

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON II



MASTER 2 INTERVENTION ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Analyse et Conception de l'Intervention Sociale (ANACIS)

« ALLONS DANS LA JOIE » :

Une sacrée expérience politique du care

Ethnographie du pouvoir d'agir collectif

dans l'équipe Un Chez-soi d'abord de Lyon

MARION ORCEL

Sous la Direction de BERTRAND RAVON

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	4
NORMES D'ÉCRITURE.....	6
GLOSSAIRE.....	7
AVANT PROPOS.....	8
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE 1 : Un long cheminement pour trouver l'« esprit » du Chez-soi d'abord.....	13
1. Au commencement	13
2. La protection de l'enfance : épreuve dans ma trajectoire professionnelle.....	14
3. La découverte d'Un Chez-soi d'abord : Et la lumière fut !.....	17
4. De la fascination à la problématisation : Voir le Chez-soi d'abord avec un regard neuf.....	18
5. Des pas de côté pour une ethnographie multi-positionnée : cheminement méthodologique	
21	
CHAPITRE 2 : De la genèse d'Un Chez-soi d'abord au rayonnement des contre-pouvoirs : le récit hérité de Pascale Estecahandy	26
1. Eléments de contexte depuis le mouvement Housing First aux Etats-Unis jusqu'à la création de l'équipe Un Chez-soi d'abord à Lyon	26
2. Les coulisses d'un entretien emblématique	31
3. « Attention, ne prenez pas le pouvoir ! » : Un échange passionnant avec Pascale Estecahandy.....	35
CHAPITRE 3 : Construire du commun à partir du pluriel, approche sociologique des pratiques singulières d'Un Chez soi d'abord	50
1. La Multiréférence : une volonté de sortir de la segmentation des tâches et de transcender les spécificités disciplinaires.	50
2. La Gouvernance Partagée : Faire cohabiter l'idéal du collectif dans un contexte hiérarchisé	
57	

3. Emotions partagées et protocoles structurés : l'exemple de l'approche d'Un Chez-soi d'abord face aux décès d'un locataire.....	65
4. De l'usage vertueux de l'expression des émotions et de la vulnérabilité des professionnel-le-s.....	69
CHAPITRE 4 : De l'expérience politique du care à l'avènement de la joie	79
1. L'éthique du care, boussole du collectif	79
2. Une tension récurrente entre le bien-être du Je et celui du Nous	85
3. La Joie comme élan vital : Construire Ensemble !	90
CHAPITRE 5 : « Je suis du Chez-soi » : une appartenance à l'équipe au-delà de l'univers professionnel	102
1. L'identité narrative Collective au Chez-soi d'abord de Lyon : une conjuration du désespoir 102	
2. Le Chez soi, entre soi ?	106
3. La Passion du Chez soi... Et après ?	113
CONCLUSION.....	119
BIBLIOGRAPHIE	122
ANNEXES	125

REMERCIEMENTS

Je remercie du fond du cœur l'équipe Un Chez-soi d'abord de Lyon, la team de mes rêves, aux côtés de qui je vibre chaque jour un peu plus et qui m'a tant inspirée et soutenue pour rédiger ce mémoire.

"Bienheureux les fêlés, car ils laisseront passer la lumière¹". Les collègues, je ne sais pas si vous êtes la lumière ou les fêlé·e·s, ce qui est sûr c'est que vous rendez mon quotidien professionnel joyeux, exaltant et lumineux !

Et je remercie d'autant plus chaleureusement Axelle, Nicolas, Alice et Martin qui ont généreusement pris le temps de participer à de longs entretiens dans le cadre de ce mémoire. *« Vos réflexions, votre recul et la richesse de vos expériences m'ont permis d'enrichir considérablement ma pensée. Votre contribution a été essentielle à l'aboutissement de ce travail, et je vous en suis profondément reconnaissante ».*

Je souhaite remercier les personnes accompagnées par le dispositif -les locataires- qui sont la raison d'être d'Un Chez-soi d'abord et dont la détermination à se construire une vie meilleure est le moteur de notre engagement. *Votre confiance est un cadeau !*

Un immense merci à Pascale Estecahandy, grâce à qui l'aventure Un Chez-soi d'abord a pris racine puis a fleuri en France. *Ta capacité à convaincre, à prendre soin et à transcender les êtres et les expériences, toujours avec humanité et humilité, m'a non seulement fascinée mais a également été une source constante de motivation et d'inspiration.*

Je tiens à remercier les membres du Groupement de Coopération Social et Médico-Social (GCSMS) Un Chez-soi d'abord grâce à qui l'implantation du dispositif a été rendue possible sur le territoire lyonnais et qui ont toujours soutenu l'équipe et les locataires. Je remercie particulièrement Agnès Marie-Egyptienne, directrice générale de la Fondation ARHM et de l'hôpital Saint Jean de Dieu et administratrice du GCSMS durant 3 ans. *Agnès, tu as toujours été disponible pour nous et aux côtés des autres membres du GCSMS, tu nous as fait confiance même lorsque nos initiatives et propositions étaient vraiment très (trop) originales. Ton écoute, ta perspicacité et ton humanité ont été des*

¹ Si cette citation est attribuée au réalisateur et scénariste Michel Audiard, il persiste toutefois un doute sur cette origine. J'ai réalisé quelques recherches à ce propos et j'ai trouvé, sur internet, la réponse du Guichet des savoirs (le service de référence virtuel de la bibliothèque municipale de Lyon qui donne la possibilité à tout le monde de poser une question et d'obtenir une réponse donnée par un ou une bibliothécaire en 72h). Selon leur réponse, il n'y aurait effectivement aucune certitude quant à l'origine de la citation qui pourrait également être attribuée à Groucho Marx, l'original étant : « Blessed are the cracked for they let in the light ». (www.guichetdusavoir.org)

ingrédients essentiels à la réussite de ce projet et pour tout cela, un immense merci, c'est un honneur de te compter parmi les membres du jury.

Je remercie infiniment Bertrand Ravon qui, à travers sa guidance, a su transformer cette épreuve universitaire en une aventure intellectuelle passionnante, m'offrant des conseils précieux et un soutien constant. *Merci pour ton audace intellectuelle qui a fait de toi le directeur de mémoire parfait pour m'accompagner dans des explorations sociologiques aventureuses et parfois risquées sur ce sujet assez peu conventionnel qu'est la joie.*

Je tiens à dire toute ma gratitude à mes collègues de promo ANACIS et notamment les chouchous, Hélène, Barbara, Claire, Sandrine et Enzo, qui ont été un soutien inestimable ces deux dernières années. *Merci pour votre chaleur, les fous rires, la bienveillance et les coups de boost ; merci pour l'effervescence intellectuelle contagieuse, les débats sociologiques et philosophiques et tous vos mots de soutien dès qu'il en fallait !*

Enfin, les mots me manquent pour remercier Joachim, Evaluna, Maya et Calypso d'avoir déployé autant de patience face à mon indisponibilité et mon irritabilité durant tous ces mois. La joie n'a pas toujours été le maître mot à la maison. *Mille merci, je vous aime à l'infini et au-delà.*

NORMES D'ÉCRITURE

Ma rencontre avec la sociologie et plus globalement avec l'univers de la recherche en sciences sociales a eu sur moi l'effet d'une détonation intellectuelle. Ma vie durant, j'ai cheminé à la lisière de ce monde et en intégrant le master ANACIS, j'ai enfin trouvé la possibilité de l'explorer.

Certains effets -non prévus- résultant de la découverte de cette discipline ont été particulièrement retentissants. Je pense par exemple à l'introspection très personnelle que mes objets de recherche m'ont naturellement poussée à réaliser (questionner ma relation aux croyances, aux rituels ou encore aux liens de subordination, par exemple). Mais le changement le plus radical qui semble avoir opéré concerne l'intérêt grandissant que j'ai porté au concept du care tout au long de ma réflexion. En multipliant mes lectures à ce propos, j'ai inévitablement croisé la route du féminisme et des mouvements associés. Si je me revendique féministe depuis longtemps, aujourd'hui c'est l'entièreté de ma lecture du monde qui en est imprégnée. Devenir militante est une expérience aussi passionnante qu'éprouvante, depuis l'espace public, les univers professionnels et amicaux et jusqu'au cœur du foyer familial.

« Le féminisme est une aventure collective, pour les femmes, pour les hommes, pour les autres. Une révolution, bien en marche. Une vision du monde, un choix. Il ne s'agit pas d'opposer les petits avantages des femmes aux petits acquis des hommes, mais bien de tout foutre en l'air. » (Despentes, 2006, p.13).

En écriture, l'idée que le masculin représenterait l'universel ne me satisfait pas parce qu'elle influe sur la manière de percevoir la réalité. En effet, une langue aussi genrée que le français véhicule forcément des stéréotypes aux effets concrets dans nos vies et participe aux discriminations sexistes. J'ai donc fait le choix d'utiliser une forme d'écriture inclusive (il en existe différentes), à savoir l'usage du point médian pour les groupes dont le genre n'est pas identifiable (par exemple : les éducateur·ice·s). Je n'utiliserai pas l'écriture inclusive dans les récits des collègues ou les extraits d'entretiens afin de rester fidèle à la parole des personnes.

Je terminerai cette partie sur les normes d'écriture par une note poétique, remarquant que certains mots, par exemple « travailleur » que j'écrirai travailleur·euse en écriture inclusive, pourra également être entendu comme « travail-heureuse » ; clin d'œil pour une recherche qui s'intéresse à la joie dans le travail.

GLOSSAIRE

ACT : Appartement de Coordination Thérapeutique

ARS : Agence Régionale de Santé

CMP : Centre Médico-Psychologique

DDETS : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale

DIHAL : Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement

GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle

GLA : Gestion Locative Adaptée

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation

VAD : Visite à Domicile

« Friend » et « Free » en anglais [...] proviennent de la même racine indo-européenne qui renvoie à l'idée d'une puissance commune qui croit. Être libre c'est être lié-e, c'est une seule et même chose. Je suis libre parce que je suis lié-e, parce que je participe d'une réalité plus grande que moi ».

(Comité invisible, *A nos amis*, 2014)

AVANT PROPOS

Au fil de mon mémoire, le·la lecteur·ice découvrira l'utilisation réitérée d'un champ lexical qui emprunte des termes au domaine religieux, notamment dans les titres. Ce choix vise à ajouter une dimension métaphorique et ludique à mon travail, pour faire allusion à l'aspect très ritualisé de l'organisation au sein du dispositif Un Chez-soi d'abord qui, de manière humoristique, est souvent comparée à une religion, autant par celles et ceux qui en font partie que par les partenaires avec qui nous collaborons. En intégrant ce vocabulaire religieux, je souhaite donc mettre en lumière la profondeur et la quasi-dévotion avec laquelle les membres de l'équipe s'engagent dans leur travail au quotidien, souligner la structure extrêmement ritualisée des pratiques et des interactions à l'œuvre au sein de l'équipe tout en mettant en évidence l'enthousiasme, l'humour et la joie qui en découlent, souvent empreints d'auto-dérision.

Cette démarche résonne de manière intime avec mon propre parcours puisque mon enfance et mon adolescence ont été marquées par une forte croyance religieuse, largement influencée par ma grand-mère. Puis à l'âge de 16 ans, j'ai traversé ce que l'on pourrait appeler une « crise de foi », une remise en question profonde de mes croyances religieuses, qui a coïncidé avec ma découverte des mouvements libertaires, qui prônaient des valeurs de liberté, d'autonomie et de critique des institutions établies, patriarcales et religieuses.

Cette utilisation du vocabulaire religieux à certains endroits de mon mémoire est donc une manière d'évoquer l'organisation très ritualisée de l'équipe du Chez-soi d'abord ainsi que « *la passion du Chez-soi* » vécue par ses membres tout en faisant allusion à mon propre cheminement vers une compréhension plus nuancée et complexe des dynamiques de croyance et d'engagement.

INTRODUCTION

Longtemps j'ai rêvé d'écrire à propos de l'aventure Un Chez-soi d'abord, ce programme de logement d'abord qui permet à des personnes sans domicile et vivant avec des troubles psychiatriques de devenir locataire ou sous-locataire d'un appartement dans un délai très bref et de bénéficier d'un accompagnement basé sur l'approche du rétablissement,² réalisé par une équipe pluridisciplinaire. J'ai toujours écrit, en premier lieu pour bénéficier de l'effet cathartique de l'écriture mais également pour lutter contre ma peur de l'oubli des événements et donc pour sécuriser mes souvenirs. Cette passion m'a permis de ne jamais trop souffrir face à la nécessité des services de produire en permanence d'innombrables documents : projets d'établissement, cahiers des charges, réponses à des appels à projet, rapports d'activité et autres écrits professionnels. Je me souviens de l'étonnement de Romain, mon directeur et binôme inestimable au sein d'Un Chez-soi d'abord, lorsque que je lui ai présenté le premier rapport d'activité en 2020. C'était l'année suivant celle du lancement du programme sur le territoire lyonnais et il m'a dit « je sais que tu as envie de tout raconter et c'est chouette mais ça ressemble plus à un mémoire qu'à un rapport d'activité, c'est long Marion, très long ! ». Et depuis, chaque année, le challenge est de réduire la taille de ce document, en vain.

Malgré ce contexte propice, écrire et raconter le Chez-soi d'abord n'a pas été chose aisée, justement en raison de la richesse de l'objet et de la diversité des sujets à explorer : « Par où commencer ? Que vais-je choisir de regarder ? » Ces interrogations étaient omniprésentes et vertigineuses il y a deux ans. J'aurais voulu tout aborder dans le détail et réaliser une recherche sur l'ensemble des sujets : la gouvernance partagée au sein de l'équipe qui était pour moi un idéal politique absolu que l'on touchait justement du doigt; l'accompagnement en multiréférence et le travail en binôme qui semblaient régler beaucoup de difficultés que l'on retrouve au sein des équipes en souffrance; la

² Selon la définition du centre de réhabilitation psychosociale du Centre Hospitalier du Vinatier à Lyon, le rétablissement en santé mentale « ne fait pas référence à une guérison clinique ou à une disparition des symptômes mais à une possibilité de redonner un sens à sa vie à travers des activités et un mode de vie satisfaisant pour la personne ». William Anthony, usager du centre de réhabilitation du Vinatier, en propose une définition : « c'est une démarche personnelle et unique, visant à changer l'attitude, les valeurs, les sentiments, les objectifs, les capacités ou/et les rôles de chacun. C'est la façon de vivre une vie satisfaisante et utile, où l'espoir a sa place malgré les limites imposées par la maladie. Pour guérir, le malade doit donner un nouveau sens à sa vie, et passer outre aux effets catastrophiques de la maladie mentale. »

pair-aidance³ dont la pratique m'apparaît aujourd'hui comme une évidence; la singularité de l'accompagnement des personnes vers le rétablissement mais également le dévoilement de soi auprès des collègues et des locataires⁴ et la place des émotions⁵. La liste était longue.

Bertrand Ravon, mon directeur de mémoire, n'a eu de cesse de répéter aux étudiant·e·s de ma promotion que s'ils-elles avançaient dans le flou, alors c'était certainement la bonne voie. J'ai donc suivi ce conseil précieux : Avancer dans le flou et tâtonner ! Quand, pour évoquer le travail social, Bertrand Ravon et Pierre Vidal-Naquet écrivent que « les professionnels sont amenés à faire des paris, à agir de façon probabiliste, à expérimenter différentes issues possibles, à avancer par approximations successives, en tâtonnant et en jouant sur tous les tableaux », (Ravon et Vidal Naquet, 2018), il me semble que cette analyse vaut également pour le processus de recherche en sciences sociales. C'est en tout cas l'expérience que j'ai vécue durant tout mon cursus universitaire, en passant d'un sujet de recherche à un autre, puis en prenant une certaine hauteur grâce au matériau récolté et à ma compréhension de plus en plus fine de mon terrain de recherche, ce qui me fit finalement appréhender les choses à partir d'un tout autre point de vue. Car, en chemin, j'ai fait une puissante rencontre avec deux concepts centraux qui m'ont permis de nommer ce autour de quoi je gravitais depuis le départ : le care et la joie ont bouleversé ma lecture et mon analyse des processus collectifs à l'œuvre au sein de l'équipe Un Chez soi d'abord. Leur appropriation et leur mobilisation sont devenus de véritables fils rouges pour comprendre la dynamique d'équipe, sa puissance réflexive et son pouvoir d'agir ainsi que cet enthousiasme et cet espoir qui la font tenir et affronter les tempêtes.

« Les difficultés que rencontrent les professionnels engagés dans des relations d'aide et de soin peuvent être considérées comme des « épreuves ». Ce rapprochement entre difficultés et épreuves suggère que la pénibilité du travail est source de souffrances – physiques ou morales – et peut

³ Dans ce mémoire, j'utiliserai les termes pair-aidant·e, travailleur·euse pair ou médiateur·ice de santé pair de manière indifférencié pour évoquer les professionnel·le·s de l'équipe qui pratiquent la pair-aidance dans différents domaines (troubles de santé mentale, précarité, addictologie, etc.).

⁴ Le terme « locataire » est celui qui a été choisi dès l'ouverture des premiers dispositifs Un Chez-soi d'abord et ce avec la volonté assumée de rompre avec d'autres termes perçus comme réducteurs ou dénigrants (bénéficiaires, usagers, etc.) ; il s'agissait alors de choisir une dénomination qui renvoie au droit commun et au nouveau statut qu'acquière les personnes qui intègrent le programme : locataire.

⁵ J'ai fait le choix d'utiliser le terme « émotion » pour évoquer indifféremment les émotions et les sentiments et ce pour plus de clarté et de fluidité dans mon propos. Pourtant, comme l'explique brillamment Antonio Damasio dans son ouvrage « Spinoza avait raison, Joie et tristesse, le cerveau des émotions » paru en 2023, « l'émotion et les réactions connexes sont alignées sur le corps, les sentiments sur l'esprit [...] les émotions corporelles deviennent des pensées que nous appelons sentiments », p 14.

conduire, à force de répétitions, à l'usure professionnelle », nous disent Bertrand Ravon et Pierre Vidal-Naquet, dans ce même article qui évoque le tâtonnement, paru dans *Rhizome* (Ravon et Vidal Naquet, 2018). J'ai moi-même fait la douloureuse expérience de cette souffrance professionnelle durant les trois années durant lesquelles j'ai travaillé en protection de l'enfance et dont j'ai souhaité que le récit devienne le point de départ de ce travail de recherche.

Au Chez-soi d'abord de Lyon, si l'équipe n'échappe certainement pas aux doutes, aux troubles et aux tensions décrites par les deux sociologues et liées à l'accompagnement de personnes en situation de grande vulnérabilité, pour autant elle semble avoir trouvé des formes de ré-enchantement pour dépasser le marasme récurrent dans le secteur, notamment grâce à la mobilisation de forces émanant du collectif. C'est donc l'objet de ce mémoire : comprendre, avec l'aide précieuse de mes collègues et à travers le témoignage passionnant de Pascale Estecahandy, ce qui compose les origines et la substance de l'enthousiasme et de la puissance collective au sein d'Un Chez-soi d'abord de Lyon ; comprendre également ce qui fait tension dans cette organisation singulière.

