

De la dimension communautaire

Chalon-sur-Saône - Séminaire 2018 - ACSI

Veronique.haberey-knuessi@he-arc.ch

L'équipe d'un point de vue séculier

- ▶ *Il en est parfois des mots comme des modes. Ils vont et viennent au gré des aspirations du moment, des caprices du temps ou des intérêts des uns ou des autres. Se posent ici. S'envolent là-bas.*
- ▶ **L'ÉQUIPE**, entre autres « termes mode », est l'un de ces mots à la définition fluctuante, aux contours devenus indéfinissables. Toutefois faisant socle, voire référence dans le discours social et médico-social des années 1980, exprimant ainsi la « force tranquille » de la complémentarité et du sens donné à l'accompagnement de la personne, l'équipe et la notion d'équipe se sont vues rongées de l'intérieur par un virus nommé « individualisme », « technocratie » ou autre « rentabilité ».
- ▶ l'équipe est tout d'abord « un groupe de personnes unies dans une tâche commune » (Petit Robert), dont l'association des qualités professionnelles et personnelles est au service de l'autre, que nous nommons usager, dans un but et une finalité communs à tous, professionnels et usagers. Chaque équipe a besoin pour garder sens commun et « bon sens » (au sens cartésien) d'un dirigeant (cadre) qui indique la direction (donner du sens et donner le sens) et qui maintient le cap.

De la personne à l'individu

- ▶ L'individu est une personne dont l'humanité consiste à se définir lui-même
- ▶ La personne se reconnaît dépendante (en lien avec les autres); l'individu se veut autonome.
- ▶ Conséquences de cette évolution : la volonté individuelle devient volonté de puissance, ouvrant grand les portes à la liberté de l'agir individuel.
- ▶ La perte du lien social entraîne des conséquences graves à deux niveaux : au niveau individuel, la non-reconnaissance de l'autre et au niveau sociétal, la perte de la confiance, ciment social.
- ▶ La technicisation et l'hypernormalisation entraînent la perte par l'individu de son statut de sujet, pensant et désirant pour celui d'objet, si possible productif.

Solidarité ou Fraternité

- ▶ Fraternité, une notion passéiste ?
- ▶ De la dimension individuelle à la dimension sociale
- ▶ Du frère à l'individu ou au groupe
- ▶ La solidarité comme obligation sociale
- ▶ La valorisation de la logique utilitariste.

Niveaux de reconnaissance (Ricoeur, 2004)

Trois registres principaux : l'identification (objectivité), l'acceptation-attestation (subjectivité) et la gratitude (intersubjectivité, réciprocité).

- ▶ **Identification** : Ricoeur souligne la signification du mot re-connaître qui implique la connaissance.
- ▶ **Acceptation-attestation** : Démarche d'humilité vis-à-vis de l'humain qui me fait face et que je reconnais comme mon semblable.
- ▶ **Réciprocité** : troisième registre de la reconnaissance de Ricoeur, celui de la gratitude, caractérisée par l'intersubjectivité et la réciprocité.

Réciprocité ou « reconnaissance mutuelle ». La reconnaissance est comprise « comme le lieu où les identités différentes s'unissent pour coopérer dans et par leur distinction même » (Labelle, 1996, p. 256).

Du déclin de la reconnaissance

- ▶ Conséquence perte de l'estime de soi , car la reconnaissance constitue la condition d'une identité affirmée, et de l'estime de soi (Honneth, 2000).
- ▶ Nécessité d'une lutte permanente (Honneth, 2004)
- ▶ Valorisation de la relation : « la conscience de soi n'atteint sa satisfaction que dans une autre conscience de soi » (Hegel, 2006, p. 198).
- ▶ Mise à l'écart de Dieu, mise à l'écart de la reconnaissance par excellence. Dieu m'aime, il m'a créé à son image, il a fait de moi une créature merveilleuse...
- ▶ Besoin d'avoir une identité pour vivre. Se construire une identité à travers un groupe d'appartenance fort

Reconnaissance, condition de la confiance

- ▶ Forme de socle originaire, préalable à toute conscience (Honneth, 2007).
- ▶ Ne résulte pas d'un acte de libre-arbitre mais de l'être au monde (Husserl, 2011).
- ▶ Fondement du lien comme ciment social (Luhmann, 2008) et seule possibilité de coexister dans le monde.
- ▶ Rend possible un univers de sens partagé.
- ▶ Différents niveaux de confiance (Giddens, 1994)
 - Confiance systémique
 - Confiance organisationnelle
 - Confiance individuelle et relationnelle
- La confiance, condition à l'engagement.
- Mais comment faire confiance dans le monde du relativisme, dès lors que l'absolu est mis de côté comme source de confiance suprême ?

