

ÉLABORER COLLECTIVEMENT LES DÉCISIONS POUR PRÉVENIR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.

L'expérience de l'association GRIM¹

Mathieu Goyet

directeur de territoire Rhône – Association GRIM

et **Patrick Pozo**

président de l'Association GRIM¹

Décider des actions à prendre dans le cadre des obligations de protections juridiques des personnes vulnérables² (tutelle, curatelle ou sauvegarde de justice, etc.), ou de l'accompagnement médico-social, n'est pas évident pour les professionnels œuvrant dans cette association qui exerce ses missions dans la région lyonnaise. Les missions de cette entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont diverses mais une de celles-ci retient particulièrement l'attention : la protection des majeurs vulnérables par des mandataires en charge de les suivre, de les conseiller et de les protéger parfois contre elles-mêmes. Plus d'une centaine de professionnels s'occupent ainsi de plus de 1 600 bénéficiaires placés sous des mesures de protection. Cette activité de protection tutélaire n'est pas sans paradoxe. Il s'agit ainsi, par exemple, de protéger les biens des personnes mises en tutelle mais aussi de soutenir leur autonomie et de respecter leurs droits. Les évolutions législatives récentes (Loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs et Loi du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice) visent à protéger les biens des personnes tout en favorisant, dans la mesure du possible, et selon appréciation et décision de justice, leur autonomie et leur capacité d'action. Afin de favoriser l'échange de pratiques pour faire face collectivement aux situations « paradoxantes » ou difficiles, il est mis en place une commission sociale dans laquelle il est possible, pour les professionnels, de venir discuter des cas problématiques. Nous relatons ici l'expérience de cette commission qui fonctionne comme un véritable espace de discussion sur le travail.

Mots-clés: vulnérabilité, échange de pratiques, commission sociale, espace de discussion sur le travail

¹ Voir, <https://www.grim69.org/>

² 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 ».

— INTRODUCTION

Les activités de l'association GRIM au sein de l'ESS sont fondées sur les valeurs de la solidarité, du respect et de l'adaptabilité. L'association assure l'hébergement, la protection juridique, l'accompagnement social et médico-social de personnes fragiles, en raison d'une situation de handicap ou de l'âge. Ces activités se déploient dans un contexte de complexité socio-économique grandissante. Nous définirons celle-ci. Elle impose aux professionnels de terrain de prendre des décisions qui ont des incidences fortes sur les personnes, alors que le doute et l'incertitude concernant les actions à conduire sont omniprésents. Cette situation comporte des conséquences sur les conditions de travail, sur la qualité de vie au travail et la façon dont les mandataires judiciaires exercent leurs activités. Cette difficulté croissante interpelle le management et impose à celui-ci de proposer de nouvelles formes d'élaboration des décisions, plus collectives, en prenant en compte la complexité, l'incertitude ainsi que la nécessité de conserver une approche éthique des situations.

Nous décrivons dans la *première partie* de cet article comment a été pensée, au regard de l'évolution de nos métiers qui doivent appréhender de multiples contraintes et une complexité grandissante, la « *commission sociale* ». Elle apparaît bien comme une tentative d'innovation managériale qui prend en compte la prévention des risques psychosociaux mais aussi l'amélioration de la qualité des prestations aux bénéficiaires. Dans une *deuxième partie* nous décrivons plus précisément l'organisation des « *commissions sociales* » et leur évolution en 2019. Nous montrerons aussi dans cette partie, en pratique, des situations qui ont été présentées et discutées au sein de ces commissions, ainsi que les effets qui ont pu être observés. Enfin, nous proposerons dans une *troisième partie* de mettre en lumière les effets positifs et les freins rencontrés pour la mise en œuvre de cette innovation. Nous mettrons en avant des pistes d'évolution, peut-être dans un champ élargi qui aurait alors pour cadre l'ouverture « d'espaces de discussion sur le travail », tels que l'Anact les présente depuis quelques années.

— 1. UNE SITUATION DE TRAVAIL COMPLEXE ET PARADOXALE ?

L'association GRIM existe depuis 1987, elle emploie plus de 160 professionnels en 2021. Les services sont de différents types :

- Hébergement d'adultes reconnus en situation de handicap psychique.
- Accompagnement social et médico-social d'adultes reconnus en situation de handicap psychique.
- Protection juridique de majeurs vulnérables en raison de l'âge ou d'une situation de handicap.