En partant d'une description sociologique de différentes pratiques organisationnelles déployées au sein de l'équipe, j'explorerai l'hypothèse selon laquelle les professionnel-le-s évoluent au sein d'un modèle politique⁶ basée sur le bien-être et la préoccupation de chacun-e -le care- et j'interrogerai la manière dont cette expérience politique semble nourrir un mécanisme vertueux permettant l'émergence de la joie, selon la définition développée par Spinoza; je questionnerai également la régulation des tensions entre les besoins du *Je* (chaque individu-e) et ceux du *Nous* (le collectif) dans cette organisation. Autrement dit, comment porter une attention particulière à chacun-e des professionnel-le de l'équipe et faire en sorte qu'ils-elles ressentent du bien-être au travail, tout en permettant au collectif d'assurer ses missions et de proposer un accompagnement de qualité aux locataires ?

Pour explorer ces questionnements, un premier chapitre sera consacré au cheminement qui m'a menée à la réalisation du master ANACIS et au choix de mon sujet de recherche ; il précisera la méthodologie employée ainsi que mes différentes interrogations initiales et la problématisation de mon objet de recherche.

⁶ Ce terme « politique » est utilisé au sens de ce qui est relatif à l'organisation et aux modes d'exercice du pouvoir.

Un second chapitre sera dédié à la genèse du Chez-soi d'abord. Une première partie permettra de comprendre les origines du programme depuis les Etats-Unis jusqu'à son implantation sur le territoire lyonnais ; une seconde partie nous mènera dans les coulisses d'un entretien réalisé auprès de Pascale Estecahandy, figure emblématique d'Un Chez-soi d'abord, puis l'entretien complet composera la troisième partie de ce chapitre 2.

Le troisième chapitre plongera le·la lecteur·ice dans une sociologie descriptive des modalités organisationnelles du Chez-soi d'abord et de ses pratiques singulières.

Le chapitre quatre décrira comment l'expérience politique du care vécue au sein de l'équipe contribue à l'avènement de la joie et ce que ce concept signifie. Une première partie décrira comment l'éthique du care est devenue une boussole pour le collectif ; une autre évoquera la tension récurrente qui existe entre le bien-être du Je et celui du Nous; dans une troisième partie, il sera question d'appréhender le phénomène de la joie présent dans l'équipe.

Enfin, le dernier chapitre sera consacré au sentiment très fort d'appartenance présent dans l'équipe, bien au-delà de la sphère professionnelle, qui se caractérise notamment par le développement d'une identité narrative collective forte et emprunte d'enthousiasme et d'optimisme : ce sera le sujet de la première partie de ce chapitre. Je questionnerai ensuite les risques d'un entre soi au *Chez-soi* puis dans une dernière partie, je tenterai de comprendre quelle place peut prendre le Chez-soi d'abord dans la vie des professionnel·le·s et quels sont les risques quand l'implication est (trop) importante.

CHAPITRE 1 : Un long cheminement pour trouver l'« esprit » du Chez-soi d'abord

1. Au commencement ...

Depuis cinq ans, je suis coordinatrice du dispositif Un Chez-soi d'abord à Lyon. En parallèle, je réalise ce travail de recherche en sociologie dans le cadre du master *Analyse et Conception de l'Intervention Sociale* (ANACIS), sous la direction de Bertrand Ravon, à l'Université Lyon 2.

Si j'ai souhaité m'inscrire à ce master à 38 ans, en plus de mon quotidien de maman de trois enfants, d'une activité militante prenante, de liens sociaux et amicaux riches, d'une relation de couple impliquante et d'un travail à temps plein intense, c'est justement parce que cette dernière activité - et non des moindres- à savoir mon travail actuel, a eu et continue d'avoir un retentissement bouleversant sur ma vie professionnelle et personnelle. "Bouleversant", le mot est fort, à la hauteur de l'effet qu'a provoqué sur moi la découverte du Chez-soi d'abord. A l'évocation de ce bouleversement, je repense à mon collègue Martin qui disait récemment sur le ton de l'humour « si on n'est pas traversé par une crise existentielle en entrant au Chez-soi, c'est qu'on est passé à côté ».

Avant de plonger dans le quotidien de l'équipe d'Un Chez-soi d'abord de Lyon, terrain de ma recherche, je souhaite revenir quelques années en arrière pour que le fil de mon histoire professionnelle prenne sens dans ce récit. En effet, Christine Mias et Lucile Courtois expliquent à quel point « la dimension du « sens » paraît fondamentale et incontournable pour comprendre quelles sont les valeurs et finalités sur lesquelles reposent les choix des individus dans l'espace des possibles qui s'offrent à eux pour gérer leurs parcours sociaux et professionnels. Ce qui fait sens pour le professionnel indique ce qui a un prix pour lui, c'est une manière d'être qui exprime ce à quoi il tient, ce à quoi il adhère et qu'il va défendre contre des valeurs qui, justement, seraient différentes des siennes. Bien entendu, ces valeurs prennent ancrage dans des histoires de vie singulières, et lorsqu'un individu fait une démarche de formation qui le conduit à réaliser une recherche, pour mieux accéder au sens de celle-ci, il est nécessaire qu'il puisse rapprocher ce qu'il est en train de faire (le nouveau) de ce qu'il a connu antérieurement" (Mias et Courtois, 2019, p.287).

2. La protection de l'enfance : épreuve dans ma trajectoire professionnelle

D'abord infirmière en psychiatrie puis en addictologie et en milieu carcéral sur la région lyonnaise, j'ai ensuite été travailleuse humanitaire pendant plusieurs années au Mozambique et à Madagascar. Ma véritable rencontre avec le travail social s'est faite à Mayotte où j'ai occupé le poste de cheffe de service de la Maison des Adolescents. De retour en métropole, j'ai intégré une grande association lyonnaise œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance et dont l'expérience me semble représenter un point de départ intéressant pour raconter le choix du thème de mon projet de recherche.

*

Abîmée et formatée. Ce sont les deux qualificatifs que j'ai longtemps eu en tête pour définir mon état psychique à l'évocation de mon expérience de cheffe de service en protection de l'enfance judiciaire, qui a duré trois ans. Et chaque fois que je parlais de ma souffrance au travail à des personnes de mon entourage, leur réaction première était une référence à la tragédie vécue par les enfants concerné·e·s et une marque d'empathie à mon égard avec un mot d'admiration pour mon courage de travailler chaque jour face à ces terribles situations. Alors, je corrigeais leur conclusion trop hâtive et je leur expliquais que si les situations des enfants étaient effectivement souvent terribles et bouleversantes, ma conviction forte de l'utilité de ma mission professionnelle ajoutée à ma prise de recul sur mes expériences de terrain me permettait de vivre relativement paisiblement cet aspect de mon travail. Non, ça n'était donc pas cela le plus difficile au quotidien, c'était tout autre chose. Il s'agissait plutôt d'un mal-être au travail lié à des relations totalement conflictuelles entre tous·tes les acteur·rice·s de l'institution : professionnel·le·s de terrain, cadres intermédiaires et direction, l'affrontement était présent partout. Plus que jamais et plus qu'ailleurs, j'ai donc découvert l'univers du conflit, de l'agressivité, de la crise au travail et de la violence institutionnelle ; j'ai vécu le stress du lundi matin, les pleurs des collègues, le sentiment d'injustice, l'incompréhension d'une situation globale aux enjeux mystérieux et inextricables dont je compris rapidement qu'elle avait pris racine bien antérieurement à mon arrivée.

A cette époque et grâce à une collègue qui fut mon plus précieux soutien pour tenir bon, j'ai découvert René Kaës et ses théories autour de l'appareil psychique institutionnel qui est venu m'éclairer sur le fait que « si l'institution amène de la protection elle est aussi source de souffrance ». René Kaës souligne que « cette souffrance des sujets de l'institution peut être comprise comme

résultant en partie de l'attente massive de ses membres se confrontant nécessairement à la réalité quotidienne frustrante. Nous souffrons du fait institutionnel lui-même, immanquablement : en raison des contrats, pactes, communauté et accord inconscients ou non, qui nous lient réciproquement, dans une relation asymétrique, inégale, où s'exerce nécessairement la violence, où s'éprouve nécessairement l'écart entre l'exigence et les bénéfices escomptés. Nous souffrons de l'excès de l'institution, nous souffrons aussi de son défaut, de sa défaillance à garantir les termes des contrats et des pactes, à rendre possible la réalisation de la tâche primaire qui motive la place de ses sujets en son sein ». (Kaës, 1988, p. 37-38)

C'est donc par le prisme de la psychanalyse qu'à l'époque, engluée dans un système que je qualifiais de « fou », je tentais de comprendre à quel endroit je me situais, pourquoi seulement quelques semaines après mon arrivée j'incarnais déjà le mauvais objet aux yeux d'une partie de l'équipe, pour quelle raison le mode de communication le plus répandu était basé sur l'agressivité et le soupçon et comment était-ce possible que je me retrouve davantage préoccupée par la gestion des relations interpersonnelles, les conflits d'équipe, les attaques contre ma personne et la pression terrible d'une direction lointaine et brutale plutôt que par la situation des familles et des enfants que nous devons accompagner.

Kaës et ses concepts étaient encore un éclairage précieux lorsque ma collègue-soutien me rappelait ses paroles : « L'appareil psychique groupal n'est pas l'extrapolation ou le pantographe de l'appareil psychique individuel mais il possède sa propre organisation et son propre fonctionnement : Il est une structure indépendante des psychés qu'il assemble, en un arrangement combinatoire selon ses lois propres, mais il est aussi une construction intériorisée par les membres du groupe » (Kaës, 2015, p.126). Ainsi, je comprenais que le groupe, dont chacun-e des membres étaient à tour de rôle bourreau et victime, n'était pas la résultante d'une somme d'individu-e-s mal intentionné-e-s et belliqueux-ses mais bien une entité à part entière, un tout qui ne ressemblait effectivement à aucun-e de ses membres pris-e-s indépendamment. Preuve en était, la nature bien plus paisible des échanges en tête à tête qui devenaient impossibles tant ils étaient virulents lorsqu'ils se déroulaient en grand groupe.

Parce que je suis tout de même restée trois années au sein de cette institution, j'ai maintes et maintes fois questionné les raisons de ce climat si oppressant dont je compris rapidement qu'il n'était pas une exception dans le domaine social et médico-social. Je me suis donc interrogée moi-même et j'ai

interrogé mes collègues. Ce que je retiens aujourd'hui, après cette recherche de sens, ce besoin de comprendre la source d'une telle situation, relève de plusieurs aspects :

D'abord l'explication d'une situation complexe et douloureuse liée à l'histoire de l'institution ; nous étions donc, selon différent·e·s collègues, tous·tes héritier·e·s. d'une histoire chargée, pourtant inconnue de la plupart d'entre nous. Pour Denis Mellier, « une équipe, même nouvelle, hérite d'une longue histoire, par le biais des professionnels qui la constituent ou l'accompagnent, des écoles de formation qui transmettent un certain savoir-faire, des réglementations et des personnes accueillies qui orientent ou attendent un certain soin. Dans cet héritage, il y a tous les progrès, tous les moyens qu'une équipe a réalisés pour faire face à sa tâche, mais il y a aussi toutes les défenses ou les cryptes qui ont été mises en place dans le passé. Ceci est valable pour un établissement, mais également pour l'ensemble des institutions soignantes ou apparentées » (Mellier, 2012, p.138).

Et puis l'explication d'une indéniable guerre de pouvoir, de places et d'égo, notamment au sein d'une direction toute-puissante à l'organisation plutôt opaque, aux décisions descendantes, commandant sans cesse aux cadres intermédiaires de mettre en place des procédures incomprises par des équipes en surcharge de travail auprès d'un public extrêmement vulnérable. Le tout ajouté à la pression des financeurs et aux obligations chiffrées communiquées aux salarié·e·s uniquement sous forme d'injonctions (souvent contradictoires) non comprises et c'est tout une association qui semblait sombrer dans une forme de désolation.

Enfin, des conditions de travail insatisfaisantes, tant sur le plan salarial qu'en termes de charge de travail, d'espace d'expression des salarié·e·s, d'autonomie, etc.

Cette situation rendait le travail auprès des familles et enfants accompagné·e·s très complexe : les arrêts maladie des professionnel·le·s se succédaient, ce qui mettait en suspens les suivis à domicile ou encore multipliaient les intervenant·e·s du fait de remplacements incessants. De plus, quasiment toutes les instances de réflexions institutionnelles étaient polluées par la thématique des conflits et les situations du public que l'on accompagnait passaient en second plan, notamment lors des temps d'analyse de la pratique. Les « clashes » étaient très fréquents, particulièrement lors des réunions entre équipe et direction. Il m'est par exemple arrivée de réaliser une première rencontre avec une famille, en binôme avec l'éducatrice à qui j'avais confié la mesure d'AEMO et qui sortait d'un entretien houleux avec la directrice de territoire. La professionnelle avait les yeux gonflés et rougis, la voix encore tremblante mais elle avait tout de même souhaité être présente au rendez-vous. Je

l'observais, tentant de se concentrer sur les échanges avec la mère de famille qui nous racontait une situation de grande violence de la part de son conjoint. Je ne pouvais m'empêcher de me demander comment cette collègue arrivait à s'intéresser à la situation de cette famille en souffrance et à réaliser un travail de qualité au regard de son propre état émotionnel.

Finalement, j'ai pris la décision de démissionner comme pour sauver ma peau. Ce fut très difficile car le travail avec les enfants et leurs familles m'avait passionnée et j'étais traversée par beaucoup de culpabilité, la même que l'on retrouve fréquemment chez les professionnel·le·s des métiers du care qui quittent le navire par épuisement et désespoir.

Mon récit pourrait passer pour une tribune dénonciatrice anecdotique s'il ne venait pas s'ajouter aux milliers d'autres ces dernières années, au sein d'un secteur médico-social et hospitalier en pleine crise. Car en effet, "depuis plusieurs années les métiers dits « du care » subissent une inexorable érosion de leurs effectifs jusqu'à atteindre aujourd'hui un état de quasi-rupture : on observe ainsi un déficit croissant de personnels, allant, dans certains cas, jusqu'à la pénurie. Cette situation est devenue très préoccupante pour ces métiers, avec des effets en cascade sur la détérioration actuelle et future de l'offre d'accompagnement [...]". (Cercle Vulnérabilités et Société, 2022, p.4).

Quelques semaines après mon départ, j'ai été recrutée en tant que coordinatrice d'Un Chez-soi d'abord de Lyon, dispositif dont j'avais beaucoup entendu parler les années précédentes et qui ouvrait (enfin) à Lyon.

3. La découverte d'Un Chez-soi d'abord : Et la lumière fut !

Cela fait donc maintenant cinq ans que je me suis engagée dans cette aventure professionnelle mais avant tout humaine qui a totalement modifié ma manière de concevoir le travail social et le soin, qui a bouleversé mes représentations, mes habitudes et ma pratique sur le terrain. L'intégration de ce programme post-expérimental m'a mécaniquement menée vers une démarche réflexive qui ne m'a plus quittée. Le changement de paradigme nécessaire à la mise en œuvre des nouvelles modalités d'accompagnement des personnes au sein du dispositif m'a demandé un véritable effort intellectuel ainsi qu'un immense lâcher-prise émotionnel.

Multiréférence, horizontalité, pratiques orientées rétablissement, aller-vers, réduction des risques, pair-aidance et dévoilement de soi : aujourd'hui, l'accompagnement tel qu'il est pratiqué au sein des différentes équipes Un Chez-soi d'abord sonne comme une évidence pour moi.

Je pourrais être tentée de dire que la force au sein de l'équipe lyonnaise et la décontraction des liens que l'on y observe le sont également, des évidences. Or, ce serait oublier la réalité du mal-être généralisé qui traverse les structures sanitaires et sociales, aujourd'hui en 2024.

Ce que je vis avec mes collègues -à savoir une aventure humaine puissante- et ce que j'entends régulièrement de leur part, comme récemment Juliette qui me disait "chaque matin avant d'aller au travail, je me dis que j'ai de la chance", pourrait facilement laisser penser que le fonctionnement singulier de ce dispositif aux airs d'utopie collective serait simplement le fruit du hasard, une heureuse rencontre entre des professionnel-le-s qui s'entendent bien et partagent des idéaux communs, donc finalement une exception et "de la chance" au milieu du marasme actuel. Souvent dans les échanges, on entend même dire "au Chez- soi il y a ce petit truc un peu magique".

Pourtant, une fois le mot "utopie" prononcé et à y regarder de plus près, le contraste est saisissant entre la morosité et le désespoir que pourraient inspirer les situations des locataires accompagné-e-s et l'enthousiasme et l'espoir au sein de l'équipe. Car si les victoires et les récits de rétablissement sont fréquents, ils le sont tout autant que la souffrance, les décès, la violence, les incarcérations, les passages à la rue, les overdoses, les punaises de lit, les décompensations psychiatriques, l'incurie dans les appartements ou les plaintes de voisinage que l'équipe traite au quotidien.

J'aime à raconter que ma grand-mère, alors qu'elle terminait de lire le rapport d'activité d'Un Chez-soi d'abord que je lui avais apporté un jour où je lui rendais visite, me dit en ces termes : "Ça respire la joie tout ça, pourtant ça a l'air sacrément ingrat. Vous avez du courage".

4. De la fascination à la problématisation : Voir le Chez-soi d'abord avec un regard neuf

L'écart observé entre les souvenirs douloureux de mon poste précédent et cette incroyable aventure professionnelle actuelle, malgré les missions complexes qui incombent aux membres de l'équipe, m'ont machinalement poussée à me questionner sur la singularité du dispositif et les pratiques innovantes qui le caractérisent.

Je me souviens que deux mois après ma prise de poste en 2019, accompagnée de quelques collègues lyonnais, j'avais passé trois jours en immersion au sein de l'équipe du Chez-soi d'abord de Lille qui avait déjà six ans d'existence. Durant le trajet retour, dans le TGV, nous avons échangé frénétiquement avec les collègues lyonnais, à propos de cet incroyable fonctionnement que nous venions de découvrir. L'accompagnement en multiréférence et les pratiques d'horizontalité dans l'équipe nous avaient épaté·e·s. C'est à ce moment-là que je m'étais dit qu'un jour, lorsque j'aurais vu et vécu à mon tour une expérience similaire, quand j'aurais eu l'occasion d'apprécier et de critiquer sur le long terme, de mesurer les impacts d'une telle organisation, alors j'écrirais pour encore mieux appréhender, pour encore mieux analyser mais aussi pour raconter, simplement. A l'époque, c'était comme un rêve d'enfant « si un jour moi aussi je vis cela avec une équipe de travail, j'écirai un mémoire ... ».

J'y suis ! Et c'est presque émouvant d'évoquer ces souvenirs et le cheminement qui m'a menée jusque-là.

*

Au départ de ma recherche, il y a donc un an et demi, mes questionnements étaient exclusivement tournés vers les thématiques de l'horizontalité et de l'accompagnement en multiréférence, c'est-à-dire les deux grandes pratiques singulières que l'on retrouve au sein de toutes les équipes d'Un Chez-soi d'abord. Avant même d'intégrer le Master, j'étais passionnée par ces sujets : leur mise en place et leur fonctionnement concret, leur origine, leurs différentes formes et leur modélisation, leurs limites, etc.

Ce sont toutes ces réflexions qui m'ont poussée à intégrer le Master ANACIS. Il m'est apparue incontournable d'être formée et guidée pour comprendre par quels processus la mise en œuvre d'une telle expérience avait été rendue possible.