Les styles de leadership

▶ Charismatique

Fondé sur le magnétisme personnel, joue sur la dimension émotionnelle, sur de soi.

▶ Démocratique - Participatif

Gestion à distance, avec une grande liberté et autonomie accordée aux employés, prises de décision en groupe, et attitude de coach. Grande importance donnée à l'empowerment.

▶ Évitant

Non-leadership, esquive face aux responsabilités, laisser-faire, manque de courage, refus d'affronter les oppositions.

▶ Autocratique

Impose sa vision des choses de manière unilatérale, communique de manière dure, pas d'écoute ni d'approche compréhensive : « toxic leadership ».

▶ Transactionnel

Fondé sur les relations échanges : récompense, promotion.

▶ Transformationnel

Fondé sur les valeurs et croyance - Inspire et créé une vision.

Leadership transformationnel

- ▶ Prise de risque judicieuse dans la délégation avec souci de développement des autres.
- ▶ Montre sa détermination pour réaliser sa vision.
- ▶ Implique les autres pour qu'ils se sentent détenteurs de la vision.
- ▶ Fait preuve d'une forte intégrité.
- ▶ Montre de la confiance en soi, avec une conscience claire de ses compétences.
- ▶ Réseaute fortement et joue la dimension politique.
- ▶ Pense de manière large.
- ▶ Dispose d'une vision claire de l'état futur de l'organisation.

Le management dans le concret

- ▶ Réalisation d'un projet d'établissement
- ▶ Réalisation d'un diagnostic interne et externe SWOT : forces et faiblesses
- ▶ Établissement des objectifs aux différents échelons (CA-Direction-Enseignants)
- ▶ Mise en place des projets concertation pour la réalisation du projet d'établissement:
 - ▶ Définir le but du projet
 - ▶ Définir les grandes étapes et échéancier
 - ▶ Définir les acteurs
 - ▶ Définir les temps d'évaluation
 - ▶ Définir les retours à donner
 - ▶ Faire régulièrement le point et réajuster
- ▶ Définition et clarification des rôles et fonctions - cahiers des charges
- ▶ Définition de la structure des tâches
- ▶ Feed-back avec des entretiens réguliers.

SWOT

- Dimension pédagogique - spirituelle - RH - développement

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

De l'équipe à la communauté

Une communauté, dans quel but ?

- ▶ En tant que Ses enfants, nous sommes un même corps, appelé à œuvrer pour un même but : glorifier Dieu et le Christ qui en est la tête. Nous sommes membres les uns des autres : il y a une idée très forte d'appartenance.
- ▶ La communauté permet la complémentarité dans l'unité (1 Cor.12).
- ▶ La communauté donne un lieu d'ancrage et de ressourcement.
- ▶ La communauté permet de prendre soin les uns des autres sans pour autant se fondre.
- ▶ La communauté donne droit à l'erreur en favorisant la confiance.
- ▶ Dans la communauté chacun est en mesure d'exercer ses dons.
- ▶ Dans la communauté les plus forts soutiennent les plus faibles, à tour de rôle.
- ▶ La communauté permet de vivre le principe hologrammatique et la production de l'ensemble est supérieure à la somme de la production de chacun.
- ▶ La communauté est un témoignage vivant de Christ : Jean 13:35.
- ▶ La communauté est un lieu d'édification pour l'individu, pour le groupe mais aussi pour le monde tout autour.

ACSA - Pierre Bonin (trame d'entretien)

- ▶ Quelles sont les valeurs qui te sont le plus chères ? Argumentation
- ▶ Quelle différence fais-tu entre valeurs et croyances ?
- ▶ J'aimerais que tu nommes les 3 événements qui t'ont le plus marquée dans ta vie.