Les professionnels de l'association GRIM représentent un large panel de métiers, éducatifs, soignants, juridiques, administratifs... Le contexte dans lequel œuvrent ces professionnels doit être situé car il influence le cadre et le vécu du travail. Si le paysage du secteur médico-social est depuis des années très changeant, incertain avec des financements contraints, la population accompagnée, protégée ou hébergée a également évolué vers de plus grandes difficultés : complexification des situations, augmentation des troubles psychiques (schizophrénie, bipolarité, dépressions, états dits « limites »), évolution de la désocialisation, etc. Il reste évidemment un invariable, c'est l'engagement des professionnels, l'engagement relationnel, auprès de personnes fragiles, par le choix même de ces métiers qui relève souvent de la vocation et d'un engagement subjectif élevé. Toutes nos actions relèvent bien de la mise en œuvre de la valeur de solidarité, déléguée par les pouvoirs publics à notre association.

Si donc la mission est « belle », pleine de sens, pour le dire simplement, elle comporte aussi une grande responsabilité, des limites, des paradoxes et des incertitudes qui peuvent altérer la qualité de

vie au travail des salariés et générer de la souffrance psychique.

Un paradoxe réside dans l'exercice même de la mission. La loi de 2007 renforce une double protection aux personnes : protéger leurs biens mais aussi leur autonomie et leur dignité. En pratique, le juge décide du niveau de protection – grâce à un certificat médical, par exemple – et de la capacité de la personne à défendre ses propres intérêts. La tutelle ne s'exerce donc pas sans limites. La mission même est porteuse d'un paradoxe puisqu'il s'agit de protéger, et donc de restreindre en plaçant les personnes sous une autorité tutélaire – exercée par les mandataires – mais aussi d'accompagner les bénéficiaires vers l'autonomie. Il y a donc, d'un côté, pour assurer les obligations judiciaires, des mesures de restrictions concernant les décisions de la vie quotidienne – financière, logement, bancaires –, et de l'autre une obligation de protéger et de renforcer la capacité d'action des personnes dans des limites définies. P.Vidal Naquet (2020, p. 17) qui a effectué un travail d'observation des « *commissions sociales* » pendant un an et demi parle ainsi de ce paradoxe contenu dans la loi même :

« Cette loi met donc clairement en tension une protection qui passe par la restriction de l'exercice des droits des personnes (en matière aussi bien patrimoniale que personnelle), et qui, d'un autre côté, étend ses capacités à agir et à consentir, notamment en matière personnelle... ».

Par conséquent, l'activité de travail des mandataires est traversée par des incertitudes très nombreuses. Les décisions que les professionnels ont à prendre (du moins pour les grandes) sont marquées par leur caractère « indécidable » ; il n'est pas aisé de déterminer l'arbitrage qu'il convient d'effectuer entre « protection » et « autonomie ». Les personnes protégées et accompagnées souffrent souvent de troubles psychiques. Elle se trouvent pour cette raison parfois dans des situations à risque où leurs vies même sont parfois en jeu. Dans ces circonstances, si les professionnels ne contrôlent pas la vie des personnes, et heureusement, ils sont amenés à agir et parfois à contraindre. C'est le cas fréquent avec les demandes d'hospitalisations sous contraintes³. La liberté reste la règle et les personnes qui sont confiées à l'Association « échappent », parfois pour le pire, à la tutelle et au contrôle de celle-ci. De plus, les professionnels sont aussi confrontés régulièrement au décès des personnes qu'ils essaient d'aider.

Ainsi le choix d'agir ou de ne pas agir face à une situation à risque pèse lourd. Et ces situations sont fréquentes. Il paraît alors évident que les professionnels sont aussi dans une situation risquée pour eux-mêmes en raison des effets psychologiques occasionnés par les responsabilités qui sont les leurs. Au-delà même du concept de « qualité de vie au travail », il s'agit là d'évoquer des souffrances importantes. Dans cette réalité du travail, les choix à faire se situent, nous l'avons évoqué, face à des situations souvent complexes, dans des zones d'incertitude très larges. Par définition, et pour un large éventail de décisions, il n'y a pas de procédures toutes faites qui pourraient réduire l'activité à l'application de normes préétablies. Ce qu'il convient de faire en situation n'est pas évident.