Les six mois après l'entrée en Master, je me suis trouvée en ébullition intellectuelle. J'ai multiplié mes lectures, je me suis essayée à la prise de notes ethnographiques, j'étais en perpétuelle réflexion sur mes deux « thèmes de prédilection » et j'arrivais plutôt aisément à observer ce qu'il se passait sur mon terrain d'étude, avec ce nouveau regard de chercheuse.

En juin 2023, lorsqu'il fallut rendre un premier écrit, l'intitulé de mon document était ainsi formulé : « La (ré)appropriation du pouvoir d'agir des professionnel.le.s comme condition de mise

en œuvre des principes du logement d'abord : en quête d'émancipation au Chez-soi d'abord. » Je mettais alors en perspective les difficultés rencontrées pour accompagner des personnes à (re)trouver du pouvoir d'agir lorsque soi-même, en tant que professionnel.le, on vivait une forme d'aliénation au sens de la dépossession. Et je trouvais intéressant de questionner les pratiques développées au sein d'Un Chez-soi d'abord au regard de cette réflexion.

Puis un glissement s'est naturellement opéré au fil de mon enquête; il est apparu que l'exploration des deux thèmes sur lesquels je voulais travailler, à savoir l'horizontalité comme modalité de gouvernance dans l'équipe et l'accompagnement du public en multiréférence, m'amenait et amenait les personnes interrogées, de manière assez systématique, vers d'autres notions telles que la place prédominante des émotions et du dévoilement de soi dans le fonctionnement de l'équipe ainsi que la préoccupation du bien-être de chacun.e de ses membres au quotidien.

La démarche inductive dans laquelle j'étais engagée m'a donc amenée à me questionner sur ce qui compose la substance de cet enthousiasme et de cette puissance collective au sein d'Un Chez-soi d'abord à Lyon. Qu'est ce qui nourrit l'envie du partage de pouvoir entre ses membres ? Comment la multiréférence astreint les professionnel.le-s de cette équipe pluridisciplinaire à collaborer d'une façon quasiment symbiotique ? Par quel mécanisme l'équipe semble-t-elle avoir échappé au mouvement de désenchantement qui affecte aujourd'hui nombre de collectifs de travail ? Et quelles sont les zones d'ombre de cette organisation singulière ? Qui n'échappe évidemment pas aux complexités relationnelles vécues dans tout groupe humain.

Ma place de coordinatrice et de chercheuse, au cœur de cette équipe, m'a permis d'apporter un certain nombre d'éléments de réponse à toutes ces questions. De la compréhension subtile des mouvements d'agencement au sein du groupe et de leurs effets sur sa puissance d'agir m'est apparue une autre façon d'appréhender et de questionner les mécanismes à l'œuvre.

Mais avant de véritablement trouver la voie pour aborder mon objet de recherche de manière fluide et complète, il m'a fallu dépasser une difficulté : j'ai dû sortir de la fascination et de l'idéalisation que je ressentais à l'égard de l'équipe et du dispositif. J'ai dû apprendre à voir « les problèmes » ; c'est en tout cas la consigne que je reçus au moment de problématiser mon sujet de recherche. Je m'en plaignis alors à Bertrand Ravon, mon directeur de mémoire, lui expliquant que je n'avais pas vraiment de problème ou en tout cas aucun qui soit assez notable pour devenir central dans mon travail. Avec

le recul, je trouve cette réflexion plutôt amusante et elle me fait réaliser le chemin réflexif parcouru depuis.

Pas à pas, j'ai accepté l'idée de faire partie de l'objet de ma recherche et de dérouler le fil de l'histoire à partir de ma propre expérience, ce qui, non sans difficulté parfois, a nécessité une véritable démarche de dévoilement de soi. Mais j'ai également appris à me décentrer, à voir le dispositif avec les yeux des autres, mes collègues notamment et à le questionner au prisme des concepts nouveaux qui ont émergé au fil de mes réflexions, notamment le care et la joie. Ce regard neuf m'a permis d'observer mon terrain « en 3D », lui donnant une nouvelle profondeur et du volume, me permettant de voir « les problèmes » et d'appréhender et de nommer les tensions. Mes observations de terrain, au gré de mon cheminement réflexif, ont finalement permis l'émergence d'une problématique que j'ai ainsi formulée :

Par quels moyens l'expérience politique du care vécue au sein de l'équipe Un Chez soi d'abord de Lyon nourrit un mécanisme vertueux permettant l'émergence de la joie malgré une tension permanente entre l'attention portée au *Je* et celle portée au *Nous*.

La problématique ainsi formulée dévoile les notions qui ont émergé de mon cheminement réflexif et que les chapitres suivants viendront relater.

5. Des pas de côté pour une ethnographie multi-positionnée : cheminement méthodologique

Comme je l'évoquais précédemment, au début de mon parcours de recherche une multitude de sujets m'intéressaient, chacun avec son propre potentiel d'exploration sociologique. Cependant, j'ai réalisé que ce qui constituait mon véritable objet de recherche dépassait chacune de ces thématiques prises indépendamment (la multiréférence, la gouvernance partagée, la pair-aidance, le dévoilement de soi et des émotions, etc.) et qu'il s'agissait plutôt d'une convergence de toutes ces thématiques. Ces dernières me sont donc apparues comme autant de conditions essentielles pour la mise en œuvre d'une politique du care et pour l'avènement de la joie. Ainsi, loin d'avoir à renoncer à la description détaillée de ces pratiques et de l'organisation du dispositif, j'ai compris que leur compréhension et leur analyse étaient fondamentales pour appréhender les phénomènes sociologiques qui sous-tendent mon objet de recherche. Ce processus m'a permis de consolider mon

sujet d'étude en un ensemble cohérent et intégré, enrichissant ainsi ma démarche analytique et ma perspective théorique.

Cette volonté de saisir l'« esprit » du Chez-soi d'abord a donc orienté ma recherche non pas vers une micro-sociologie mais vers une approche plutôt méso-sociologique passionnante mais parfois limitante dans le sens où elle ne m'a malheureusement pas permis de multiplier les ethnographies détaillées et les descriptions plus « naturalistes » et plus longues de scènes de vie quotidienne du Chez-soi d'abord, notamment au regard des restrictions de pages pour un tel projet.

*

En tant que chercheuse, mon enquête a débuté en janvier 2023.

J'ai recueilli et analysé plusieurs types de données, d'abord en empruntant à une méthodologie ethnographique multi-située et plus précisément multi-positionnée « ouvrant la voie à un décentrement du regard et une variation des points de vue » (Baby-Colin et Cortes, 2019, p.12). En effet, ma lecture des situations de travail était différente selon que ma posture ait été celle de la chercheuse ou celle de la coordinatrice. Idéalement, j'aurais voulu privilégier celle de la chercheuse en mode observation pour réaliser mes ethnographies mais j'étais bien souvent trop immergée dans les échanges et les situations en tant que professionnelle. Toutes mes notes étaient prises sur ordinateur, parfois en direct et d'autres fois en décalé, le soir par exemple, lorsque mon implication dans l'instant était trop grande.

Par ailleurs, de manière très instinctive et spontanée m'est venue l'idée de réaliser des entretiens pour recueillir la parole des personnes. J'ai tout de suite pensé à mes collègues, celles et ceux qui forment l'équipe, à mes côtés au quotidien, puisque c'était justement de la nature de nos relations dont je souhaitais parler dans ce travail de recherche.

J'ai donc mené des entretiens de recherche individuels auprès de 4 professionnel·le·s de l'équipe, Nicolas, Axelle, Alice et Martin et auprès de la coordinatrice nationale de la Délégation Interministérielle pour l'Hébergement et l'Accès au Logement⁷ (DIHAL), Pascale Estecahandy. J'ai réalisé 4 des 5 entretiens de manière libre, avec seulement deux questions d'appel, à savoir « Peux-

⁷ Créée en 2010, la DIHAL (Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement) est chargée de la mise en œuvre de la politique publique en matière d'hébergement, d'accès au logement et de maintien dans le logement des personnes sans abri ou mal logées, avec l'objectif de diminuer de manière significative le nombre de personnes sans domicile.

tu te présenter et expliquer comment tu es arrivé-e au sein d'Un Chez-soi d'abord » et « Peux-tu me parler du fonctionnement de l'équipe d'Un Chez-soi d'abord et particulièrement de l'horizontalité et de la multiréférence ». Ces questions avaient été choisies en lien avec le fait qu'à ce moment précis, je pensais que ces deux thématiques seraient les sujets centraux de mon mémoire. Au cours des entretiens, les échanges se déroulaient spontanément et mes questions émergeaient au fil de l'eau. Le dernier entretien avec Martin, le coordinateur d'Un Chez-soi d'abord « classique⁸ » a été mené de manière semi-directive car au moment de sa réalisation survenue plus tardivement que les autres, j'avais affiné l'objet de ma recherche et élaboré une hypothèse. Je souhaitais donc proposer des questions plus précises, en lien avec les différents concepts qui se révélaient alors.

Si au départ, j'avais en tête de m'entretenir également avec des locataires, j'y ai finalement renoncé en assumant le fait que l'objet de ma recherche soit axé sur la vie de l'équipe et non sur les personnes accompagnées qui, pour autant, sont présentes en filigrane tout au long de mon récit puisqu'elles sont la raison d'être du dispositif.

En parallèle de la réalisation de ces entretiens, j'ai compilé différents documents de travail et notamment ceux produits par les équipes historiques d'Un Chez-soi d'abord comme *le cahier des charges national*⁹ et *le guide pour le déploiement d'un dispositif d'ACT Un Chez-soi d'abord*¹⁰.

Mais avant de me lancer dans une quelconque démarche annoncée ou formalisée telle que les entretiens ou les récits ethnographiques, la première personne à qui je me suis adressée dans le but de recueillir des éléments au service de mon projet de recherche fut Sam Tsemberis. Il faut connaître le personnage pour comprendre l'audace de ma démarche. Il s'agit du "père fondateur" du mouvement Housing First aux Etats-Unis, personnage public quelque peu divinisé par les « puristes » lorsqu'il s'agit de le citer en référence et qui a récemment été intégré dans le classement des 100 personnes les plus influentes de 2024 par le magazine américain *Time*. J'avais décidé de le contacter via les réseaux sociaux pour l'interroger sur l'horizontalité. En initiant cette démarche, je n'avais que

⁸ Un Chez-soi d'abord a ouvert à Lyon en 2019 puis Un Chez-soi d'abord Jeunes (dédiée au 18-22 ans) a ouvert courant 2023. Actuellement, pour dissocier les deux dispositifs, nous utilisons le terme Un Chez-soi d'abord « classique » et « jeunes ». Pour ma part, après 4 ans et demis passés en tant que coordinatrice du « classique », j'occupe actuellement le même poste mais cette fois au sein d'Un Chez-soi d'abord jeunes. Les deux équipes sont actuellement quasi fusionnées et les fonctionnements sont similaires.

⁹ Le Cahier des Charges National du dispositif Un Chez- soi d'abord est disponible en ligne : <https://www.auvergne-rhone-alpes.ars.sante.fr/media/113610/download?inline>

¹⁰ Le Guide pour le déploiement d'un dispositif d'ACT « Un Chez-soi d'abord » est disponible en ligne : <file:///C:/Users/UCSA/Downloads/Guide-mise-en-oeuvre-du-Dispositif-ACT-Un-chez-soi-d-abord-2018.pdf>

peu d'espoir qu'il me réponde mais de mon plus bel anglais, je rédigeais tout de même un message. Je lui demandais si le management collaboratif et l'horizontalité avaient été pensés, dans la modélisation du programme, comme un préalable à sa réussite. Le lendemain, je recevais sa réponse. Il m'expliquait qu'au départ, en 1990 à New York, les premiers opérateurs associatifs qui s'étaient emparés du modèle et l'avaient déployé étaient très traditionalistes en termes de culture managériale puisqu'il s'agissait de grandes ONG, d'hôpitaux ou d'association caritatives anciennes. Le programme avait donc bien un aspect innovant en rompant avec le schéma « en escalier » de l'accès au logement (que nous évoquerons plus en détail dans le chapitre suivant) mais rien de neuf en termes d'organisation hiérarchique. Sam Tsemberis poursuivait en m'expliquant que rapidement, de nouveaux opérateurs s'étaient spécialisés dans le Housing First, cette fois avec des modalités beaucoup plus flexibles, tant dans l'accompagnement proposé aux personnes que dans l'organisation au sein de l'équipe. "Et ça fonctionne bien mieux !", concluait-il juste avant de m'inviter à le solliciter sans hésitation si besoin.

Je serais extrêmement curieuse et intéressée par les retours de Sam Tsemberis à propos du modèle organisationnel mis en œuvre au Chez-soi d'abord de Lyon et l'idée de lui envoyer mon mémoire m'a effleuré l'esprit. Pour cela, il ne me reste plus qu'à réaliser une traduction complète, en anglais !

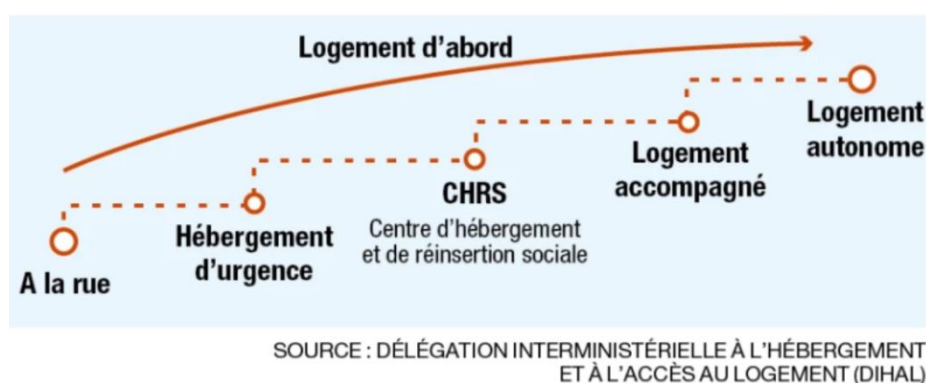
Résumé du Chapitre 1 :

Au fil de mon parcours personnel et professionnel, j'ai développé un intérêt grandissant pour les thématiques concernant les modes de gouvernance dans les équipes de travail et pour les questions de santé mentale et de bien-être des professionnel·le·s. Une expérience complexe vécue durant trois années où j'occupais un poste de cadre intermédiaire en protection de l'enfance me donna l'occasion de questionner encore un peu plus les interactions -souvent souffrantes- à l'œuvre dans les collectifs de travail du secteur social et médico-social. Puis, la découverte du dispositif Un Chez-soi d'abord, à Lyon, fut une révélation intellectuelle et une révolution opérationnelle, au regard de pratiques de terrain totalement nouvelles et innovantes pour moi. L'écart considérable entre les dynamiques de groupe observées lors de ces deux expériences professionnelles me donna l'envie irrépressible de comprendre par quels moyens le Chez soi d'abord de Lyon avait réussi à mettre en œuvre une organisation d'équipe vertueuse qui semblait (ré)enchanter ses membres. En parallèle, je me questionnais sur les zones d'ombres d'une telle organisation. Je formulai la problématique suivante : *Par quels moyens l'expérience politique du care vécue au sein de l'équipe Un Chez soi d'abord de Lyon nourrit un mécanisme vertueux permettant l'émergence de la joie malgré une tension permanente entre l'attention portée au Je et celle portée au Nous.* Je mobilisai alors une méthodologie de travail me permettant d'explorer cette question à travers des observations, des entretiens et des ethnographies.

CHAPITRE 2 : De la genèse d'Un Chez-soi d'abord au rayonnement des contre-pouvoirs : le récit hérité de Pascale Estecahandy

1. Eléments de contexte depuis le mouvement Housing First aux Etats-Unis jusqu'à la création de l'équipe Un Chez-soi d'abord à Lyon

En 1992, c'est donc Sam Tsemberis, psychologue américain œuvrant aux côtés des sans-abris dans les rues de New-York, qui fonde l'association Pathway to Housing¹¹ et pose les fondements de l'approche *Housing First*. Si l'idée paraît simple, cette nouvelle approche induit un véritable changement de paradigme : proposer un accès direct au logement pour les personnes à la rue souffrant de troubles psychiatriques sévères plutôt que de conditionner cet accès, comme il en est d'usage traditionnellement, à la réalisation d'une série d'étapes : prise d'un traitement, abstinence aux substances psychoactives et franchissement du modèle dit « en escalier » qui vise à préparer la personne à vivre de façon autonome dans son propre logement (intégration d'un hébergement d'urgence, puis d'un CHRS, d'un logement adapté avant d'accéder au logement ordinaire). Ainsi, la personne est supposée être « prête à être logée » parce qu'elle est « préparée » à vivre de façon autonome.



Fournir un logement « *d'abord* » plutôt qu'« *à la fin* » comme dans le modèle dit « en escalier » est donc le principe premier de cette approche innovante. Mais les équipes de Sam Tsemberis ne s'arrêtent pas là, puisqu'elles élaborent un modèle complet pour assurer le bon fonctionnement de

¹¹ Voir le site de l'institut fondé par Sam Tsemberis : www.pathwayshousingfirst.org

cette nouvelle manière de répondre aux besoins des personnes sans-abris et vivant avec des troubles psychiques. Huit grands principes du modèle Housing First/Logement d'abord sont alors énoncés :

- Le logement est un droit fondamental
- Les personnes doivent pouvoir choisir leur logement
- Il doit exister une séparation des services d'accompagnement médico-sociaux et de gestion locative adaptée (GLA)
- L'accompagnement doit être basé sur les principes du rétablissement en santé mentale
- L'accompagnement doit être proposé dans une logique de réduction des risques et des dommages
- L'accompagnement doit être réalisé sans coercition
- La personne doit être au centre de l'accompagnement et doit pouvoir faire ses propres choix, selon sa temporalité
- L'accompagnement doit être souple et proposé aussi longtemps que de besoin

Le modèle ne se limite pas à une revendication politique d'accès au logement pour tous et toutes ; il se constitue en lien étroit avec les pratiques et principes de rétablissement en santé mentale qui encouragent l'espoir et l'autodétermination des personnes concernées par les troubles psychiques. Dès lors, toute la philosophie du Housing First repose sur la prise en compte du vécu des personnes ayant connu l'errance, la vie à la rue et des expériences en lien avec les troubles psychiques et/ou les addictions. Les valeurs et les outils d'accompagnement résultent, depuis la création du modèle, d'une co-construction entre les personnes concernées et les professionnel·le·s. La prise en compte du savoir expérientiel des personnes est garantie par la présence de travailleur·euse·s pairs dans les équipes d'accompagnement, c'est-à-dire des personnes ayant un vécu et un savoir expérientiel liés aux troubles psychiques, aux addictions et/ou au sans-abrisme.

Dès le début du lancement du Housing First, Sam Tsemberis a souhaité coupler le volet opérationnel à un vaste programme de recherche afin de démontrer l'efficacité du modèle¹². Les résultats probants ont confirmé l'intuition initiale et le logement d'abord s'est peu à peu répandu¹³, au Canada puis en Europe et notamment dans les pays scandinaves, la Finlande étant l'un des seuls pays – avant la France – à en faire une politique nationale.

¹² Nombreux sont les publications et ouvrages à ce propos, comme « Housing First : de la rue à un foyer, de son foyer au monde », co-rédigé par Tsemberis, S. & Gurdak, K. en 2018 et paru dans *Vie sociale*, 23-24, 31-52. <https://doi.org/10.3917/vsoc.183.0031>

¹³ Mathias Seguin, docteur en sociologie, a rédigé une thèse (2023) « Changer le monde ! ». La conversion des travailleurs sociaux à l'approche centrée sur le rétablissement dans le secteur de l'hébergement social à Paris » qui explore notamment la façon dont le modèle a été importé et approprié en France.

