aussi bien leurs côtés qui énervent que leurs côtés intéressants voire touchants : "Sa capacité à tisser des partenariats", "Il est très intuitif", "Il est très honnête et spontané", "je ne le sens pas heureux" ...

## • DES IMAGES QUI EMPÊCHENT DE SE MONTRER TEL QUE L'ON EST VRAIMENT

Mais :

- lorsqu'on se trouve confronté à de la violence quotidienne, à des menaces, à des attaques,
- lorsqu'on est le bouc-émissaire,
- lorsqu'on est la surface de projection d'images diabolisées...

... on peut **douter et perdre confiance en soi**.

C'est ce que l'équipe de direction a ressenti: "J'ai douté de moi, de ce que je faisais, j'étais perdue", "Aujourd'hui, je n'ai pas la même sérénité qu'avant. Je me demande si on ne va pas trop vite", "On attend toujours que quelque-chose nous tombe dessus", "Je reste sur le qui-vive".

Ce doute s'imisce et peut conduire à ne pas oser se montrer tel que l'on est, avec ses ambitions, ses envies, ses élans, ses besoins.

**Douter de soi peut amener à se retenir, à se brider et à encore moins se montrer dans son authenticité et dans son humanité:** "Quand on aura moins de défiance de l'équipe, je lâcherai les rennes", "Pour manager, il faudrait tricher, ce serait moins difficile", "En formation de Chef de service, un formateur nous disait "En passant cadres, vous allez foncièrement changer. Votre personnalité va changer". Il avait raison", "C'est défensif, ça ne me ressemble pas", "J'ai douté parce que c'est trop loin de moi. Je ne me défaisse pas et j'assume. Ne pas dire, ce n'est pas moi".

Autrement dit, les images diabolisées que l'équipe a projetées sur la direction les ont éloignées d'elle. Pour se protéger de cette violence, l'équipe de direction n'a plus osé se montrer telle qu'elle était, avec ses envies et ses ambitions...

Tous les ingrédients étaient alors réunis pour se tenir éloignés les uns des autres : l'équipe cristallisait les images diabolisées sur la direction et la direction en voulait à l'équipe de ne pas la laisser exister telle qu'elle était réellement avec ses personnalités, ses élans et ses ambitions.

# L'IMPACT DE CES IMAGES

## • PERDRE LE SENS ET LA MOTIVATION

Parce qu'ils se sont bridés, parce qu'ils ont revu leurs ambitions à la baisse, les membres de l'équipe de direction ont, par moments, perdu le sens dans ce qu'ils faisaient. Ils se sont demandés en quoi étaient-ils utiles, qu'apportaient-ils chacun dans leurs postes... : "Après 2 ans, je me demande ce que j'ai apporté au foyer", "Accompagner les éducateurs, ça nous oblige à sortir de ce que l'on devrait faire"

*"Ça fait perdre le sens et la motivation, parfois", "Ça bouffe de l'énergie et ça occupe l'esprit", "En travaillant sur le projet de service et l'évaluation interne, on a vu qu'on avait changé beaucoup de choses sans s'en rendre compte. Ça paraît être pas grand-chose parce que le curseur n'est aujourd'hui pas aussi élevé que ce qu'on imaginait. Mais on était en pleine tempête pendant 2 ans",*

On peut alors perdre la motivation à être là. Et il faut mobiliser beaucoup d'énergie pour retrouver le goût et l'envie de venir travailler, en prenant le risque de s'exposer, tous les jours.

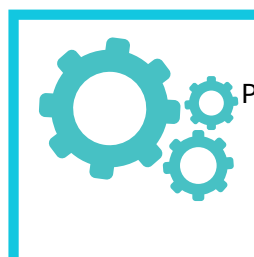
## • ETRE PLUS FACILEMENT SUJET AU "DECENTRAGE"

- Quand l'équipe de direction s'est mise à douter,
  - Quand ce qui faisait sa colonne vertébrale a été ébranlé ou remis en question, ...
- ... chacun de ses membres :
- s'est senti "balloté" par les événements,
  - a eu le sentiment de perdre de vue ses priorités,
  - a été "l'objet" du quotidien plutôt que celui qui l'organise.

C'est ce que l'équipe de direction a pu exprimer parfois : "Pour notre équipe de direction, on est toujours dans la gestion de l'urgence", "J'aimerais sortir de la gestion de l'urgence pour être plus sur de la projection, du projet, de l'action et moins dans la réaction", "Par moments, on est en effervescence et tout se précipite. On doit arrêter ce qu'on est en train de faire et on sur-réagit",

*"La pression est tellement folle qu'on n'arrive pas à se préserver", "Même les réunions de direction sont des tornades".*

Ce genre de situations et de sentiments créent généralement de l'inconfort, un climat peu serein et vient alimenter le doute en faisant perdre la vision claire que l'on avait de note cap, renforçant sa propre insécurité.



Pour **regagner en confiance**, nous avons pris le temps :

- d'échanger sur les ambitions que chacun pouvait mettre dans sa fonction au foyer, ses élans...
- de regarder ce qui empêche ces ambitions de se déployer et faire la part des choses entre les empêchements réels et les empêchements fantasmés ou imaginés
- d'envisager comment laisser plus de place à certains élans et dans quelles conditions

Finalement, à travers cet accompagnement, chaque membre de l'équipe de direction a pu prendre conscience des mécanismes à l'œuvre dans ces situations de violence. Ils ont plus particulièrement senti le poids que les images, qu'ils avaient de l'équipe éducative et que l'équipe éducative projetaient sur eux, a eu sur leurs capacités à travailler ensemble. Aujourd'hui, ils sont plus capables de prendre leur place en se montrant plus et en faisant plus exister leurs ambitions. Plus cette équipe de direction laissera place à ses besoins et ses élans, plus elle sera capable d'entendre les besoins de son équipe et d'en prendre soin ; et ainsi développer les conditions de la coopération.



**PERRINE LEBOURDAIS**

Psychosociologue et Intervenante  
en Thérapie Sociale TST®

06.84.80.58.55

lebourdais.perrine@gmail.com

www.perrinelebourdais.com