³ Article L3212-1 du code de la santé publique – à propos de l'hospitalisation à la demande d'un tiers.

La complexité

Le concept de complexité est souvent utilisé actuellement, parfois galvaudé, il convient donc de le définir. Si les mots ont un sens, ils prennent d'abord forme dans l'étymologie. En l'occurrence, *complexe* vient du latin *complexus* qui veut dire « *ce qui est tissé ensemble* ». En allant plus loin, nous voyons que ce terme peut être scindé entre « *cum* » qui signifie avec, et « *plectere* » qui signifie plier. Le Larousse définit ainsi le caractère de ce qui est complexe : « Qui contient plusieurs parties ou plusieurs éléments combinés d'une manière qui n'est pas immédiatement claire pour l'esprit ». La complexité caractérise un pan important de l'activité des professionnels, travailleurs sociaux et mandataires de l'Association.

Il est connu que cette complexité inhérente au travail social implique des questionnements éthiques nécessaires. L'éthique est une démarche active, permettant de prendre des décisions quand les valeurs admises s'opposent, sont en conflit et qu'il s'agit de trouver un point d'équilibre entre les tensions en jeu dans l'activité. Un exemple courant dans nos métiers est l'opposition entre les valeurs de protection et de liberté. Le professionnel est face à un dilemme : doit-il protéger la personne accompagnée, quitte à limiter sa liberté ou doit-il privilégier cette liberté, quitte à le laisser dans une situation à risque ? Ce dilemme est courant dans l'activité du mandataire. Or, il est connu que les conflits de valeurs peuvent provoquer de la souffrance.

Ainsi, il s'agit bien d'une question que l'organisation doit assumer au bénéfice de la qualité de vie au travail. Les salariés ont donc à traiter quotidiennement des problématiques qui se présentent avec des facteurs multiples, « tissées » ensemble, « pliées », c'est-à-dire peu visibles ; et ces problématiques sont celles de citoyens fragiles, demandant de l'aide, ayant besoin d'être accompagnées dans ce qu'ils traversent ce qui implique une grande responsabilité pour les mandataires. La question est donc posée : comment l'organisation peut-elle permettre aux salariés de faire face, d'assumer cette responsabilité, et de prendre des décisions les plus adaptées possible, au regard de tensions irréductibles présentes dans l'activité ?

Là apparaît une des idées fortes de ce qu'est notre intention en instaurant ces « *commissions sociales* » : il s'agit d'essayer de « déplier » les situations afin d'en faire apparaître, collectivement, autant que possible, tous les aspects, souvent paradoxaux, remplis de contradictions et d'incertitudes. Cela dans le but de définir ensemble des pistes de résolution, d'amélioration de la situation de vie de la personne accompagnée/protégée ; et offrir aux professionnels un cadre d'élaboration qui « dé-personnalise » la charge de cette responsabilité.

L'hypothèse sous-tendue par cette innovation managériale pourrait donc être ainsi formulée : la qualité de vie au travail se trouve améliorée grâce à l'existence d'espaces d'élaboration collective, inter-services, pluridisciplinaire, avec la présence d'administrateurs de l'association. Ces instances permettent d'agir en prenant mieux en compte tous les aspects des situations complexes rencontrées, et ainsi assumer les décisions difficiles, éclairer ce qui peut apparaître comme des injonctions paradoxales ou des incertitudes, assumer que le résultat de l'action ne peut pas être garanti. Dans cette perspective de complexité systémique, il s'agit de ne pas laisser seuls les mandataires exercer leurs missions et de leur faire profiter d'un espace de décision plus collectif et partagé.

Après avoir caractérisé la logique des « commissions sociales » mises en place au sein de notre association, nous allons maintenant décrire la manière dont elles ont été mises en œuvre en pratique, depuis une dizaine d'année, avec une évolution importante en 2019. Nous illustrerons la démarche avec trois exemples de situation qui ont été traitées lors de ces commissions, en montrant les effets qui ont pu être observés.

— 2. LA COMMISSION SOCIALE EN PRATIQUE, SON ÉVOLUTION EN 2019 : TROIS EXEMPLES DE SITUATION.