En France, c'est en 2007 qu'une première expérimentation type « logement d'abord » voit le jour et aboutit à l'ouverture des premiers dispositifs Un Chez-soi d'abord. Pascale Estecahandy, médecin de santé publique très engagée sur le terrain auprès des populations les plus vulnérables va alors devenir, depuis son poste de coordinatrice nationale du programme Un Chez-soi d'abord (et missionnée par la DIHAL), une figure emblématique de l'implantation de ce modèle innovant sur le territoire français.

On retrouve le récit de cette implantation dans l'abrégé du rapport final du volet qualitatif (2016), dont le document complet est disponible sur internet¹⁴.

Extrait de l'abrégé du rapport final du volet qualitatif de recherche, rédigé par Thomas Gesmond, sous la direction de Christian Laval et Pascale Estecahandy (2016)

Marseille, 2007 : Le collectif « Logement-Santé » ouvre un squat dans le but de proposer à des personnes sans-abri de longue durée, vivant avec des troubles psychiatriques sévères, une alternative aux foyers pour personnes sans domicile fixe (SDF) et à l'hôpital psychiatrique (Girard et al., 2008). Ce squat « thérapeutique » (Girard et al., 2008) est légalisé après 18 mois d'occupation et l'équipe officiant dans le squat communique, dans un espace scientifique, des résultats positifs de l'accès au logement sur la réduction des inégalités de santé. La visite du squat par la Ministre de la Santé Roselyne Bachelot-Narquin conduit à l'écriture d'un rapport national sur la santé des personnes sans chez soi (Girard, Estecahandy, Chauvin, 2010). Rapport qui souligne que la plupart des dispositifs proposés pour sortir du sans-abrisme ont une philosophie de type « traitement d'abord » et exigent l'abstinence, ce qui écarte de nombreuses personnes parmi les plus malades et les plus exclues. La ministre de la santé Roselyne Bachelot-Narquin et le secrétaire d'état au logement Benoist Apparu lancent alors conjointement l'expérimentation Un Chez Soi d'Abord sur quatre sites (Lille, Marseille, Paris, Toulouse), ciblant spécifiquement les personnes sans-abri de longue durée ayant des troubles psychiatriques sévères (schizophrénie ou trouble bipolaire). L'expérimentation postule que les personnes concernées peuvent :

¹⁴ Lien d'accès au document complet de L'abrégé du rapport final du volet qualitatif de recherche d'Un Chez-soi d'abord : https://www.info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites_default_files_contenu_piecejointe_2016_11_abr_ege_du_rapport_final_volet_qualitatif_de_recherche.pdf

· accéder directement depuis la rue à un logement ordinaire, sans obligation initiale de suivre un traitement ni d'être dans une démarche d'abstinence quant aux consommations de substances psychoactives.

· se maintenir dans leur logement à la condition d'être accompagnées selon des modalités spécifiques par une équipe médico-sociale.

Ce programme national se réclame :

· du modèle américain du « Housing First » initié par Sam Tsemberis à New York dans les années 1990 : accès à un logement indépendant, sans condition de traitement psychiatrique et d'abstinence, accompagné d'un « pack de services » médicaux et sociaux disponibles et intensifs, s'appuyant sur le choix de la personne.

· du rétablissement : notion issue du mouvement associatif des anciens patients se battant pour les droits des patients, pour la qualité des services proposés et contre la discrimination.

Le volet interventionnel est financé par l'État et l'assurance maladie avec un pilotage confié au Délégué interministériel pour l'hébergement et l'accès au logement, en lien avec les administrations centrales concernées. La Direction générale de la Santé est en charge du suivi et du financement du volet recherche. Des opérateurs locaux (nommés porteurs) sont sur chacun des quatre sites expérimentaux en charge du volet opérationnel.

Plus de 700 personnes sont sélectionnées à partir de critères médicaux et sociaux et intègrent l'étude sur les quatre sites. Afin de mener une évaluation quantitative rigoureuse, un tirage au sort est effectué. La moitié des personnes va être suivie « comme d'habitude » par les services existants en matière d'hébergement et de logement, de santé, d'action sociale (groupe témoin). L'autre moitié va bénéficier du programme, être logée à brefs délais dans le cadre d'une sous-location, et être accompagnée par une équipe mobile pluridisciplinaire composée de travailleurs sociaux, médecins, infirmiers, travailleurs pairs et psychologues. L'évolution de la situation de chaque participant est suivie pendant 24 mois par le volet.

En 2016, la présentation des données de recherche marquera la fin de l'expérimentation et la pérennisation du programme. En effet, les résultats de la recherche quantitative et qualitative vont permettre au programme de trouver une certaine légitimité auprès du gouvernement. Les pouvoirs

publics décident de pérenniser le programme via le décret du 28 décembre 2016¹⁵ et relatif aux ACT (Appartements de Coordination Thérapeutique) qui inscrit le dispositif Un Chez-soi d'abord dans le Code de l'action sociale et des familles, en tant que service médico-social.

A Lyon, courant 2018, quatre acteurs majeurs du secteur sanitaire et médico-social (la Fondation ARHM et les associations Oppelia-Aria, Lahso et Le Mas qui seront par la suite rejoints par Alynea et Acolea) fondent ensemble le *GCSMS Un Chez- soi d'abord Métropole de Lyon* dans le but de répondre à un appel à projet national lancé par la DIHAL pour ouvrir un dispositif Un Chez-soi d'abord sur le territoire. En janvier 2019, après des mois de travail collaboratif intense¹⁶, le projet débute et un binôme directeur/coordinatrice est recruté. Je suis alors l'heureuse élue sur le poste de coordination d'équipe. Nous initions la mise en œuvre du dispositif tel que le prévoit le *cahier des charges national*. Pas à pas, mois après mois, nous recrutons une équipe pluridisciplinaire, captons des logements dans le parc privé et social et intégrons des locataires. Nous sommes en liens étroits avec Pascale Estecahandy qui assure à tous les sites un appui technique, opérationnel et institutionnel, témoignant notamment auprès des financeurs et des partenaires locaux de la philosophie du modèle et de son efficacité.

Deux ans plus tard, l'équipe composée de 21 personnes (17,5 ETP) compte des éducatrices spécialisées, des infirmier·e·s, des médiateurs·ices de santé pairs, des médecins (psychiatre, addictologue et généraliste), des assistant·e·s de service social, un psychologue, des chargées de gestion locative¹⁷, des comptables, une responsable administrative, une coordinatrice et un directeur. A la même période, nous célébrons l'arrivée du centième locataire au sein du dispositif et disposons du même nombre d'appartements.

Avant puis après l'ouverture du projet à Lyon, les membres du GCSMS ont pris l'habitude de se rencontrer régulièrement, avec pour mission le pilotage du programme et l'accompagnement et la

¹⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000033735512>

¹⁶ Lola Vivès, docteure en sociologie, a rédigé une thèse (2023) portant sur l'étude sociologique de l'institutionnalisation du modèle transnational Housing First en France et notamment l'analyse de l'implantation du dispositif à Lyon : <https://theses.hal.science/tel-04538661v1/file/These-Vives-Lola-2023.pdf>

¹⁷ Les équipes médico-sociales et les équipes de gestion locative adaptée (GLA) sont à la fois indépendantes et totalement liées au sein des Chez soi d'abord. Si chaque équipe, dans les différentes villes, a fait des choix distincts en termes de proximité de ces deux équipes, à Lyon nous ne sommes qu'une seule et même équipe au quotidien et dans les mêmes locaux, partageant globalement les mêmes espaces de réflexivité. Pour autant, nous nous efforçons de faire vivre la différence entre équipes médico-social et de GLA aux yeux des locataires et la distinction s'impose véritablement lors des prises de décisions concernant les aspects purement locatifs et législatifs, gérés par la GLA.

validation des grandes orientations opérationnelle, budgétaires et stratégiques. Comité exécutif et assemblées générales sont encore aujourd’hui autant d’occasions d’inviter les « porteurs », comme ils sont appelés couramment, pour échanger sur l’activité d’Un Chez-Soi d’abord et ainsi aborder tous types de thématiques. A Lyon, les membres du GCSMS ont toujours soutenu le projet ainsi que l’équipe et ses idées innovantes, malgré les doutes et les prises de risque. En échangeant avec d’autres équipes réparties sur le territoire français, il semble évident que le niveau de soutien et de confiance accordé aux équipes de terrain par les membres des GCSMS est une condition sine qua non pour la bonne réalisation du programme et le déploiement de ses pratiques singulières, dont dépend en partie sa réussite. Si la gouvernance partagée est un choix politique fort et très important au sein de l’équipe, sa mise en œuvre semble avoir été largement facilitée et insufflée par la qualité de la collaboration entre les structures porteuses au moment de la préfiguration. En effet, durant toute la période préparatoire à l’implantation d’Un Chez-soi d’abord sur le territoire, elles semblent avoir dépassé leurs différences pour s’accorder sur l’élaboration puis l’impulsion de ce projet tout aussi séduisant que risqué.

Concernant le financement du dispositif, il est assuré pour moitié par l’ARS Auvergne Rhône-Alpes et pour l’autre moitié par la DDETS du Rhône, avec un pilotage national réalisé par la DIHAL. Les différentes professionnel·le·s sont rémunérées selon leur métier et leur ancienneté sur la base de la convention 51.

2. Les coulisses d’un entretien emblématique

Réaliser un entretien auprès de Pascale Estecahandy était comme une évidence pour moi. Médecin de santé publique, elle avait œuvré pour l’implantation du modèle Housing first en France dès 2010 en tant que coordinatrice nationale et avait passé les 13 dernières années à déployer le dispositif Un Chez-soi d’abord sur tout le territoire. Figure incontournable du *Chez-soi*, elle portait avec elle l’histoire de cette aventure version française : ses souvenirs, ses difficultés et ses richesses. Son départ en retraite fin 2023 m’a amenée à la solliciter rapidement pour la réalisation de ce premier entretien qui s’est déroulé en juillet 2023.

Le récit de cette heure et quart d’échange m’a semblé intéressant dans la mesure où il m’a permis d’appréhender rétrospectivement la manière dont cet entretien s’est déroulé, ce que j’ai vécu en tant que chercheuse (mais pas que) durant la discussion et ce que je souhaite garder de cette

expérience dont la richesse du contenu nécessite, à mes yeux, une mise en lumière dans mon travail de recherche. Si au fil de ma réflexion sur le fonctionnement d'Un Chez-soi d'abord le champ lexical religieux m'est apparu très présent, alors l'entretien avec Pascale pourrait s'apparenter à un rituel de passage. Elle me confie notamment, dans l'une des parties de l'entretien, des éléments personnels relatifs à son enfance et partage des rapprochements qu'elle a réalisés entre cette période de sa vie personnelle et la professionnelle qu'elle a été tout au long de sa carrière.

Avant de me plonger dans le récit de cet échange, il me paraît important de préciser que Pascale Estecahandy est une personne que je connais bien. Depuis presque 5 ans qu'Un Chez-soi d'abord a ouvert à Lyon, nos rencontres ont été nombreuses, elle a énormément œuvré pour la bonne implantation du dispositif sur le territoire lyonnais et rapidement, j'ai ressenti une immense sympathie à son égard. Je ne pourrais dire s'il en a été de même pour elle mais nous avons passé un certain nombre de moments informels ensemble, à nous raconter nos vies, nos parcours et à évoquer de nombreux sujets qui dépassent le cadre du travail. Nous retrouver a toujours été un moment joyeux et chaleureux. C'est donc dans ce contexte que je m'apprêtais à m'entretenir avec elle dans le cadre de mon projet de recherche.

Pour lui faire part de mon souhait de réaliser cet entretien, je décidais de lui écrire :

« Ce mail pour te demander s'il te serait possible de m'offrir un peu de ton temps (sachant que tu n'en as pas beaucoup) pour un entretien dans le cadre de mon mémoire. J'imagine que tu as déjà dû être très sollicitée pour ce genre de choses... Tu as le droit de me dire non ! Je te donne quelques infos avant : Il s'agit donc d'une recherche que j'effectue dans le cadre d'un Master 2 en ANACIS (analyse et conception de l'intervention sociale), c'est en résumé de la sociologie appliquée au travail social. Je m'intéresse à l'organisation du travail au sein des équipes du Chez soi (notamment la gouvernance partagée et la multiréférence) et au pouvoir d'agir des pros. Je vais réaliser une ethnographie de mon terrain (c'est-à-dire l'équipe de Lyon) et l'entretien pour lequel je te sollicite serait non directif. Si jamais tu es dispo et intéressée pour cela, j'ai beaucoup de possibilités en juillet, si tu n'es pas en congés... Et la visio devrait pouvoir régler le problème de la distance. ».

Sa réponse ne tarda pas :

« Avec plaisir pour un entretien, tu m'en vois honorée :-) juillet c'est très bien pour moi ; si pas trop tard pour toi entre le 18 et le 28 juillet c'est très libre pour moi. Bises ».

Étrangement, le jour J devant mon ordinateur, je fus prise d'un certain stress au moment de me connecter, ce que je n'avais pas anticipé au vu de ma proximité avec Pascale habituellement. Je déroulai de nouveau le contexte dans lequel intervenait cet échange en insistant sur deux choses : le fait que j'étais novice et mon souhait de réaliser un entretien libre sans une liste de questions prédéfinies. Concernant le premier avertissement (mon niveau débutant), j'avais conscience des effets qu'il pourrait produire sur mon interlocutrice, à savoir un réflexe de délicatesse et de protection à mon encontre, une envie de réassurance, un élan maternant, peut-être même un frein à la spontanéité, mais j'avais décidé de montrer ma motivation tout autant que ma vulnérabilité, que j'assumais. Une fois l'introduction passée et après quelques échanges autour de nos actualités réciproques (initiées par Pascale qui me demandait comment j'allais), je me lançai avec ma première question et la seule que j'avais choisi à l'avance, formulée ainsi : « Peux-tu me parler des origines de l'horizontalité comme modèle de gouvernance au sein des équipes du Chez-soi d'abord et en faire de même pour la thématique de la multiréférence ? ». Et c'est sans difficulté que l'entretien commença. En fait, c'est même sans aucune difficulté que l'entretien entier se déroula. Le format de la visioconférence n'était pas idéal et très peu confortable, d'autant plus qu'un problème de caméra nous obligea rapidement à couper l'image, ce qui, par conséquent, rendit cette visio davantage semblable à un appel téléphonique. Il nous manquait la proximité physique, la gestuelle et toute la spontanéité du face à face qui rend les échanges plus vivants et interactifs. Pour autant, l'échange était fluide. Il l'était tellement qu'une fois terminé, à peine j'eus appuyé sur le bouton de fin d'appel que je ressentis une sensation d'échec. Car si j'avais récolté énormément d'informations intéressantes, j'avais l'impression de ne pas du tout avoir tenu ce rôle de « neutralité » qu'il me semblait falloir incarner. A de nombreuses reprises j'avais rebondi, donné mon avis, ri ou montré ma surprise. Cette sensation ne me quitta plus jusqu'à la lecture, deux mois plus tard, de l'article de Stéphane Beaud, *L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique*, dont la lecture de la partie sur la neutralité, au titre explicite, *Le mythe de la neutralité de l'enquêteur*, me fit instantanément ressentir un grand soulagement.

Il rappelle que "la présentation des entretiens comme une technique d'enquête met en avant une conception normative de l'entretien dont le déroulement devrait obéir à une sorte d'ordre formel impeccable, comme s'il fallait à tout prix gommer les impondérables, les difficultés rencontrées par l'enquêteur pour stabiliser l'interaction (difficultés directement liées au caractère proprement social de la situation d'entretien), comme si également existait une manière unique de mener un interview.

Or, l'intervieweur peut réaliser de très bons entretiens approfondis (sur le plan des résultats de la recherche) en étant maladroit, en faisant des « gaffes », en se trompant sur le moment, ou en se montrant parfois trop dirigiste ou interventionniste". (S. Beaud, 1996, p. 244).

Un autre aspect me fit ressentir un doute certain quant au fait d'être passée à côté de « la bonne manière » de réaliser l'entretien : j'avais été particulièrement insistante dans mes relances durant l'échange. En effet, très vite Pascale Estecahandy s'était lancée sur le sujet de l'horizontalité, m'expliquant qu'il s'agissait d'un mode de fonctionnement qu'elle considérait comme étant le plus adapté pour réaliser les missions d'accompagnement au Chez soi d'abord, que les équipes avaient très rapidement opté et adhéré à cette pratique et qu'elle-même voyait l'horizontalité comme une évidence pour la bonne réussite du programme. Face à sa vision fluide et sereine d'une pratique pourtant très marginale, je la questionnais sur son rapport intime au pouvoir. De nouveau, sa réponse était très opérationnelle. Certes, intéressante et éclairante puisqu'elle expliquait que le déploiement d'Un Chez-soi d'abord, d'une ampleur nationale et piloté par la DIHAL directement (donc l'Etat), avec un cahier des charges commun à tous les sites et des pratiques aussi ambitieuses et innovantes, ne pouvait être gouverné de manière verticale et autoritaire, quand bien même elle l'aurait souhaité. Selon elle, ç'aurait été techniquement impossible à gérer vu le nombre de sites concernés et pour cette raison elle avait dû elle-même proposer un fonctionnement collaboratif, en gouvernance partagée et basé sur la confiance. Après cette réponse, j'insistais de nouveau sur son rapport personnel au pouvoir en prenant cette fois un exemple concret pour étayer mon questionnement. Je lui demandais pourquoi en tant que médecin qui aurait tout à fait pu être cheffe de service, bénéficier d'une position hiérarchique importante, choisir une posture autoritaire sans jamais vraiment s'interroger sur la question du partage de pouvoir, pourquoi elle avait pris une toute autre voie. Elle évoqua alors ses valeurs autour de la participation, de l'ouverture, du travail collectif et précisa que le rôle de commandement ne l'avait jamais attirée. Et c'est lorsque, encore insistante, je lui demandais pourquoi, qu'elle me confia un pan de son histoire plus personnelle.

J'ai fait le choix d'incorporer à mon récit la quasi-totalité de l'entretien de Pascale Estecahandy. A la fois parce que j'avais à cœur de pouvoir lui donner une place privilégiée dans ce mémoire dont les origines sont en partie liées à l'énergie qu'elle a déployée et l'action qu'elle a menée toutes ces dernières années ; également parce qu'il permet de comprendre les origines du fonctionnement du dispositif Un Chez-soi d'abord d'une manière plus vivante qu'un format descriptif conventionnel. J'ai pris la liberté d'épurer le récit, retravaillant légèrement la forme, afin de fluidifier sa lecture.

3. « Attention, ne prenez pas le pouvoir ! » : Un échange passionnant avec Pascale Estecahandy

1.1 « On est vraiment parti sur du tâtonnement dans ce dispositif »

Peux-tu me parler des origines de l'horizontalité comme modèle de gouvernance au sein des équipes du Chez-soi d'abord et en faire de même pour la thématique de la multiréférence ?

Je ne suis pas sûre que dans les modèles ACT¹⁸ qui nous viennent des Etats-Unis, il y ait de l'horizontalité et je ne suis pas sûre non plus que dans le modèle Housing first tel qu'il était vécu au Canada, il y ait eu de l'horizontalité. Et tout cas, ça n'a pas été une question posée dès le départ ; ça n'a pas été un prérequis au départ.