- ▶ **A comme APPEL**
- ▶ Pourquoi tu viens chez nous, quel est ton appel ?
- ▶ Quel travail bénévole aimes-tu ?
- ▶ Qu'aimes-tu faire dans ton temps libre ?
- ▶ Qu'est-ce que tu aimes dans ton travail ?
- ▶ Qu'est-ce que tu espères trouver ici, en particulier par rapport à avant ?

- ▶ **C comme CARACTERE**
- ▶ Comment définirais-tu ton caractère ?
- ▶ Que dit-on de toi à ce sujet (parents, amis, autres employeurs...) ?

Est-ce que tu as besoin de l'équipe pour travailler, si oui à quels moments et de quelle façon, sinon, pourquoi (argumentation) ?

Dans une équipe, quels sont pour toi les éléments qui doivent être présents pour te sentir bien ?

Quelles sont tes bonnes habitudes ?

Quelles sont tes mauvaises habitudes ?

Quelles sont tes priorités dans ta vie ?

Quelle est la valeur la plus importante pour toi ?

Quel est ton engagement dans l'église ?

Si tu viens à être fortement critiqué par des parents d'élèves, voire remis en cause dans ton rôle d'enseignant, quelle sera ta réaction ?

Si tu viens à être fortement critiqué par la direction, voire remis en cause dans ton rôle d'enseignant, quelle sera ta réaction ? (soumission)

Qui est Dieu pour toi ?

Quelle relation as-tu avec lui ?

Quelles sont tes habitudes : dans la lecture de la Parole, dans la fréquentation des lieux de cultes, des autres activités de l'église, dans la communion avec d'autres chrétiens ?

S comme SAVOIR-FAIRE

Qu'est-ce qui te permet de penser que tu as les compétences nécessaires pour exercer l'activité pour laquelle tu postules ?

Est-ce que tu penses avoir des compléments à acquérir ?

Quelles sont tes forces et faiblesses ?

Comment réagis-tu lorsque tu as un problème ?

Quel est ton rapport à l'erreur ?

Quels problèmes penses-tu rencontrer dans ce travail ?

Si tu rencontres souvent des problèmes, penses-tu que cela puisse te décourager ?

Quelles ressources penses-tu mobiliser ? où chercher de l'aide ?

Quels sont tes talents, de manière plus large ?

Comment vois-tu ton futur à un an, à 5 ans ?

A comme AUTORISATION/MISSION

Qui t'a encouragée à venir ici ?

Comment tes parents t'ont-ils encouragée dans la vie, d'autres personnes ?

Comment ton église vit ton investissement ici ?

Comment tes proches voient-ils cet investissement ? (parents, conjoints, enfants...)

Quelle genre d'éducation as-tu reçue ? (stricte, laisser-faire, absence de père...)

As-tu vécu des déceptions dans le domaine professionnel ou autre ?

Quel est ton but ultime pour travailler précisément dans cet établissement et plus globalement dans l'éducation chrétienne ?

LE PRINCIPE DU SAS - PRINCIPE DE LA MAISON (Pierre Bonin)

- L'établissement est à voir avant tout comme une communauté, une famille, où la caractéristique de la famille est d'être un lieu de paix, de protection.
- Il est donc important de veiller à ce qu'aucun étranger n'y pénètre. Dans les précautions à prendre, il est donc bénéfique de considérer une période d'essai que Pierre Bonin nomme le SAS. Durant cette période, et le collaborateur et les membres de la communauté vont pouvoir apprécier la compatibilité de leurs valeurs et de leur vision. Pour cela trois dimensions seront particulièrement observées :
- DIMENSION RELATIONNELLE : Comment la personne parvient-elle à entrer en relation avec les autres, à nourrir ces relations ?
- DIMENSION CONCEPTUELLE : Compréhension du monde, de la vision, de l'établissement, de sa mission...
- Dimension OPÉRATIONNELLE : Comment met-elle en œuvre ce qu'elle découvre, ce qu'elle apprend, ce qui lui est enseigné ?