Les « commissions sociales » ont été d'abord instaurées au sein de l'association GRIM, au service de protection juridique des majeurs, ceci depuis plus de dix ans. Elles étaient alors portées par un salarié avec une fonction dite de « référent social ». Nous voyons là que le premier temps de ces commissions était d'abord :

- Au sein d'un seul service.
- Conduites par un salarié positionné comme spécialiste de la résolution de ces situations particulières.

En 2019, l'association fait le choix de donner une autre dimension à ces commissions, qui se démultiplieront sur trois sites, avec une fréquence mensuelle. Cette évolution fait suite à l'élaboration par P.Vidal Naquet (voir 2020) de son analyse tirée de l'observation pendant un an et demi de ces commissions. Cette analyse a été le support principal pour que nous rédigeons le premier opuscule de notre association dont le titre est : « Assurer la protection tutélaire et promouvoir l'autonomie : un équilibre incertain ».

Deux choix importants et signifiants ont été faits quand a eu lieu l'évolution des « commissions sociales » en inter-services. Le *premier* est le fait que ces réunions se font désormais avec la participation de professionnels de différents services dans le but d'apporter un regard tiers, qui ne soit pas en prise directe avec la situation, ainsi que des compétences différentes. Le *deuxième* est la participation systématique d'un administrateur de l'association à ces réunions. L'intention est de faire exister l'association auprès des salariés au plus près de la démarche d'élaboration collective et d'alléger la charge subjective ressentie par le professionnel en raison des décisions qu'il prend, décisions qui ont des conséquences sur la vie des personnes protégées/accompagnées. Il s'agissait donc d'inscrire ces commissions encore plus largement dans l'organisation, de leur donner une place centrale, transversale.

Si les innovations sont possibles dans notre secteur, comme dans les autres, il reste qu'il est très particulier, la « matière » que nous travaillons étant humaine ; c'est pourquoi il semble important de l'illustrer avec trois situations qui ont été discutées dans ces commissions :

La première

Nous assurons depuis peu la protection d'un homme, éleveur depuis toujours, dont la fragilité psychologique, financière, sociale s'est accentuée et complexifiée. Il est peut-être abusé financièrement par une de ses relations. Cet homme vient donc d'être « mis » sous le régime de la protection juridique, protection dont un juge nous a confié l'exercice. Son élevage n'est plus viable, et notre mission est alors de protéger au mieux sa situation économique, ses droits, sa personne même au moment où la situation est déjà très dégradée. Il s'agit de vendre les bêtes, la maison, les machines agricoles, de trouver un autre logement. Monsieur ne veut pas nous rencontrer. Il

n'a aucun projet ou désir pour son avenir, alors que ce qui a fait sa vie s'effondre. La commission sociale n'apportera pas de solution miracle, mais permettra peut-être de ne pas laisser seul un professionnel dans les prises de décisions qui seront si importantes pour la vie de ce citoyen.

Il apparaît, avec le recul de quelques mois, que cette situation a mobilisé différents professionnels ainsi que l'encadrement, tant elle demandait des compétences diversifiées, en particulier sur le droit agricole et le droit patrimonial. En premier lieu, la mandataire judiciaire en charge a eu à faire face au vécu de ce monsieur qui voyait sa vie bouleversée, et qui nous renvoyait à l'incapacité à l'aider tant sa situation apparaissait comme désastreuse.

C'est peut-être à ce moment que la tenue de la commission s'est montrée utile pour la mandataire. La commission a donné lieu à un échange autour du fait que « l'effondrement » avait déjà eu lieu, et que nous avions à nous positionner auprès de ce monsieur du côté d'un avenir possible, en faisant ce qu'il y avait à faire concrètement, et en lui proposant de regarder malgré tout vers l'avant. Ainsi, aujourd'hui nous avons, lors d'une autre réunion, reparlé de cette situation. Les différentes ventes, une dizaine, ont été effectuées. Le bénéficiaire a désormais un nouveau logement dans lequel il dit bien se sentir. Les nouveaux propriétaires lui ont laissé une place sur l'exploitation où il vient régulièrement donner un « coup de main ». La situation qui apparaissait dramatique et impossible à résoudre s'est finalement plutôt améliorée. La professionnelle en premier ligne a exprimé que l'ensemble des démarches a été fait en équipe, et que la commission sociale a eu une part au sein de cet ensemble, en offrant un regard particulier sur la problématique, une prise de distance. Nous avons eu un certain nombre de réponses d'ordre technique, propres au métier agricole, qui nous ont été apportées par des partenaires spécialisés (MSA, Chambre des métiers).