Je pense que ça s'est fait pour plusieurs raisons : la première, c'est que déjà on est parti avec de la recherche et notamment de la recherche qualitative, donc on est vraiment parti sur du tâtonnement dans ce dispositif, je dirais. Parce que pour être très honnête, on ne savait pas. Quand on m'a proposé ce poste, je n'avais aucune idée de ce que ... Enfin j'avais lu ce que Vincent Girard¹⁹ nous avait donné à lire mais c'est à peu près tout. Je crois t'avoir déjà raconté, moi je suis allée au Canada pour voir ce que c'était et comment c'était car je ne savais pas. Et ce que j'ai tout de suite compris en allant au Canada, et qui est peut-être contradictoire avec ce que je te dis juste avant ... Ce que j'ai compris en allant au Canada, c'est que dans les équipes il y avait une nécessité que la parole de chacun soit prise en compte. Finalement c'est ça l'horizontalité. En allant au Canada, j'ai tout de suite compris qu'effectivement, s'il y avait quelqu'un dans l'équipe qui prenait le pouvoir, ça ne marchait pas. Donc il fallait du leadership mais il ne fallait pas des gens en position de pouvoir parce que ça, ça ne pouvait pas le faire.

Et tu as donc réussi à percevoir ça dans les équipes au Canada ?

¹⁸ ACT : appartement de coordination thérapeutique. Dans la classification de la Sécurité Sociale, les dispositifs Un Chez-soi d'abord sont des ACT.

¹⁹ Vincent Girard, psychiatre Marseillais, a participé aux côtés du Dr Pascale Estecahandy et du Dr Pierre Chauvin à la rédaction du rapport « plaidoyer et propositions pour un accompagnement des personnes à un rétablissement social et citoyen » (Girard, Estecahandy, Chauvin, 2010) commandé par le ministre de la Santé. Il a ensuite participé à la coordination du programme de Recherche visant à démontrer l'efficacité de l'approche Un Chez-soi d'abord entre 2011 et 2016.

Ah ça m'a sauté aux yeux ! Je ne sais pas si eux faisaient de l'horizontalité mais en tout cas, le mode de fonctionnement « rétablissement » et le fait que tout le monde ait son mot à dire, il fallait avoir des gens qui acceptaient ça. Et pour accepter ça, il ne fallait être avec des gens qui pensent « c'est comme ça et pas autrement ». Des gens qui fonctionnent de façon autoritaire ça peut être très utile quand tu bosses aux urgences parce que, aux urgences t'es pas là à te dire « j'intube ? j'intube pas ? », tu vois ça marche pas comme ça. Mais sur le Chez-soi c'est pas ça qu'il faut et ça, je l'ai tout de suite compris. Donc quand je suis rentrée, ça a été de la grosse négociation pour trouver par exemple la bonne psychiatre et ça a été très compliqué pour certains candidats d'entendre qu'ils ne seraient pas retenus, mais voilà, on a trouvé des solutions. Moi j'ai compris très tôt que l'objectif était que la parole de chacun puisse être entendue et que ça fonctionnait sur du mode leadership, un management par le leadership et c'était ça qui devait fonctionner. Ensuite, il y a eu plusieurs raisons au fait que ça fonctionne. C'est le fait que, in fine, on a mis des gens autour de la table qui avait des responsabilités. Si je prends Toulouse par exemple, que je connais vraiment très bien, il y avait l'hôpital, il y avait Soliha²⁰ et il y avait Clémence Isaure²¹, qui mettaient à disposition du personnel, donc ils s'engageaient et ça, ça n'était pas rien ! A l'époque, pour les porteurs c'était vraiment pas simple car globalement on avait à peu près tout le monde qui disait « non mais ce truc ça marchera pas » et tout le monde était même assez remonté contre le Chez-soi...

Avant même que ce soit mis en place, tu as senti que tout le monde était pessimiste ?

Pas pessimiste mais ... L'argument des autres structures c'était « si vous nous donniez l'argent, on ferait bien la même chose » ; c'était ça l'argument, c'était de dire « mais en fait c'est une question de moyen donc nous aussi si on avait les moyens, aucun problème on le ferait, donc il n'y a pas besoin de faire tout ça ». Et puis évidemment, ils disaient qu'il n'y avait pas besoin de faire de recherche parce que donner un logement aux gens, forcément ça irait mieux c'était évident. Donc il y a ceux qui disaient « de toute façon c'est évident ». Et puis il y a ceux qui disaient « mais en fait si vous les mettez dans un logement, ils vont tous mourir ». C'était les deux. Mais globalement, l'argument de base c'était de dire « donnez-nous l'argent et nous on vous le fera le truc, il n'y a pas besoin de faire tout ce bazar et cette recherche car nous on sait faire et c'est qu'une question de moyens en fait ». Je caricature bien sûr ! Tout ça est à pondérer mais enfin c'était quand même l'idée. Donc les porteurs qui y sont allés, il fallait qu'ils aient un certain cran parce que, dans le même temps il y avait eu un certain nombre de coupes budgétaires au niveau national et donc globalement au niveau du logement

²⁰ Soliha est une association présente dans différentes villes de France qui œuvre pour l'insertion des ménages les plus démunis à travers l'habitat.

²¹ L'association Clémence Isaure est une association Toulousaine qui accompagne les personnes en difficultés sanitaires et sociales dans le champ des addictions.

d'abord c'était « on nous demande de faire plus avec moins ». Donc l'engagement dans le Chez-soi n'était pas quelque chose de très valorisé ni de très valorisant à l'époque. Les porteurs avaient une part de responsabilité mais c'est la DIHAL²² qui donnait l'argent. C'était une expérimentation donc l'argent venait du national et c'est nous qui avons fait toutes les conventions avec l'Assurance Maladie, enfin c'est moi qui avais écrit tout ça. Nous avons donc l'argent, ça n'était ni les ARS ni les DDETS à l'époque, mais c'était le national qui avait l'argent, c'est-à-dire l'assurance maladie et la DGCS²³ mais ça passait par la DIHAL. Et il y avait le volet Recherche. Donc finalement, on était déjà autour de la table et on se partageait déjà le pouvoir à ce moment-là. C'est ce qui a été différent dès le départ, c'est à dire que les opérateurs n'ont pas pu faire comme ils faisaient d'habitude parce que c'était le national qui permettait aux gens de travailler ensemble sans trop se prendre le chou, c'était le national qui payait donc on avait un pouvoir assez important et on amenait un tiers qui était la recherche.

Et tout ça, c'était nouveau comme fonctionnement ?

Ah oui tout ça c'était nouveau, d'autant que c'était de la recherche à la fois quantitative et qualitative en même temps et ça c'était très nouveau. Et vraiment, je pense qu'un programme piloté par le national, en multisites, avec des acteurs du sanitaire, du social et du logement et avec la Recherche quanti et quali, dans nos domaines ça ne s'était jamais fait. Peut-être ailleurs, mais pas dans nos domaines. Et donc je pense que le fait, déjà, d'avoir l'ensemble de ces acteurs avec une coordination de l'opérationnel et une coordination de la recherche, ça a obligé tout le monde, dès le départ, à négocier les uns avec les autres. Ça a inscrit le programme dans de la négociation. Et puis moi, je n'ai pas un caractère à faire de la direction, moi je fais de la coordination. J'ai été une fois directeur dans ma vie et jamais plus on ne m'y prendra ! Ça n'est pas mon tempérament, ça n'est vraiment pas ce que j'aime faire. Être sûr de la coordination, ça m'allait très bien parce que ça me donnait en fait énormément de marge de manœuvre, sans les emmerdes. Je pense que dès le départ, la gouvernance partagée c'est comme ça qu'elle a été conçue mais sans la recherche et notamment sans la recherche qualitative, on n'aurait jamais pu le faire. Le fait que, dès le départ, Christian Laval²⁴ ait annoncé

²² La délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (DIHAL) est une administration centrale de plein exercice, instance de coordination et de suivi de la mise en œuvre des politiques publiques d'hébergement et d'accès au logement à destination des personnes sans abri ou mal logées. Placée sous l'autorité du Premier ministre et fonctionnellement rattachée au ministère de la Cohésion des territoires sa direction est confiée à un·e délégué·e interministériel·le nommé·e par le Premier ministre.

²³ La Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) avait pour mission de concevoir et piloter les politiques publiques de solidarité ; en 2021, la DGCS et les DIRECCTE ont fusionnés et sont devenus les Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS)

²⁴ Christian Laval a occupé la fonction de coordinateur national du programme de recherche-évaluation Un Chez-soi d'abord dans les villes de Paris, Lille, Marseille et Toulouse de 2011 à 2015

qu'on ne ferait pas de la recherche académique, c'est-à-dire que la logique ne serait pas « on regarde l'objet de recherche pendant 4 ans puis au bout de 4 ans on vous en dira quelque chose », non ! Il est dès le départ parti sur de la recherche-action, en fait. Et moi j'ai énormément travaillé avec Christian Laval, Pauline Rhenter²⁵, Delphine Moreau²⁶, Jean Mantovani²⁷ ... On a énormément échangé. Alors oui, en termes de recherche c'était certainement moins rigoureux que ça n'aurait été s'ils étaient restés sur un modèle très très académique. Mais en termes d'efficacité, c'était génial. Moi ça me permettait d'avoir un regard réflexif quasiment permanent sur ce qu'il se passait sur les sites et donc d'être en permanence sur ces allers-retours entre l'opérationnel et la recherche.

2.1 « La gouvernance partagée et la multiréférence, c'est clairement l'effet de la recherche »

Sur la question de l'opérationnel, est-ce que tu as eu confiance dans le fait que l'idéal que tu avais pu rédiger sur un papier avec différents opérateurs allait pouvoir se mettre en œuvre sur le terrain ? Avec des pros qui allaient accompagner de vraies personnes ?! Je veux parler de la transformation d'un idéal en opérationnel.

Oui oui ! J'ai eu confiance. En fait la question de la confiance ne s'est jamais posée parce que sur le terrain il y avait des gens compétents et parce qu'il y avait la recherche, donc en fait les équipes n'étaient jamais seules et étaient toutes accompagnées par des chercheurs sur le volet qualitatif, donc ça changeait complètement les choses, elles étaient en permanence regardées. A l'époque, en plus, je passais une semaine sur chaque site où je faisais les visites à domicile avec les équipes de terrain et j'assistais à toutes les réunions.

Ah oui, tu as fait énormément de terrain alors ?

Moi j'ai fait que du terrain les premières années. Les locataires je les connaissais ! Le temps a passé et il n'y a plus eu ce besoin là mais moi, les premières années, oui, les locataires je les connaissais bien. Dans les vidéos du Chez-soi, les premières vidéos, tous les locataires je les connaissais. Donc je passais une semaine sur les sites et le principe c'était, comme je dis toujours "on fait ce qu'on dit et on dit ce

²⁵ Sociologue, politique et maintenant avocate, Pauline Rhenter a fait partie de l'équipe de recherche en charge du volet qualitatif de la recherche évaluative sur le Chez-soi d'abord de 2011 à 2015

²⁶ Sociologue, Delphine Moreau a fait partie de l'équipe de recherche en charge du volet qualitatif de la recherche évaluative sur le Chez-soi d'abord de 2012 à 2015

²⁷ Sociologue, Jean Mantovani a également fait partie de l'équipe de recherche en charge du volet qualitatif de la recherche évaluative sur le Chez-soi d'abord de 2012 à 2015

qu'on fait". C'est-à-dire que mon rôle était vraiment d'aller voir ce qu'il se faisait et de rendre compte. Tous les mois j'avais des réunions en présentiel ou téléphoniques et après ça s'est transformé en visio, avec les administrations centrales où je rendais compte de tout. C'est-à-dire qu'il y avait une vraie transparence sur tout : quand il y avait des décès j'en parlais, quand il y avait des problèmes aussi, etc. Je rendais vraiment compte de tout et on faisait ça une fois par mois avec la DSS²⁸, la DGS²⁹, etc. J'avais un correspondant dans chaque administration centrale. Ce qui fait que lorsque le projet a avancé et qu'on l'a pérennisé, ces gens-là savaient déjà ce qui se faisait, ils ne sont pas tombés des nues et le programme était déjà bien connu. On a fait énormément de communication. A l'époque je n'étais pas à temps plein mais à temps partiel et j'avais une étudiante qui était super, en M2 que j'avais eu en stage et elle avait fait son mémoire sur "qu'est-ce que la coordination multisite ?" Et donc elle m'a aidée.

Et puis dès le départ, on a lancé le programme en faisant des Intersites³⁰, c'est-à-dire que moi je suis arrivée en avril et les premiers Intersites c'était en juin, à Marseille. On avait fait venir Sam Tsemberis et les canadiens, mais ça avait été une horreur !

Ah bon ?

En termes d'organisation je veux dire. Parce que l'événement avait été génial mais en termes d'organisation ... Organiser un truc comme ça sans argent, là on n'avait aucun argent et il fallait donc que je négocie avec tous les sites pour qu'ils participent financièrement. Je pense que j'ai fait deux ou trois nuits blanches de stress parce que c'était la première fois que j'organisais un truc comme ça en faisant venir des médecins américains, canadiens ... Sans budget ! Mais bon, ça a commencé comme ça le Chez-soi.

Au début du Chez-soi, toi tu participais à l'accompagnement des équipes de terrain et tu donnais des conseils en lien avec ce qui avait été imaginé sur la gouvernance ? Ou est-ce que les choses se sont mises en place un peu naturellement ? Disons que ce que je me demande, c'est s'il a fallu orienter les personnes, les pros, pour qu'ils s'organisent autour de la gouvernance partagée ?

En fait, ça n'a jamais été dit réellement. Je pense que les gens qui sont arrivés sur ce dispositif avaient envie de faire autrement, déjà. Tous les professionnels. C'était vraiment des professionnels qui

²⁸ La Direction de la Sécurité Sociale (DSS) assure la tutelle de l'ensemble des organismes de Sécurité sociale

²⁹ La Direction Général de la Santé (DGS) est l'une des directions du ministère de la Santé français, chargée de la préparation et de la mise en œuvre de la politique de santé publique, de la veille et de la sécurité sanitaire

³⁰ Chaque année, toutes les équipes des Chez-soi d'abord de Franc, accompagnées par des locataires, se retrouvent dans une ville durant 3 jours, autour d'ateliers de travail et de moments de célébrations.

voulaient travailler différemment. Par exemple, la multiréférence c'est effectivement les marseillais qui l'ont conceptualisée. Pour le coup, c'est plus précisément Sylvie Katchadourian³¹. Ils ont vraiment travaillé sur cette voie avec l'aide de Christian Laval qui les accompagnait. Je pense qu'ils avaient tous envie de travailler différemment et, en tout cas à Marseille, ils voulaient sortir du système de référence du social. Au début, c'était de la multiréférence un petit peu biaisée car il y avait des gens avec un énorme leadership qui connaissait toutes les situations. Je pense qu'il faut séparer les sites historiques de l'époque de l'expérimentation³² des nouveaux sites. Sur Marseille, cette multiréférence et cette horizontalité se faisait via un chef d'orchestre qui était Sylvie Katchadourian, qui avait eu l'expérience d'un modèle similaire juste avant, avec le lieu qu'elle avait ouvert avec Vincent Girard, tu sais le squat "Le Marabout". Et donc il y avait une confiance absolue de l'équipe en cette personne. C'était donc à ce moment-là un modèle très empirique.

Je pense que ce qui s'est joué dans l'expérimentation c'était de toute façon de l'horizontalité parce que personne n'avait la main sur tout. Il fallait en permanence négocier. Et naturellement, ça a obligé tout le monde à travailler en horizontalité. Et puis clairement, faire du rétablissement ça oblige à ça aussi.

La gouvernance partagée et la multiréférence, c'est clairement l'effet de la recherche et le modèle d'organisation à la française qui a créé ça car ça n'était pas du tout inscrit dans le modèle du Housing First au départ.

Ensuite, il y a eu une seconde étape, celle de la pérennisation. On a commencé à se dire qu'on allait dans le bon sens alors on a travaillé à l'écriture du décret et moi pour faire ça, et ça je te l'avais déjà raconté, j'ai commencé à travailler avec un outil qui est la carte mentale³³ (annexe 1). J'ai réalisé celle du Chez-soi d'abord pour voir quelles étaient vraiment les valeurs, les bases, disons le socle indispensable. On avait dit à ce moment-là que c'était la pluridisciplinarité, à toutes les strates.

Et cette conclusion d'un socle commun basé sur la pluridisciplinarité à toutes les strates, tu l'as tirée de l'utilisation de la carte mentale ?

³¹ Sylvie Katchadourian était à ce moment-là directrice du Pôle Santé d'Habitat Alternatif Social et coordinatrice départementale sur le Un Chez-soi d'abord

³² La publication d'un travail de recherche et d'enquête sur les liens entre le fait d'être « sans chez soi » et de ne pas avoir accès aux soins et système de santé, intitulé « plaidoyer et propositions pour un accompagnement des personnes à un rétablissement social et citoyen » (Girard, Estecahandy, Chauvin, 2010) pousse le gouvernement à lancer l'expérimentation « Un Chez-soi d'abord » dans quatre villes françaises (Marseille, Toulouse, Lille et Paris) de 2011 à 2016, date de la sortie du décret qui pérennise le programme.

³³ Les cartes mentales sont des outils conçus pour organiser les pensées et les idées. Elles servent à clarifier et à structurer les informations autour d'un thème central, facilitant ainsi la compréhension et la mémorisation.

Oui, non, enfin pas que. J'avais aussi travaillé en réunissant l'ensemble des personnes, en multisites sur des groupes de travail et on avait écrit ce socle qui était indispensable et non négociable. Ensuite, si on voulait maintenir ça, on s'est demandé ce qu'il fallait faire ? Et c'est comme ça qu'on est arrivé à l'idée des GCSMS³⁴.

Ensuite on a réuni les opérateurs, les porteurs, avec Sylvain Mathieu³⁵ et je leur ai dit qu'à partir de ce socle, on préconisait ça et je leur ai demandé s'ils étaient d'accord. Comme on parlait du socle et qu'à priori ils étaient d'accord pour ça, alors ils ont été d'accord avec le projet du GCSMS, enfin ils n'ont pas eu trop le choix.

Quand tu parles de socle, c'est à la fois sur les valeurs mais c'est aussi sur l'obligation d'avoir telle ou telle association dans chaque GCSMS ?

Non, au départ on était vraiment sur les valeurs plus que sur la composition des groupements.

Sur la question des valeurs, ce à quoi je pense c'est deux niveaux de valeurs : celles qui guident notre manière d'accompagner le public et celles qui guident l'organisation du travail au sein de l'équipe.

(Pascal recherche des documents dans son ordinateur et lis les intitulés de dossiers qu'elle retrouve).

Tu vois *Management Itératif et Collaboratif*, par exemple, donc on avait déjà tous ces éléments-là. *Recherche Action*, ah oui j'avais fait un document de travail sur la modélisation !

Je te fais te replonger dans les origines du Chez soi à la veille de ta retraite !

Et oui, j'avais oublié tout ça ! Ah oui, celui-là pourrait te servir, février 2015. Bon je t'enverrai tout ça...