Favoriser la dimension communautaire

- ▶ **Choisir**

 - ACSA et l'entrée dans la communauté

- ▶ **Nourrir - Édifier**

 - Formation

 - Convivialité

- ▶ **Soigner - Encourager- favoriser l'unité**

 - Valoriser

 - Aider

- ▶ **Protéger - Défendre**

 - Prendre position contre les oppositions

- ▶ **Laisser grandir - Accompagner - Laisser partir**

 - But : permettre l'épanouissement de la personne dans sa destinée en Christ

L'intention éthique, dans le concret

- ▶ Nourrir la vision et la travailler ensemble
- ▶ Instaurer des binômes de prière
- ▶ Favoriser le lien, la reconnaissance et l'appartenance, déjà au niveau des équipes
- ▶ Trouver des lieux d'expression, des moments d'échanges et de convivialité
- ▶ Élaborer des stratégies en utilisant l'intelligence collective
- ▶ Favoriser l'analyse de pratique, la supervision
- ▶ Instaurer le tutorat pour les nouveaux
- ▶ Assurer un suivi régulier sur le lieu d'activité (à voir comme moyen de donner des ressources)
- ▶ Prendre soin de soi pour prendre soin des autres.

Merci de votre attention !



Bibliographie

- ▶ Foucault, M. (2001). *L'herméneutique du sujet*. Cours au Collège de France. Paris : Seuil/Gallimard.
- ▶ Giddens A. (1992) *Les conséquences de la modernité*, Paris : L'Harmattan.
- ▶ Haberey-Knuessi, V. et Obertelli, P. (à paraître). *La relation soignant-malade face au risque de la confiance*. Sociologie Pratiques.
- ▶ Haberey-Knuessi, V. (2016). La professionnalisation en soins infirmiers ou le sujet en tension. In D. Broussal, J.-F. Marcel, J. Thievenaz (dir). *Soigner et former. Contribution des sciences de l'éducation*. Paris : L'Harmattan.
- ▶ Haberey-Knuessi, V. (2016). Reconnaissance des soins infirmiers : apologie d'une éthique du care. In C. Gohier et F. Jutras. *L'éthique et les métiers de la formation et du soin*. Montréal : Revue du Gree.
- ▶ Haberey-Knuessi, V. (dir) & Heeb, J.-L. (dir), (2015). Avec contributions de : A. Jorro, J. Houssaye, A. Pachod, M. Janner-Raimondi, A. Trouve, G. Boutin, F. Jutras, V. Haberey, J.-L. *Pour une critique de la compétence. La question du sujet et de la relation à l'autre*. Ouvrage collectif. Paris, France : L'Harmattan.
- ▶ Lévinas, E. (2006). *Altérité et transcendance*. Paris : Poche.
- ▶ Obertelli, P. ; Haberey-Knuessi, V. et al. (2015). (non publié). Rapport de recherche : Éducation thérapeutique et modification de l'identité soignante. Étude conduite dans 5 hôpitaux. Laboratoire du CNAM : Paris.

- ▶ Haberey-Knuessi, V. (2013). *Le sens de l'engagement infirmier. Enjeux de formation et défi éthique.* Paris : Seli Arslan.
- ▶ Hegel, G.W.F. (2006). *Phénoménologie de l'esprit.* Paris : Vrin.
- ▶ Honneth, A. (2007). *La réification. Petit traité de théorie critique.* Paris : Gallimard.
- ▶ Honneth, A. (2000). *Lutte pour la reconnaissance.* Paris : Cerf.
- ▶ Husserl, E. (2011) *Expérience et jugement.* Paris : PUF.
- ▶ Luhmann, N. (2000). « Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives ». In GAMBETTA Diego, *Trust : Making and Breaking of Cooperative Relations.* Oxford : Blackwell.
- ▶ Malherbe, J.-F. (2001). *Déjouer l'interdit de penser. Essais d'éthique critique.* Montréal (Québec): Liber.
- ▶ Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre.* Paris : Seuil.
- ▶ Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance.* Paris : Stock Gallimard.
- ▶ Ricoeur, P. (2008). *De l'homme faillible à l'homme capable.* Paris : PUF.
- ▶ Rothier-Bautzer, E. (2013). *Le care négligé. Les professions de santé face au malade chronique.* Paris : De Boeck.