La commission sociale s'est aussi intéressée à la vie quotidienne et au vécu de M. qui se trouvait dos au mur. Nous avons échangé sur le fait qu'il n'y avait pas de choix, et qu'il devait accepter de signer un bail pour être relogé (en curatelle, nous ne pouvions nous substituer à lui, même si nous étions prêts à demander au juge de pouvoir le faire pour cet acte). S'il refusait alors cela, il ne pouvait se projeter dans le futur. Il a été dit lors de la commission que nous n'avions plus non plus d'autres choix que de l'aider à consentir, qu'il fallait agir et qu'un futur était possible. Il a finalement accepté de signer le bail. La relation de confiance que nous avons réussi à mettre en place avec lui a peut-être participé à cette acceptation.

La seconde

Il s'agit d'une jeune femme, venant d'une autre région, qui n'est pas en capacité d'assurer seule ses obligations financières et administratives. La vulnérabilité, l'instabilité sont très présentes. La mandataire judiciaire en charge de la mesure de protection fait face à des problématiques multiples : régler des dettes liées à un logement contractées dans une autre région, régulariser la situation administrative, « canaliser » des demandes, contrôler les dépenses, entendre et accompagner les souhaits d'un projet professionnel... Par ailleurs, cette jeune femme a un désir d'enfant et la commission se questionne sur sa capacité à assumer la parentalité.

Il paraît, à nouveau, essentiel, de ne pas laisser seul un salarié pour trouver des réponses, prendre des décisions face à de tels enjeux. Et cela, autant pour élaborer une protection et un accompagnement de cette jeune femme le plus réfléchi possible, que pour donner à la professionnelle un espace d'élaboration collectif qui lui permette d'élargir les possibles, d'assumer une responsabilité très grande,

potentiellement facteur de risques pour elle-même, de mal-être, de conflits de valeurs, voire de culpabilité en cas de dégradation de la situation et d'échec de la relation.

À nouveau, la commission sociale permet un échange pluridisciplinaire, distancié sur une situation, qui paraît être une modalité essentielle pour appréhender au mieux une situation très complexe, qui engage de l'intime, peut-être des questions quant à l'accompagnement à la parentalité, voire à la « protection de l'enfance », si cette jeune femme devenait mère.

Quelques temps après la tenue de la « *commission sociale* », la situation reste un peu la même, avec une jeune femme qui d'une certaine manière nous « échappe », ou plutôt échappe à notre intention de remettre en place un cadre organisé pour les différentes aides dont elle pourrait se saisir. Il nous apparaît cependant, car nous en avons reparlé, que la problématique est désormais assumée de manière institutionnelle, et que la professionnelle se sent peut-être moins seule pour y faire face. C'est une conviction, la « commission sociale » permet de « déplier » une situation avec ses enjeux et les différents risques qui pourraient se réaliser en fonction de nos actions, ou de notre attentisme. Elle permet d'émettre des hypothèses, et ensuite, pas forcément lors de ce temps-là, de caractériser la nature de notre engagement. Il ne s'agit pas de faire apparaître ce qui serait « la bonne décision » (car ce serait une chimère). Il s'agit plutôt de dessiner — et l'institution en prend la responsabilité — les actions que nous sommes prêts à assumer, ce qui protège alors le salarié d'une solitude risquée pour lui, s'il devait décider seul dans un contexte si incertain. La commission participe à cette démarche d'ensemble, en tentant de faire vivre une « intelligence, une compétence collective », en se situant dans une démarche plus large.

La troisième

Il s'agit aussi d'une jeune femme de 20 ans. Son éducatrice qui vient présenter la situation est déçue. Cette jeune femme vivait chez son père dans une zone rurale, puis, en conflit avec lui, elle est partie vivre chez le père de son petit ami. Elle dit qu'elle a renoué avec sa mère avec qui elle était aussi en conflit. Elle dit qu'elle ne peut pas travailler car elle a un problème aux genoux (ce qu'elle ne nous permet pas de vérifier). Elle dit qu'elle a une sœur jumelle (ce qui semble faux). Elle dit qu'elle a des cousins et qu'elle va les voir aux quatre coins du département ; elle garderait leurs enfants.