Voilà, donc à partir de là on est arrivé à un fonctionnement en horizontalité et on a mis des noms plus précis sur ce qu'on faisait pour l'intégrer au cahier des charges, même si on n'a pas détaillé plus que ça ce qu'était le management horizontal. On a travaillé deux ans sur tout ça, c'est pas venu comme ça. Il y a eu deux ans de travail et de partage avec les équipes sur ces sujets-là. Moi j'écrivais, je leur envoyais, on discutait, on retravaillait. Ça a été très très participatif.

³⁴ La constitution d'un Groupement de Coopération Social et Médico-Social (GCSMS) est une condition sine qua non pour ouvrir un Chez-soi d'abord. Ainsi, sur tous les sites, différents opérateurs locaux (appelés par la suite « porteurs ») œuvrant dans les champs de la psychiatrie, de la précarité, de l'addictologie et du logement/hébergement ont dû constituer un tel groupement pour accueillir Un Chez-soi d'abord sur leur territoire.

³⁵ Sylvain Mathieu a été Délégué interministériel à l'hébergement et à l'accès au logement de 2014 à 2024.

Et là c'était avec les quatre sites historiques donc ?

Oui, oui tout à fait. C'est là où on a vraiment commencé à écrire et il y avait deux niveaux : le décret, il y a avait vraiment les choses essentielles comme la pluridisciplinarité des porteurs, le fait qu'il n'y avait pas de durée déterminée dans l'accompagnement des personnes, le fait qu'il n'y ait pas d'obligation de se soigner pour entrer dans le programme, le fait qu'il y ait des médiateurs de santé pairs au sein des équipes, le fait que ce soit un logement et non pas un hébergement, donc voilà il y avait quelques points essentiels dans le décret et tout le reste on l'a mis dans le cahier de charges.

Ce cahier des charges a donc servi pour débiter ce que tu appelles la phase 2, c'est-à-dire l'ouverture de nouveaux sites dans le cadre de la pérennisation ?

Oui c'est ça, la vôtre ! Et c'était beaucoup plus facile... En fait ce qu'on s'était dit avec Christian (Laval) et même avec Vincent (Girard), c'est qu'il y avait sûrement des choses qu'on n'arriverait pas à transformer au niveau des sites historiques parce que, voilà, le pli était mal fait dès le départ et quand tu as un faux pli tu as un faux pli, tu as beau repasser ... Et moi j'ai beaucoup misé sur votre arrivée à vous, les nouveaux sites, en fait ceux pour qui c'était clé en main, ceux qui savaient pourquoi ils avaient signé et ça, ça facilitait les choses.

3.1 « Toujours essayer de trouver des contrepouvoirs, des gens qui peuvent contrebalancer et faire que ça ne peut pas être comme d'habitude »

Tu parles beaucoup des valeurs et du fait d'avoir modélisé le dispositif à travers des valeurs fortes mais toi, pour parler de toi Pascale, est ce que tu sais pourquoi tu es autant attachée à ces valeurs-là ? Qui sont loin d'être une évidence dans le médico-social et peut-être encore moins pour un médecin ! Tu vois cette idée de l'horizontalité, de ton choix de partager le pouvoir que tu aurais pu avoir et garder ?!

C'est sûr que c'est mon mode de fonctionnement à moi, c'est très personnel je pense. Si tu veux, je pense que c'est impossible de faire du multisites, ou alors il faut être une entreprise et avoir de l'argent et être aux commandes, mais je pense que faire du multisites en voulant tout régenter c'est... Pas possible. Enfin, tu y laisses la santé. La coordination multisite c'est très très compliqué, en fait. Tout régenter là-dessus, en plus si tu n'as pas l'argent, euh sur quoi tu veux agir ? C'est quoi tes marges de manœuvre ?

Ce qui est marrant à mes yeux, par rapport à ce que tu es en train de dire, c'est que vouloir tout régenter pour toi, ça aurait été de mettre davantage d'horizontalité et de rétablissement, plus que de réussir à mettre de la rigidité ou imposer ton pouvoir. Ça pourrait être entendu comme un comble par certains ... Ce que je veux dire par là, c'est que je crois comprendre, quand je te vois travailler et quand je vois toute l'énergie que tu as mis dans le Chez soi, c'est que plus il y a de multiréférence, de rétablissement et d'horizontalité au sein des équipes, donc de la liberté, plus tu es satisfaite. Mais ça, ça n'est pas du tout une évidence Pascale, dans notre monde ... Libéral ... De la part d'un médecin qui construit un dispositif national et qui est heureux de ne pas tout maîtriser. A titre personnel, je trouve ça fabuleux mais je m'interroge sur ... Tu le dis, c'est toi, c'est personnel, tu fonctionnes comme ça, mais si ça n'avait pas été toi Pascale ? Est-ce que par exemple c'est lié aux opinions politiques cette posture ?

Je ne pense pas que ce soit une question politique ; c'est plutôt une question d'écologie. Moi, j'y aurais laissé la santé, enfin je veux dire que si tu pilotes un truc comme ça en voulant tout régenter alors tu deviens fou, tu peux pas. Tout le monde se serait braqué et l'affaire se serait arrêtée. On a des exemples où certains y ont laissé pleins de plumes hein, tu le sais bien [...]. Certains ont trop voulu faire bouger les choses mais c'est trop compliqué.

Ton idée était donc de proposer un modèle et puis de laisser faire les choses ensuite, enfin comment tu l'as perçu ?

C'est plus complexe que ça quand même, c'est pas proposer et laisser faire. C'est déjà faire des petits réajustements permanents, c'est être hyper présente. Dès qu'il y avait besoin, j'étais là. Quand j'avais connaissance des choses, je ne laissais jamais pourrir les situations ; quand les gens me demandaient, je venais. C'est vraiment comme ça que j'ai gagné ma légitimité en fait.

Je te pose quelques questions un peu naïves mais au fond je le sais Pascale, parce que moi je l'ai vécu avec toi ça !!

Hahaha, et oui ! Voilà, donc toujours répondre aux sollicitations, déjà. Et toujours partir d'une posture sur les valeurs, sur mon rôle, en étant très rigoureuse sur ce que je peux faire ou ne pas faire et jusqu'où je peux aller ou ne pas aller. Notamment avec les ARS ou les DDETS. Chez vous à Lyon, ça ne s'est pas posé parce que vos interlocutrices étaient super et qu'il n'y a pas eu de conflits majeurs mais il y a eu des sites [...] où ça a été très compliqué. Mais le principe pour moi c'est de ne jamais lâcher tout en étant souple, en accompagnant la torsion. C'est ça le truc, c'est ne pas lâcher, ne pas

dire tant pis je m'en lave les mains, ça c'est impossible. Mais une fois que tu as le pieds dans la porte tu ne le retires pas et tu accompagnes là où tu veux aller, en souplesse, en faisant que le truc tourne en même temps que toi. Si tu mets de la raideur tout se casse la gueule. Et donc mon rôle est devenu indispensable pour mettre de l'huile sur tout ce qui crissait un peu. Je me suis beaucoup appuyée sur les locataires pour réaliser tout ça. L'équipe c'est un élément mais ça n'est pas tout. Il y a les locataires, la Recherche, la DIHAL. Tu vois, on était très nombreux. Et les locataires avaient autant de poids que les autres. Moi j'ai fait beaucoup d'interventions avec les locataires : on est parti au Portugal avec des locataires, on est parti en Irlande avec des locataires, on ne les a pas amenés aux Etats-Unis mais partout où on le pouvait, on faisait les choses avec les locataires. Et ça c'était important ! Ça a été une marque de fabrique importante du Chez-soi et je me suis beaucoup appuyée sur eux. Et c'est pareil avec les médiateurs (pairs) ! Moi je me suis beaucoup appuyée sur les médiateurs. Toujours essayer de trouver des contrepouvoirs en fait. Des gens qui peuvent contrebalancer et faire que ça ne peut pas être comme d'habitude en fait. Je ne sais plus pourquoi on disait ça ?

Je ne sais plus vraiment si on s'est inspiré de l'une de mes précédentes questions pour en arriver-là mais c'est vrai que je me questionne beaucoup sur l'importance que tu mets dans le fait de vouloir faire vivre un contre-pouvoir. Tout à l'heure tu m'as dit que ça n'avait pas de lien avec la politique, ça m'a interrogée. Tu m'as aussi dit qu'on ne pouvait de toute façon pas être partout en multisites, mais ... Bon, je suis désolée, je reviens encore à ce questionnement qui m'habite fort : on pourrait imaginer que le Chez soi ait pu exister sous une tout autre forme, tu vois une reproduction de ce qui existe aujourd'hui, dans le médico-social, avec la proposition d'appartements à des personnes, une référence dans l'accompagnement, une gouvernance un peu traditionnelle, bon, je ne sais pas peut-être que non et que ça se serait cassé la gueule ... Mais cette intuition que tu as eue, avec les gens avec qui tu as bossé pour monter le Chez soi, ça m'interroge très souvent ! D'où ça t'est venu Pascale ? Pourquoi tu n'as pas été dans la tradition de la hiérarchie qu'on retrouve partout dans le sanitaire et le social ?

Bon, il y avait à la fois l'influence des gens qui ont lancé ça : des Christian (Laval), des Aurélie³⁶ (Tinland), des Vincent (Girard), etc. Et il y avait aussi des travailleurs pairs dès le départ, il y avait

³⁶ Aurélie Tinland est psychiatre et chercheuse en santé publique et a réalisé une thèse de doctorat en santé publique intitulée « Efficacité d'un modèle innovant d'accès direct au logement et à un suivi intensif pour les personnes sans-abri atteintes de troubles psychiatriques sévères : le programme Un chez-soi d'abord », qu'elle a soutenue en 2022.

Herman, Jean-Marc, c'est-à-dire qu'il y avait des gens autour qui disaient "Attention, ne prenez pas le pouvoir !".

4.1 « la prise de pouvoir est inutile pour arriver à ce qu'on veut »

Et puis bon, moi c'est mon histoire si tu veux. Ça c'est des choses beaucoup plus personnelles, tu connais un peu mon histoire non ?

Un peu ! On a eu beaucoup d'occasions de discuter de nos vies mais je ne sais pas si tu fais allusion à l'une des parties de ton histoire que je connais déjà ?

Je parle de mon enfance, de là où j'ai été élevée ?!

Ah non Pascale ! Je n'ai pas en tête cette partie-là de ton histoire.

En fait, j'ai répondu à plusieurs entretiens ces derniers temps. Les gens me posaient beaucoup la question et je n'y avais jamais pensé avant. Mais à posteriori, je me suis dit que ça a dû forcément jouer. Et donc pour la petite histoire, il se trouve que mon père était maître d'hôtel chez une princesse, la princesse de Grèce, qui est la cousine de la reine d'Angleterre. C'est la royauté qui n'existe plus mais voilà, moi j'ai connu la reine d'Espagne, le mari de la reine d'Angleterre, enfin j'ai vécu chez les rois et les reines. Mais vraiment quoi, c'est pas une façon de parler. Mon père, lui, c'était un paysan mais il a eu une vie très romanesque. Il est notamment parti avec le cirque Barnum aux Etats-Unis et en rentrant, il a donc travaillé chez cette princesse de Grèce, dont la mère était Marie Bonaparte qui a fondé la psychanalyse en France mais qui n'est pas reconnue car c'est une femme et qui a sauvé Freud d'Allemagne. Et j'ai vécu toute mon enfance à Saint Cloud dans ce monde-là où j'avais une place très déterminée mais absolument aucun pouvoir et j'ai donc développé ce type de qualité, de pouvoir me fondre partout, d'arriver à ce que je voulais mais sans avoir le pouvoir. Et mon père a été à cette place, car ce sont des gens que l'on voit toujours, les enfants, on a gardé des liens avec eux. Maintenant ils ne sont plus princes, quoiqu'il y en a un qui est toujours duc quand même ... Et donc je pense que ça n'est pas innocent pour moi d'être à cette place, d'être dans un rapport au monde qui est à la fois très codifié où tu sais exactement où est ta place, d'ailleurs ça mériterait que je l'analyse un peu plus, mais que tu n'es pas dans un rapport de pouvoir. De fait, je pense que ça joue beaucoup sur ma capacité à me fondre dans n'importe quelle situation ; je peux aussi bien être à la table de la reine d'Angleterre qu'avec des SDF, ça ne me pose aucun souci. J'ai les codes de tous les milieux sociaux en fait. D'une certaine façon, je suis transclasse, avec tous les codes.

Merci de ce récit Pascale, c'est un éclairage sociologique précieux,

Pour moi, la prise de pouvoir est inutile pour arriver à ce qu'on veut. Je pense qu'on peut y arriver par pleins d'autres moyens et moi c'est ce qu'il m'est arrivé, c'est mon histoire. Et c'est aussi l'histoire de mon père, de ma mère, c'est aussi leur histoire à eux.

En tout cas je note cette dernière phrase qui est très belle, même sortie de son contexte ! Je peux la garder !? "La prise du pouvoir est inutile pour arriver à ce qu'on veut".

C'est ma trajectoire, c'est très personnel. Je parle de choses encore personnelles, mais par exemple j'ai une amie qui est chercheur et a un sacré CV ... Elle sort d'un milieu modeste et assez peu cultivé, bon elle, elle s'est battue, elle s'est vraiment battue et ça a été compliqué pour elle. Moi je ne me suis pas battue. Moi j'ai grandi dans un endroit incroyable, enfin j'ai été portée par le milieu social ou j'étais : être médecin c'était naturel, sinon j'aurais été avocat ou ingénieur. Tu vois je n'ai pas eu à défendre mon avenir. Il y a des gens pour qui le pouvoir faut le gagner, faut aller le chercher avec les dents. Mais de par mon histoire, j'ai une autre façon de faire et ça marche. Encore cette année, mes collègues de la DIHAL m'ont dit "non mais toi on te donne le Chez soi, c'est un tout petit programme", moi je ne dis rien, je dis « oui oui merci vous êtes trop sympas, je prends », en fait j'ai tout et je prends. Et je me dis à chaque fois que je ne comprends pas pourquoi ça passe.

Moi je vois très bien comment tu fais, haha. Tu arrives à allier une forme d'écoute active, de bienveillance, tu as un vrai intérêt pour ton interlocuteur et en même temps tu es très très au clair avec ce que tu veux faire passer comme message, tu es une experte en la matière !

Je ne m'en rends pas compte mais effectivement je pense que ça n'est pas par hasard que je sois là. La question de la diplomatie, bon, j'ai vécu dans un monde où c'était comme ça. Si tu veux, dans ces milieux-là tu ne dis jamais les choses frontalement ; il y a une manière de dire les choses que j'ai adopté de façon naturelle, que je n'aurais jamais adopté si je n'avais pas vécu dans ce milieu-là.

5.1 « Le Chez-soi c'est typiquement un programme disruptif, une autre façon de voir le monde »

Et ça me fait penser à une phrase que tu m'as dit tout à l'heure, parce que je fais un lien. Tu m'as dit que ça n'était pas en lien avec les opinions politiques, le Chez soi et ses pratiques. Alors dans ce cas

tu as quel regard sur ces débats autour de “être militant ou ne pas l’être”, “c’est politique ou ça ne l’est pas” ?

Ah ! Je t’ai dit ça tout à l’heure ? Ah oui, sur la question est ce que c’est un truc de gauche ou de droite ? Non mais je t’ai dit ça car le Chez-soi est né à une période où c’était bien la droite, c’était Sarkozy. Après, on était sur la thématique des inégalités sociales de santé et Bachelot lancée sur cette idée-là. C’était vraiment dans ce sens-là que je te disais que ça n’était pas en lien avec les opinions politiques. Mais je pense que le Chez-soi c’est typiquement un programme disruptif, une autre façon de voir le monde et on est vraiment sur la question de la justice sociale, bien sûr. Et pour le coup, la gauche d’aujourd’hui ne semble pas porter spécifiquement ces valeurs-là, c’est aussi ça que je voulais dire. C’est sûr que sur la vision de la justice sociale et de la vision humaniste et humanitaire... Moi j’ai fait beaucoup d’humanitaire, donc dans cette idée des droits de l’homme, etc. C’est sûr qu’il y a des liens. Que ce soit Christian, Vincent ou moi, on sortait de Médecin du Monde et on était tous issus de cette culture. Pierre Chauvin aussi. Bien sûr ça a participé.

Pascale, j’ai une autre question à te poser et qui me vient en tête après tous ces échanges : je me demandais comment tu imaginais le fait que les pratiques et valeurs du Chez-soi puissent infuser dans le monde du médico-social plus largement ? Est-ce que tu imagines que ça pourra arriver, cette imprégnation extérieure ou est ce qu’on restera une éternelle exception ?

Alors ... Je n’en sais rien ! Si, quand même, je l’espère. Quand je vois d’autres programmes comme les grands marginaux par exemple, qui se font, comme Zone Libre, je me dis que c’est chouette ! Je vois plein de choses très intéressantes. Mais la marche est très haute et le social reste quand même avec l’idée de remettre les gens dans la norme. Alors je ne sais pas ...

Et quand tu mets en perspective ce que, globalement les gens ont l’air de vivre au Chez-soi en tant que pros, même si ce n’est pas tous les jours faciles et que certains Chez soi vont pas très bien, mais quand on perçoit globalement ce qui se passe dans les Chez soi et qu’on le compare avec l’état des services partout ailleurs, tu fais des liens ? Tu te dis que c’est un modèle qui pourrait donner des idées ?

Après, le problème c’est que les boutiques, je parle de ces grosses associations qui sont des petites entreprises en fait, avec l’Etat qui les met en plus en concurrence ; ce sont des billards à trois bandes parfois. C’est-à-dire que chacun a besoin d’arriver à ses fins pour avancer. Pour que ça change vraiment, il faudrait réellement que les directions acceptent de partir sur une autre façon de voir les choses. Alors je ne sais pas. En tout cas, au Chez-soi ce que je trouve génial et qui marche, c’est

vraiment les groupements. Et par exemple, les territoires où ils ne sont que deux porteurs, ça merde, forcément. On avait dit, il faut être 3, à minima ! Bon des fois on dit, on reredit mais parfois il faut lâcher. Et puis on retombe sur ses pattes.

Le groupement ça équilibre les forces, ça triangule. Et dans les équipes qui vont mal, bon c'est aussi une histoire de personnes, de personnalité et des fois quand ça merde c'est aussi des erreurs de casting. Pour les cadres, c'est vrai qu'il faut des leaderships d'enfer.

Je pense à une discussion que j'ai eu avec Romain tout à l'heure, sur cet équilibre extrêmement fragile, peut-être encore plus qu'ailleurs, au Chez soi d'abord. Comme c'est un fonctionnement par le leadership, il suffit vraiment d'un élément qui ne fonctionne pas comme il le faudrait pour que ça ruine l'équilibre. Et je me disais que dans les organisations plus traditionnelles, c'était peut-être moins flagrant.

Ah c'est clair, au Chez-soi c'est totalement systémique. C'est d'ailleurs pour ça que moi, dès qu'il y a un petit caillou, j'y vais ! Sinon ça peut flinguer tout le système. Moyennant quoi, c'est très puissant, donc c'est ça qui entraîne. Alors qu'à l'hôpital, tu peux avoir 20 000 cailloux dans la chaussure, ça continue. A un prix très élevé car tout le monde est malheureux mais ça continue, ça fait le job. Pas forcément bien et personne n'y trouve son compte mais ça fait le job.

Et oui, le Chez-soi ne peut fonctionner que dans la dynamique, qu'en avançant. Si ça s'arrête, tout se casse la gueule. C'est grandeur et misère ! C'est une espèce d'alchimie qui fait que ça marche. Et moi je crois en cette chose : l'équilibre dans le déséquilibre, je trouve que c'est très intéressant. Comment à chaque fois tu recrée un équilibre, mais ça veut dire qu'il faut des gens qui à chaque fois, font deux pas en avant. En tout cas je pense que ce sont des modes de management très particuliers car c'est systémique, il y a besoin en permanence d'un équilibre, à tous les endroits, comme par exemple le binôme directeur/coordo. C'est le même principe que le rétablissement en fait.

L'entretien se termine et je remercie vivement Pascale.

Résumé du chapitre 2 :

Cet entretien d'une grande richesse mené auprès de Pascale Estecahandy, qui a été coordinatrice du programme Un Chez soi d'abord au sein de la DIHAL durant 13 ans, est un moment très fort et éclairant dans le cadre de ma recherche. Plonger dans les origines de l'implantation du Chez-soi d'abord en France et comprendre par quels moyens et à travers quelles valeurs le programme a été déployé sur le territoire permet de saisir les éléments constitutifs du socle commun formulé autour de grands principes partagés par toutes les équipes. L'exercice de la gouvernance partagée, les pratiques orientées rétablissement ou encore l'importance de la pair-aidance sont autant de thématiques dont les usages ont pris racine dès la conception du programme puis à chacune des étapes suivantes. Elles ont depuis infusé dans les différentes équipes, à des degrés variés. Tout au long de l'échange, l'on prend également la mesure de l'importance considérable donnée à la pluralisation des pouvoirs grâce à démultiplication des acteur·ice·s, la déhiérarchisation des niveaux de décision, la capacité de Pascale Estecahandy à passer d'un monde à l'autre, etc. Cet agencement subtil de l'hétérogène a permis de créer des passerelles là où il n'y en avait pas ou trop peu : entre les territoires, entre les institutions, entre les financeurs, entre les professionnel·le·s de différents métiers et avec des personnes vulnérables et sans domicile vivant avec des troubles psychiatriques. L'aventure Un Chez-soi d'abord semble donc, depuis toujours et avant tout, représenter un mouvement de transversalité, en tous points, qui permet de penser des relations davantage horizontales, de mettre en œuvre la multiréférence et l'écoute de chacun·e et de porter une attention permanente aux petites choses. Si le mot care n'est pas prononcé dans l'entretien, pour autant, c'est incontestablement de son apprentissage et de son usage dont Pascale Estecahandy fait le récit.

CHAPITRE 3 : Construire du commun à partir du pluriel, approche sociologique des pratiques singulières d'Un Chez soi d'abord

1. La Multiréférence : une volonté de sortir de la segmentation des tâches et de transcender les spécificités disciplinaires.

Toutes les équipes d'Un Chez-soi d'abord, dont celle de Lyon, réalisent l'accompagnement des locataires en multiréférence, pratiques dont Pascale Estecahandy a rappelé les origines durant son entretien. Il n'existe donc pas de système de référence unique au sein de l'équipe puisque tous-tes les professionnel-le-s accompagnent tous-tes les locataires, collectivement.

Cette pratique est décrite comme telle dans *le cahier des charges national* :

Le modèle dit de « multiréférence » repose sur les principes suivants :

- La multiréférence nécessite une organisation de travail pluri-professionnelle.
- Chaque corps de métier garde son identité et sa spécialité.
- Dans le temps de la rencontre avec l'utilisateur, chaque professionnel est substituable.
- Le modèle de la fonction d'encadrement est celui de la coordination et de l'innovation
- Le principe de la multiréférence facilite la construction d'une logique de parcours de l'utilisateur.
- Les professionnels en multiréférence sont dé-spécifiés dans leur fonction mais peuvent aussi se spécialiser au fur et à mesure de l'identification par l'équipe de besoins nouveaux.
- Chaque fois que le modèle devient trop pyramidal, le principe de multiréférence est écorné.
- Sans utilisation des nouvelles technologies de l'information, la multiréférence n'est pas réalisable.

La multiréférence est plus une culture d'équipe qu'une technique d'intervention : le point de vue des locataires sur les pratiques qu'elle induit est essentiel.

Ce décloisonnement des pratiques professionnelles s'accompagne de binômes tournants. Les locataires reçoivent indistinctement les membres de l'équipe, la référence est donc réalisée « en équipe », sauf si la poursuite de certains projets nécessite un professionnel particulier. Le principe d'« horizontalité » fait référence à la constitution d'équipes non hiérarchisées et à la promotion d'une répartition indifférenciée des tâches.

La pratique de la multiréférence nécessite de profonds changements dans l'organisation des équipes

(Extrait du *cahier des Charges National*, juin 2017)

Dans un entretien, Nicolas, travailleur social au sein de l'équipe, décrit sa perception du ressenti des locataires à propos de la multiréférence :

« Je pense qu'il y en a qui adorent parce que ça leur fait du monde à voir. Par exemple, quelqu'un comme Dave, il a l'air toujours heureux d'accueillir de nouvelles personnes de l'équipe. Il raconte son histoire, il présente son chat, ses plantes et il a l'air toujours très heureux d'accueillir et de faire connaissance avec des nouvelles personnes. A contrario, pour Idriss, si ça change il pense qu'on l'abandonne et si on lui présente quelqu'un de nouveau, ça veut dire forcément qu'il y a quelqu'un qui va partir. Et pour lui, il faut que rien ne bouge, sinon il panique. Mais bon c'est à la marge comme situation. Il y en a qui sont un peu perdus et qui savent plus les prénoms. Mais je crois surtout qu'il y en a pas mal qui s'en foutent de qui est là, c'est juste l'équipe du Chez-soi comme une sorte de nuage. Driss par exemple, je suis allé le voir à l'hôpital il y a 3 semaines et j'étais content parce que ça faisait longtemps que je ne l'avais pas vu et là c'était hors contexte, on n'était pas chez lui [...] Il m'a vu et il a dit "Ah tiens t'es là toi" et il m'a reconnu, il m'a reconnu en tant que personne, même si mon prénom il ne l'avait pas. Et il savait que ça faisait longtemps que je travaillais au Chez-soi. Donc pour quelqu'un comme Driss, je pense que ce n'est pas très grave si ça change et même que c'est bien. Il est content de revoir des gens. Certains autres s'en emparent vraiment de la multiréférence ; ils peuvent dire "moi je voudrais parler de ça avec un tel ou un tel et voilà". Je me rappelle de notre collègue Virginie qui expliquait toujours, lors des premières rencontres avec les locataires, que l'équipe c'est une vraie boîte à outils. On peut aussi utiliser l'image du couteau Suisse ».

Ainsi, la plupart des locataires se sont très bien adapté·e·s au système de multiréférence. Pour celles et ceux, peu nombreux·ses, que le changement d'interlocuteur·ice perturbe, l'équipe s'organise pour que les VAD soient réalisées par des professionnel·le·s repéré·e·s qui intègrent ensuite de nouveaux·elles collègues petit à petit, en prenant des précautions (échanges sur le sujet en amont, appel téléphonique avant la rencontre pour annoncer la constitution du binôme, etc.).

Dans un autre entretien, Axelle également travailleuse sociale, parle de son rapport à la multiréférence :

« Je me souviens d'une discussion avec une étudiante qui me disait que pour elle, ce qui était difficile sur ce modèle de référence unique et qu'elle avait notamment vécu en MECS, c'est qu'elle avait le sentiment de tomber dans une forme de toute-puissance avec la personne accompagnée et de ne pas avoir assez de regards extérieurs, pas assez de retours sur sa pratique et du coup pas d'élaboration commune. C'est vrai que tu peux vite avoir un sentiment amer face à une forme d'ingérence dans la vie des gens et plus encore quand tu es le seul décisionnaire. Et puis pour moi, la multiréférence c'est avant tout une répartition de la charge mentale entre collègues ».

Axelle évoque deux réflexions centrales autour de la multiréférence dans cet extrait d'entretien : le fait que la multiréférence évite une forme de toute-puissance qui peut résulter d'un regard professionnel unique sur la situation des personnes mais également l'intérêt, repéré par l'équipe, de ne pas porter seul·e la charge mentale liée à l'accompagnement. Car en effet, la multiréférence

permet une certaine liberté pour les professionnel·le·s de s'impliquer ou non dans un accompagnement et c'est cette deuxième idée que Nicolas développe :

“Pour moi c'est super important ce moment de réunion où on construit les binômes chaque matin. On se demande “Est-ce que je le sens ? Je ne le sens pas ? Comment ? Comment articuler Moi aujourd'hui ? Ce matin ? Moi dans mon histoire avec cette personne ? Moi dans mes priorités du moment ?” Il y a une sorte de nuage d'informations, d'émotions, de sensations, de souvenirs, un truc un peu nébuleux et à un moment donné il faut en faire des décisions qui sont collectives et qui sont avec plein d'enjeux de niveaux différents. “Moi j'ai bien dormi, bon le type est en train de décompenser et la collègue, elle y est déjà allée la semaine passée donc elle se sent pas trop cette fois ; donc peut-être que quand même je vais y aller, mais en même temps ce serait bien aussi qu'il y ait un collègue à temps plein qui aille rencontrer ce locataire qui ne va pas bien, parce que la semaine prochaine il n'y aura personne qui le connaît comme je ne suis pas là”. Ou encore, “je dois partir un peu plus tôt parce que je dois aller chercher mon enfant à la crèche, du coup je passe mon tour pour cette visite”. Toutes sortes d'éléments qui sont de nature très différente, du plus émotionnel, intime, au plus objectif, organisationnel, au plus centré sur la personne accompagnée, au plus centré sur l'équipe et l'individu au sein de l'équipe”.

La multiréférence, en plus de proposer une « boîte à outils » aux locataires, est également une organisation qui permet à l'équipe d'accompagner sur le très long terme des personnes qui, au regard de leurs problématiques multiples et complexes, pourraient pour certaines rendre impossible un suivi de qualité par un·e seul·e professionnel·le référent·e. En donnant la possibilité de mieux maîtriser son implication dans les relations d'accompagnement, de choisir d'aller ou de ne pas aller voir tel·le ou tel·le locataire selon son propre état du jour, la multiréférence permet de prendre soin des membres de l'équipe et du collectif, au quotidien.

« Pour moi, c'est ça qui nous permet de tenir, de ne pas anticiper l'échec ou l'impuissance ou la vexation quand on va voir quelqu'un. Et donc maintenir l'espoir d'une certaine manière. [...]. Donc la multiréférence c'est bien ça : la continuité et la qualité du lien. Et aussi, parce que si on en a marre, ça nous protège de l'exclusion, enfin ça nous protège du réflexe d'exclure » ajoute Nicolas.

Toutes les personnes interrogées évoquent également un autre aspect de la multiréférence qu'elles décrivent comme un élément de satisfaction central, celui de la flexibilité et de la liberté d'organisation. Les propos de Martin illustrent bien cet avis partagé :

« Ce qui me fascine toujours, c'est la souplesse et la capacité de réorganisation permanente. C'est une sorte de machine qui est mise en place collectivement et qui prévoit tout à l'avance au maximum tout en sachant qu'il ne se passera absolument jamais ce qui est prévu mais il faut quand même que tout soit prévu pour que la tolérance au dysfonctionnement fonctionne. Et c'est quelque chose qui me fascinera toujours : c'est vraiment parce que c'est hyper bien organisé que, même si tous les jours on ne fait que la moitié des choses comme elles étaient prévues initialement, ça marche quand même ! On a cette capacité de réorganisation, de changement et de modification permanente et

instantanée. La multiréférence ne fait pas tout mais c'est quand même grâce à son application que tout ça est rendu possible. On en revient toujours à ça. C'est peut-être un peu ma lubie, mais je pense que c'est un fonctionnement qui permet énormément de choses, dans la souplesse et dans l'horizontalité ».

Il ajoute plus tard dans l'entretien :

« Il y a pleins de moments où l'on observe cette force du collectif à l'œuvre dans la multiréférence, avec toute la souplesse et avec toutes les marges de manœuvre individuelles et collectives. On le voit par exemple dans la vie autonome des sous- groupes de travail, qui d'ailleurs aujourd'hui sont tellement nombreux que toi et moi, si on voulait les lister on n'y arriverait pas. [...] Sur des aspects purs et durs d'organisation, il y a des trucs, je ne sais pas comment ça marche ! Il y a peut-être 3 personnes qui savent comment ça marche, sur 25 mais avec tous les espaces de communication et de transmission d'infos et de relais, sur le long terme ça tient. Alors ça n'est pas magique non plus quand on sait tout le travail qu'il y a derrière ».

Durant ce même entretien, je m'intéresse aux effets de la multiréférence sur l'équipe et je pose cette question à Martin : « Si on écoute ta logique, parce que tu parles beaucoup d'autonomie et de liberté, est-ce que ça voudrait dire que cette liberté dont jouissent les gens au Chez soi, ça leur donne satisfaction ? C'est ça les ingrédients du bien-être de l'équipe ? Parce que tu vois, on pourrait aussi se dire que quand tu es salarié, tu préfères qu'il y ait des gens qui te *drive* ?! J'ai pu voir ça en protection de l'enfance où on convoquait les chef-fe-s dans leur rôle décisionnaire en permanence pour pas s'embarrasser dans les situations merdiques... ». Martin répond :

« On peut faire des comparaisons : quand tu es en référence unique dans une asso traditionnelle, à priori tu peux complètement organiser ton agenda, tu peux même tricher un peu, te reposer, moins remplir l'agenda un jour mais ne pas trop le dire parce que tu as peur d'être jugé. Tu as donc une forme de liberté mais qui est complètement individuelle et en contrepartie, tu ne peux pas être totalement transparent sur le rythme auquel tu travailles. Et puis, tu as peur que tes pratiques sortent du cadre défini. Comme tu es seul, tu es obligé de te conformer à un cadre institutionnel qui est soit clair, soit qui ne l'est pas et donc tu le clarifies dans ton coin en imaginant ce qu'on attend de toi. Et si tu en dévies un peu, tu ne vas pas forcément le dire. Finalement, tu es quand même obligé d'être dans l'autocensure ou dans le doute. Je grossis le trait car ce n'est évidemment pas si clair que ça... Chez nous tu as une très forte contrainte collective mais en contrepartie tu peux expérimenter pleins de choses et si la confiance collective nécessaire est présente, ce qui est quand même le cas ici, ça permet d'essayer tout un tas de trucs, de les assumer, d'en parler, d'en faire quelque chose et de revenir voir les collègues notamment dans le binôme. Parce que comme on est à minima en binôme, la responsabilité est toujours au moins partagée à deux et ce n'est pas la même chose que d'être seul. Tu peux même dire "on a complètement foiré, on n'a pas réussi à faire ça mais par contre on a tenté ça, on ne sait pas si ça fonctionnera mais on verra". La liberté elle est à ce niveau-là et aussi dans le domaine de la créativité. »

Dans son ouvrage *Le travail du care*, Pascale Molinier décrit la manière dont la segmentation des tâches par classification de métier devient un obstacle du *care*. Elle écrit : « On passe à côté du défi si l'on s'obstine à vouloir inclure les activités du *care* dans le concept de travail tel qu'il est actuellement, c'est-à-dire indissociable d'une hiérarchie et d'une spécialisation croissante des professions. Créer de la qualification en inventant de prétendus nouveaux métiers qui ne sont que des segmentations supplémentaires dans le processus de *care*, aboutit à diviser les travailleuses du *care* entre elles, et de façon virulente autour de la division du sale boulot ». (Molinier, 2013, p. 48)

Cette analyse est très intéressante car elle décrit le phénomène auquel tente d'échapper l'équipe d'Un Chez-soi d'abord qui a mis en place la logique du « tout le monde fait tout » de manière assez radicale. Ainsi, et pour reprendre des illustrations un peu clichées mais bien réelles, un·e éducateur·ice spécialisé·e peut réaliser une synthèse avec une équipe de soin au CMP quand, dans le même temps, un médecin peut déboucher un lavabo ou monter un meuble Ikea dans un appartement. L'année dernière, Romain, le directeur, s'est rendu à l'hippodrome avec un locataire qui insistait depuis des mois pour lui montrer comment se passait les courses et les paris. Quant à moi, en tant que coordinatrice, dans une seule journée il peut m'arriver de reprendre un collègue dont les retards sont incessants, de rencontre un financeur puis d'aller au hammam avec un groupe de femmes accompagnées par le dispositif.

Les avantages de cette pluridisciplinarité et de cette polyvalence se situent à plusieurs niveaux : dans la création d'une alliance thérapeutique très forte avec les locataires qui permet d'évoquer la question du soin autrement que frontalement. Par exemple une psychiatre de l'équipe va passer une journée dans un parc d'attraction avec un·e locataire qui refuse de voir un·e spécialiste de la santé mentale depuis des années malgré un état psychique très dégradé. Elle aura ainsi, un peu plus tard et après d'autres rencontres, des liens bien différents que ceux construits habituellement avec les professionnel·le·s de santé et donc de vraies opportunités d'évoquer les sujets sensibles et de proposer des outils thérapeutiques au moment opportun. Vivre des expériences communes en sortant des identités figées, c'est le parti pris de la multiréférence.

L'autre avantage se situe dans le fait que tout le monde expérimente chaque mission, ce qui réduit considérablement les risques de conflits et les phénomènes de fantasmes autour du travail des autres. C'est ce qu'Alice, pair-aidante au sein de l'équipe, explique dans un entretien :

« Avec le temps, j'ai arrêté de me poser la question *pourquoi je suis là et quel est mon rôle* qui me bloquait considérablement ? Que je fasse de l'administratif aux côtés des locataires ou que je parle de mon vécu en tant que pair-aidante, c'est le boulot ! C'est un tout. [...]

Quand c'est la galère le matin au moment du brief³⁷, parce qu'on se retrouve à bien moins nombreux que prévu, ça peut nous tendre mais au final on sait comment ça fonctionne. On prend nos rôles de la réunion et voilà, ça marche. Et si on voit que quelqu'un est sous l'eau, on va aller l'aider. On connaît tous les rôles avec la multiréférence, on sait ce qui peut mettre en difficulté ou pas et donc si quelqu'un est en difficulté ou sous l'eau ou encore fait des erreurs, on ne va pas avoir le réflexe de se dire "Ah lui il sait pas faire le boulot" ou « Il fait mal le boulot ! », non, car ça parle à tout le monde et on va aller l'aider. Quand on sait ce que les collègues vivent selon les rôles qu'ils ont tel ou tel jour, on va forcément aller les aider si c'est difficile ; non seulement parce qu'on les aime bien et qu'on parle facilement de nos émotions, mais aussi parce que, comme on sait ce que l'autre est en train de vivre et qu'en plus, en général on connaît sa manière de l'appréhender, ça rend forcément super empathique [...]