Des membres de l'entourage de cette jeune femme expriment de l'inquiétude, car elle part souvent de six heures du matin jusqu'au soir, et personne ne sait vraiment ce qu'elle fait. Ses tenues sont par ailleurs souvent provocantes. Il apparaît que nous sommes face à beaucoup d'incertitude et d'obscurité. Il est difficile de démêler le vrai du faux, car cette jeune femme « produit » beaucoup de discours, sans que nous puissions en vérifier la véracité. Nous nous questionnons sur sa personnalité, l'incapacité qui fait qu'elle est reconnue en situation de handicap, ses envies, son histoire familiale et relationnelle. En résumé, il y a quelque chose qui nous échappe et nous inquiète. L'éducatrice référente a partagé, lors de la tenue de la commission, tous ces éléments épars, et le fait qu'elle a l'impression que « ça part dans tous les sens ». La commission a d'abord permis d'oser nommer les choses, nommer l'objet de l'inquiétude, ce qui n'était pas encore fait aussi franchement : « Est-ce que nous pensons qu'elle se prostitue ? » Chacun y avait peut-être pensé, mais cela n'avait pas été dit. Il ne s'agit pas là de dire une vérité, mais de dire une impression vécue par les professionnels, une impression qui encombre si elle n'est pas nommée. La commission a ainsi eu cet effet positif : nommer les choses. De même, nous avons essayé de mettre en lumière le fait que cette jeune femme est probablement « carencée », et qu'elle cherche à reconstruire du lien, en circulant partout de manière désordonnée, en multipliant les tentatives de relations. Il a été ainsi affirmé que nous (la commission) étions légitimes à lui proposer un chemin, à nous situer dans la « guidance » plus que dans l'accompagnement.

Cela semble à nouveau positif et étayant pour la professionnelle en première ligne qui doit faire face à tous ces éléments qui semblent « désorganisés » et aller dans tous les sens.

Dans cette partie, après avoir décrit la manière dont les « commissions sociales » ont été créées, ont évolué, après avoir donné trois exemples de situations qui y ont été traitées, nous allons maintenant essayer de porter un regard sur elles, en montrant leur intérêt et leurs limites, et en projetant de possibles évolutions, évolutions qui seraient à inscrire dans un cadre plus large encore, celui d'une réflexion collective sur l'organisation du travail.

— 3. SUR LE TERRAIN, LES FREINS, LES PISTES ENVISAGÉES POUR AVANCER

L'association GRIM tente donc de mettre en œuvre un espace d'élaboration et de réflexion, dans une forme nouvelle, autant au service des personnes qui nous sont « confiées », que pour étayer les modalités de décisions prises par les professionnels dans des contextes difficiles. Nous allons maintenant essayer d'évaluer si l'intention de départ à l'origine des commissions sociales a eu les effets escomptés, et d'imaginer quelles évolutions seraient possibles pour que celles-ci se renforcent et soient mieux institutionnalisées, au bénéfice de la qualité de vie au travail des salariés.

Il convient de constater que depuis l'évolution des « commissions sociales » en 2019, en les ouvrant en « inter-services », en y invitant des administrateurs, des salariés disent parfois avoir des difficultés à s'y engager. Les professionnels sont parfois réticents à s'y engager, spontanément. Elles se tiennent cependant et les salariés reconnaissent qu'elles ont de l'intérêt, mais elles ne sont pas investies autant que souhaité, limitant peut-être en cela les effets que l'association espérait apporter aux personnes accompagnées/protégées comme aux salariés.

La raison la plus fréquemment évoquée par les professionnels sur leur peu d'engagement est que ces réunions viennent s'ajouter à d'autres sollicitations, rencontres partenariales, impératifs divers qui viennent alourdir leurs emplois du temps. Il est vrai que ces raisons sont toutes justifiées quand elles sont prises isolément ; il est vrai aussi qu'elles sont nombreuses. Il est également permis de penser que ces commissions bousculent les modes habituels de résolution des situations complexes, issus du travail d'équipe « classique » et des échanges informels... On pourrait enfin penser à un vécu/sentiment de « dépossession », face à une instance nouvelle qui vient partager avec d'autres une analyse et propose un processus plus collectif pour mener aux décisions. Remettre à d'autres, partager ses doutes, est-ce avouer son incapacité, sa propre fragilité, se soumettre soi-même à un jugement d'incompétence par ses pairs ? Ces inquiétudes devraient alors être mieux exprimées pour les prendre en compte par l'établissement d'un cadre affiné pour les commissions, avec des règles du jeu instituant la confiance, le non-jugement, la discrétion ; éventuellement le libre choix d'utiliser l'instance ou non.

Du point de vue d'un encadrement engagé, qui souhaite agir au mieux pour la réalisation de nos missions de solidarités, en permettant qu'existent de bonnes conditions de travail, il convient de faire un constat : ces « commissions sociales » ont été bien pensées mais la place dans l'organisation du travail qui leur a été faite n'a pas été suffisamment étayée. Nos organisations, nous l'avons vu, ont à faire face à de la complexité, et elles en comportent aussi. Elles agissent en présence, selon des paramètres multiples, et parfois incertains. Ainsi il convient de tenter de travailler à prendre en compte l'ensemble de ces paramètres.

La proposition issue de la réflexion engagée qui est explicitée dans cet article serait de maintenir et solidifier ces « *commissions sociales* », parce que leurs fondements ont été pensés rationnellement, parce que la démarche analysée par P. Vidal Naquet (2020) a conforté leur intérêt, parce qu'elles prennent en compte une réalité du contexte de travail actuel et des effets qu'il peut produire sur la qualité de vie au travail.

Cependant, il paraît aussi nécessaire de les situer dans l'ensemble de l'organisation du travail au sein de l'association, afin qu'elles soient vécues par les salariés comme un soutien à leur engagement, à une aide par la distanciation et l'implication de l'association. Ainsi il conviendra de penser l'évolution de la mise en pratique de cette instance, au regard de l'ensemble de l'organisation des services, au plus près du terrain et des réalités vécues par les salariés, car ce vécu reste incontournable dans une tentative d'amélioration de la qualité de vie au travail. Ce travail pourrait être mené, dans le cadre d'une réflexion plus large qui pourrait être effectuée avec les salariés. Cette réflexion pourrait être contenue dans des « espaces de discussion » sur le travail lui-même.

— CONCLUSION

Les « *commissions sociales* », telles qu'elles ont été pensées au sein de notre association, restent à pérenniser, car elles apportent un espace nouveau, innovant, de résolution de problèmes complexes que rencontrent les professionnels, « problèmes » qui concernent des existences humaines, et qui sont donc lourds en responsabilité et en possibles souffrances pour les salariés en prise avec eux. Il s'agit bien là d'une appréhension par l'organisation d'un contexte qui engage la qualité de vie au travail, et qui s'adapte en proposant une innovation dans l'organisation, innovation dont les effets sont encore à évaluer, innovation à adapter, affiner au regard de la réalité du travail vécu et exprimée par les salariés.

L'hypothèse à travailler serait de persévérer, en nous adaptant pour tenir compte des freins rencontrés, des remarques exprimées. C'est le sens même d'un espace de discussion sur le travail : permettre à toutes et tous de mieux s'exprimer et de développer une approche collective et partagée.

Enfin, une fois cette démarche aboutie de solidification de l'instance ; en tentant de toujours tenir ensemble qualité de vie au travail et ouverture pour la réflexion sur l'appréhension des situations complexes, il pourrait être envisagé d'élargir encore l'espace de réflexion, au sein même de l'instance, ou dans un autre espace, aux personnes concernées, aux familles, à des « travailleurs pairs ». À notre sens, les réponses aux questions liées à la mise en œuvre concrète de la solidarité en 2021 - réponses que les professionnels mettent en œuvre chaque jour, au moment où les fragilités augmentent -, devraient être soutenues par une élaboration ouverte à toutes les parties prenantes.

— BIBLIOGRAPHIE

— Grim Association et P. Vidal-Naquet (2020), « Assurer la protection tutélaire et promouvoir l'autonomie : un équilibre incertain. L'exemple de la commission sociale de l'association Grim », in *Les opuscles du Grim*, 20 p.