Et du coup, là où il y a le plus de tensions, c'est quand on ne se représente pas le boulot de l'autre. Typiquement les tensions qu'il peut y avoir entre l'équipe médico-social et la GLA, qu'il peut y avoir entre les cadres et le reste de l'équipe. C'est quand on ne se rend pas forcément compte de ce que les uns et les autres font à un certain moment qu'on est moins en empathie. A ce moment-là, c'est pas du tout une question de manque d'empathie lié à la sympathie, c'est vraiment la question de la distance et d'un manque de représentation du travail de l'autre. »

Lors d'un échange avec Romain, il me confie son point de vue quant aux difficultés que peut présenter la multiréférence :

« L'un des problèmes de la multiréférence, c'est qu'au fond, même s'il y a une bienveillance extrême, les personnes sont poussées à être à fond en permanence et sur certaines missions, il y a quand même une grosse pression du groupe. »

Ce que Romain décrit s'observe notamment lorsque des personnes qui se retrouvent au poste de *shift* vivent la pression liée aux questions d'efficacité. Être *shift*, c'est endosser le rôle de « tour de contrôle » le temps d'une demi-journée et rester au bureau pour répondre aux appels, aux mails, réorganiser les VAD entre les collègues surchargé-e-s et celles et ceux qui ont terminé ; c'est également réaliser tout ce qui est noté dans la *tout doux liste*, document qui centralise les tâches à effectuer (contacter tel-le partenaire ou locataire, programmer la prochain VAD pour un-e locataire, créer des invitations pour un événement, remplir un dossier administratif pour une assurance, etc.)

³⁷ Chaque matin, l'ensemble de l'équipe débute la journée en participant à une réunion d'une heure, appelée « brief » ou « brief du matin ». Après un temps de météo du moral et le point sur les appels reçus durant la soirée et la nuit par la personne de permanence téléphonique la veille, différents rôles (cf. annexe 2) sont répartis par une auto-attribution volontaire de chacun-e (animation, agenda, café, location de voiture, remplissage du logiciel métier Hope, etc.). Puis les prénoms des cent locataires accompagné-e-s par l'équipe sont passés en revue selon ce qui s'est passé la veille en visite ou ce qui est programmé pour la VAD du jour. C'est un moment clé dans la vie d'équipe, à la fois en termes de répartition du travail mais également pour communiquer et tracer l'activité.

et qui ne désemplie que rarement. Ce rôle peut représenter une grande pression qui parfois augmente un peu plus lorsque, par exemple, les collègues en *shift* l'après-midi font quelques réflexions sur le fait que la *tout doux liste* n'a pas beaucoup réduit dans la matinée.

Enfin, sur la question des critiques faites à la multiréférence, se sont parfois les partenaires qui sont dérouté·e·s. voire contrarié·e·s comme le raconte Axelle :

« Avec les partenaires, au téléphone par exemple, soit il y a une grande plus-value à fonctionner en multiréférence parce qu'on peut quasiment toujours apporter une réponse et à priori ne jamais dire "ah non, désolée, ma collègue est en vacances alors rappelez dans deux semaines" ; bon on peut parfois botter en touche quand même mais ça ne dure pas deux semaines. Mais il peut arriver que certains ne supportent pas de ne pas avoir le bon interlocuteur, celui qu'ils visaient. Par exemple la semaine dernière, je suis en ligne avec une médecin psychiatre de l'hôpital qui ne me demande même pas ma fonction car je pense qu'elle la présuppose, qui est ultra infantilisante et qui finit par me dire " bon, euh vous demanderez au médecin de l'équipe de me rappeler!"; dans un mouvement où elle a dû penser "bon votre système de multiréférence à la con là euh, moi je veux parler à une consœur et point"; disons que c'est comme ça que je l'ai interprété ».

Cette pratique singulière nécessite également une grande vigilance quant à la traçabilité des informations liées à l'accompagnement des personnes. En effet, chaque professionnel·le, s'il·elle veut être capable de prendre la suite des précédent·e·s collègues dans les échanges et les démarches, doit pouvoir trouver facilement et rapidement toutes les informations nécessaires, ce qui implique que tout, absolument tout ce qui a été entrepris et/ou vécu avec un·e locataire ou autour de sa situation (échange téléphonique, VAD, temps collectif, synthèse, mail, etc.) soit noté dans l'un des outils dédié au suivi et à la communication au sein de l'équipe. Les oublis, s'ils sont la plupart du temps sans conséquence, peuvent parfois générer des tensions entre collègues ou avec les locataires. Je me souviens d'un locataire qui, lors d'une VAD, avait laissé exploser sa colère lorsque nous lui avions dit qu'aucune trace écrite dans son dossier ne nous confirmait le fait qu'il ait réglé son loyer lors de la rencontre précédente. Le sujet de l'argent était déjà source de tension avec lui mais ce doute laissé par l'oubli des collègues d'une notification pour justifier le règlement du loyer avait été insupportable à ses yeux. De retour au bureau et après vérification, tout avait effectivement été réglé et la relation de confiance avait été bien entachée.

Au sein de l'équipe, si chaque membre a forcément vécu des désagréments liés à la multiréférence et à l'extrême interdépendance qu'elle engendre, pour autant pas un·e professionnel·le ne souhaiterait modifier cette organisation qui semble être vécue comme une loi sacrée au sein d'Un Chez-soi d'abord.

Cette vision, parfois critiquée pour son approche trop dogmatique, est en effet portée de manière assez radicale au sein de l'équipe. Jusqu'il y a peu, il paraissait par exemple très compliqué voire impossible d'envisager l'idée d'intervenir seul·e plutôt qu'en binôme auprès des locataires. Le sens donné à l'intervention à deux remporte en effet, au sein de l'équipe, beaucoup de succès et une très grande légitimité : les personnes interrogées citent la relation triangulée, le soulagement relationnel, la richesse des échanges, la sécurité, une traçabilité des informations renforcée par un portage collectif, etc. Ironiquement, l'équipe peut dire « on est des extrémistes de la multiréférence ou du binôme ». Comme si tout le modèle risquait de s'effondrer sans cela. Pourtant, il est intéressant d'observer qu'Outre Atlantique, le modèle Logement d'abord a déjà un pied dans le futur si on le compare au nôtre puisque, s'il a gardé des valeurs initiales très fortes, il a évolué vers des pratiques extrêmement flexibles. L'équipe lyonnaise s'y intéresse timidement mais sûrement. C'est ce que j'évoque plus en détail dans la dernière partie du Chapitre 5, *La passion du Chez-soi... Et après ?*

2. La Gouvernance Partagée : Faire cohabiter l'idéal du collectif dans un contexte hiérarchisé

Les termes de *gouvernance partagée* et d'horizontalité semblent être utilisés de manière indifférenciée dans l'usage courant des équipes d'Un Chez-soi d'abord. L'utilisation des notions d'*holocratie* et de *sociocratie* ne sont pas rares non plus car ces modèles de gouvernance, au fonctionnement très précis, sont proches de ceux mis en œuvre dans les équipes. C'est le mot *horizontalité* que l'on retrouve dans le *cahier des charges national*. Pour ma part je privilégie, dans le quotidien comme dans ce travail de recherche, l'usage du terme « gouvernance partagée » qui me semble davantage correspondre à la réalité des pratiques. En effet, si de nombreux outils sont mis en œuvre au sein de l'équipe pour rendre le fonctionnement collectif le plus collaboratif possible, pour autant l'organigramme de l'équipe est basé sur un modèle relativement classique composé d'un directeur et de deux coordinateur·ice·s, tous·tes trois responsables hiérarchiques de l'équipe. Une différence notable existe toutefois avec d'autres organisations sanitaires et réside dans le fait que les médecins n'ont pas de statut hiérarchique.

Au sein de l'équipe, il existe donc des relations hiérarchiques qui ne permettent pas de parler d'une véritable horizontalité fonctionnelle. Pour autant, la grande majorité des zones de pouvoir est partagée. Nicolas propose que l'on pense cette dimension de l'équipe « un peu de travers, sur un plan incliné ».

La gouvernance partagée, inscrite comme une condition de mise en œuvre du dispositif dans les documents officiels, est tantôt moquée et assimilée à l'univers cliché de la start-up nation, tantôt adulée et mise en avant comme un idéal à atteindre. Ce modèle managérial représente en effet, pour la plupart des non-initié-e-s, au mieux un objet de curiosité ou un fonctionnement fait pour les autres, au pire une pratique caricaturale.

Arnaud Lacan et Michel Delmas, qui utilisent le terme d'entreprise libérante, proposent que « le manager ne s'inscrive plus dans cette verticalité qui l'amène à se penser supérieur à ses collaborateurs. Il est un membre de la communauté au travail au même titre que les autres. Seulement, il a une mission que les autres n'ont pas : il a la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe, il a la charge de la régulation. À ce titre, il est *primus inter pares*, le premier d'entre ses pairs, mais pas plus que cela. La grande révision conceptuelle du management postmoderne réside dans ce changement d'axe : il ne s'agit plus de mettre l'équipe à son service (verticalité) mais de se mettre au service de l'équipe (horizontalité) ». (Lacan et Dalmas, 2022, p. 41)

Au sein d'Un Chez-soi d'abord, il est intéressant de noter que si cette modalité d'organisation dans les équipes semble être complexe mais évidente, nous l'avons d'ailleurs vu à travers le témoignage de Pascale Estecahandy, les documents cadres proposent très peu de précisions à ce propos. Il est seulement noté la nécessité d'« *une équipe pluridisciplinaire ayant un management collaboratif horizontal* » dans le *cahier des charges national*. Le reste du chapitre dédié à l'horizontalité évoque plutôt l'effort de symétrie nécessaire dans le lien avec les locataires et la polyvalence des professionnel-le-s dans le cadre des accompagnements. Lors d'un échange avec Raphael Bouloudnine, l'un des psychiatres à l'origine du déploiement du programme en France devenu récemment coordinateur national de la DIHAL, je le questionnais justement à propos de cette notion si peu étayée dans les documents cadres. Il m'expliquait qu'en effet, les rédacteur-ice-s des documents avaient, à l'époque, tout misé sur la description des pratiques d'accompagnement plutôt que sur les modalités d'organisation au sein de l'équipe. « *A ce moment-là, on comptait vraiment sur l'horizontalité basée sur le leadership* », me dit-il. Au sein de l'équipe de Lyon, la mise en place de la *règle des pairs* plutôt que la loi du père³⁸, selon l'expression de Lacan et Delmas, s'est faite sans

³⁸ Dans *De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales*, paru dans la revue *Management et Avenir* en 2022, Arnaud Lacan et Michel Dalmas emploient plus exactement la formule comme suit « passer de la loi du Père à la règle des pairs ».

encombre, presque naturellement dès l'ouverture du projet. D'abord parce que de nombreuses personnes avaient postulé justement dans le but d'intégrer une équipe avec une telle organisation, ce qui était mon cas. Aussi parce qu'il y avait tant à faire à cette période (trouver un bureau, des appartements, recruter l'équipe, faire connaître le dispositif sur le territoire, intégrer des locataires, créer des outils de suivi, etc.), que cette masse de travail était tout à fait propice aux prises d'initiatives et au partage des tâches, au-delà du découpage hiérarchique conventionnel. Très rapidement, les rencontres partenariales n'ont plus été un domaine réservé aux cadres, tout comme le recrutement et de nombreuses décisions courantes. Les réunions ont dès le départ été animées par toute personne volontaire pour le faire et de nombreux outils de prises de décision collectives ont été testés et utilisés. Je me souviens que les premiers mois, quand la captation d'appartements était vraiment le nerf de la guerre, tout le monde participait aux recherches sur *Le Bon coin*, médecins compris.

En avançant dans le temps, les professionnel·le·s se sont spécialisé·e·s davantage et certains sujets sont devenus moins transversaux avec pour conséquence des zones d'opacités autour de plusieurs thématiques et une perte d'horizontalité. Il est intéressant de constater que ce phénomène involontaire a toujours été un moteur de réajustement.

Aussi fastidieuse soit la tâche, il m'est apparu important de me plonger dans la lecture de différents travaux de sociologie des organisations, tel que cet article mis en ligne par la revue franco-allemande de sciences humaines et sociales *Trivium* qui propose une analyse de la théorie de la bureaucratie de Max Weber (Anter et Al, 2010) dans laquelle le sociologue décrit l'état de soumission des fonctionnaires (soumission à une hiérarchie, à une fonction stricte, carrière toute tracée, compétences étroites, etc.). Ou encore Michel Crozier qui définit les organisations comme « un ensemble complexe de jeux entrecroisés et interdépendants à travers lesquels des individus, pourvus d'atouts souvent très différents, cherchent à maximiser leurs gains en respectant les règles du jeu non écrites que le milieu leur impose, en tirant parti systématiquement de tous leurs avantages et en cherchant à minimiser ceux des autres (Crozier, 1963, p.8). Il paraît clair que la mise en œuvre d'une gouvernance partagée s'est imposée comme une véritable rupture avec ces modèles traditionnels.

Michel Crozier explique que la plupart du temps, les acteur·ice·s veulent du pouvoir mais pas de règles ou plus exactement, ils-elles développent des stratégies de contournement de règles

qu'ils-elles ont prescrites. Pour sa part, l'équipe du Chez-soi d'abord a mis en place une multitude de règles et de procédures dans le but de garantir le partage du pouvoir. Lorsqu'avec le temps, des zones d'opacité se sont installées dans l'équipe, des réflexes de réajustement sont rapidement intervenus.

Ce fut le cas lorsqu'il a été repéré par l'équipe que toutes les questions concernant la stratégie de recrutement et le suivi budgétaire étaient devenues les prérogatives des seul-e-s cadres. Un réajustement s'est opéré avec la création d'une *commission RH* ouverte et collaborative dans le but de retrouver de l'ouverture et de la transparence.

Dans le cadre de la rédaction du rapport d'activité 2023, Nicolas a rédigé une note à propos de cette *commission RH* devenue *CSE élargie*, en voici un extrait :

« Le Comité Social et Economique (CSE) dit « élargi », fusionnant le CSE instauré fin 2022 et l'ancienne commission Ressources Humaines (RH), a commencé ses travaux début 2023 et s'est réuni tous les mois tout au long de l'année. [...] Le CSE élargi reste un objet hybride qui rassemble deux logiques différentes. La première, qui avait présidé à la mise en place de la Commission RH, est une logique de concertation, appuyée sur le souhait partagé entre direction et équipe de construire un consensus et un partage de responsabilités. La seconde, qui trouve son origine dans le code du travail, lui-même issu de luttes sociales séculaires, est une logique de contre-pouvoir répondant au lien de subordination entre employeur et employé dans le cadre du contrat salarié et à l'obligation faite à l'employeur d'assurer la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs. [...]

Cette première année de travail a permis de préciser progressivement des modalités de travail adaptées à cette situation. Une des questions de méthode mise au travail a été celle de la confidentialité nécessaire aux échanges dès lors qu'il s'agit d'évoquer les situations personnelles en lien avec le contrat de travail : nécessité de discrétion qui entre en tension avec la volonté de collégialité des échanges. Une autre question qui a animé le travail de l'année a été de déterminer dans quels cas le comité peut être décisionnaire, en tant que mini-équipe ayant pouvoir de décision pour l'équipe dans le cadre habituel de travail, et dans quels cas la décision finale reste à la direction et où le comité est un lieu d'information et de consultation.

Il semble, à ce stade, que le CSE élargi permette de continuer à mener le travail entamé par la commission RH : pilotage des effectifs, projets de formations individuels et collectifs, tout en jouant le rôle de veille sur la santé et la sécurité au travail. On peut voir également émerger des situations où l'évocation de ces deux types de question dans le même lieu permet, par exemple, qu'un projet de recrutement ou de formation aide à répondre à une alerte formulée en termes de santé au travail. Ainsi donc cet espace semble prometteur pour la santé globale de l'équipe sur la longue durée ».

(Paru dans le *rapport d'activité 2022 Un Chez-soi d'abord Lyon*³⁹ et rédigé par Nicolas Pieret, éducateur spécialisé et élu du CSE).

³⁹ <https://www.uksa-lyon.org/wp-content/uploads/2023/07/Rapport-dactivite-2022-Version-Finale.pdf>

Cette instance de gouvernance, dont le fonctionnement singulier a été officialisé par la signature d'un accord d'entreprise le 25 septembre 2023, permet donc une forme de lissage des statuts, une montée en compétence de chacun·e pour une meilleure expertise face aux questions RH ainsi qu'un partage d'information et du réseau. Ces ressources partagées et réparties entre les professionnel·le·s sont les mêmes que l'on retrouve dans la conception du pouvoir chez Crozier et Friedberg et sur lesquelles s'appuient, selon eux, les acteur·ice·s pour avoir du pouvoir sur les autres (Crozier et Friedberg, 1981).

*

Pour certain·e·s collègues, « se convertir » à la gouvernance partagée n'a pas été chose aisée à leur arrivée. Un travail de déconditionnement a parfois été nécessaire avant d'être à l'aise, c'est ce que relate Axelle lors d'un entretien :

« J'ai mis du temps à me départir de ces réflexes face à la hiérarchie, à être vraiment naturelle, à pouvoir donner mon point de vue. Je me rappelle en arrivant, et je pense que c'est du fait du trauma de mon travail d'avant, d'avoir vraiment eu peur de prendre des décisions parce que je pensais qu'elles allaient être constamment réétudiées ou invalidées. Je me souviens par exemple d'un jour, peu de temps après mon arrivée où il fallait se positionner sur une situation lambda. Moi, je me plaignais que Martin ne soit pas là et je me disais « mais il n'est jamais là le coordo, ça me saoule, je ne vais jamais avancer ! » et je n'arrivais pas à intégrer l'idée que c'était Ok, que seule je pouvais prendre une place de décisionnaire. J'ai finalement réussi à le choper et je lui ai dit « Martin, là tu penses qu'il faut que je fasse quoi ? » et il m'a retourné simplement la question en me demandant « Mais toi, tu penses qu'il faut que tu fasses quoi ? ». C'est tout con mais c'est avec des petits trucs comme ça que tu réalises que oui, tu peux prendre des décisions et ça fait émerger une confiance qui est assez incroyable. Et puis maintenant ça se retrouve de plus en plus dans ma pratique, j'arrive vraiment à le percevoir. Par exemple la dernière fois je chope Boris dans la rue alors qu'on l'a pas vu depuis des mois, je savais qu'il fallait l'amener absolument sur un lieu de soin où une place l'attend et de manière complètement, enfin ce qui me paraît être complètement unilatérale sur le coup, je me dis qu'on le met dans l'agenda d'équipe vendredi pour l'accompagner, sachant que je savais pertinemment que ça ne passait absolument pas dans l'agenda qui était plein à craquer mais tant pis ; après je le vivais super mal et je me disais « je suis unilatérale, ah ça va pas le faire ». Et tu vois je pense qu'il y a vraiment un trauma de mon travail précédent ou d'autres expériences pros que j'ai pu vivre ailleurs. Et en fait ici, bon bien j'en parle en brief le lendemain et c'est juste l'évidence pour tout le monde, c'est la décision que j'ai prise, on fait confiance à cette décision-là et personne ne la remet en cause. Et ça c'est juste, whaou. »

Le témoignage d'Axelle pourrait être celui de nombreux·ses collègues de l'équipe pour qui les premiers temps après une prise de poste au sein de l'équipe sont déconcertants. Il existe notamment une période de tâtonnement pour appréhender les possibilités et les responsabilités induites par la gouvernance partagée et la multiréférence.

Ce témoignage illustre bien cette première situation de travail où la prise de décision lui paraît impossible faute de la présence d'un responsable hiérarchique à ses côtés. Un sentiment d'agacement la gagne, elle a l'impression que sa mission est empêchée. Quand enfin, elle arrive à échanger avec le coordinateur à qui elle demande quelle décision est la bonne, ce dernier lui retourne la question. A cet instant, je suis persuadée que Martin n'a véritablement pas la réponse à la question d'Axelle et qu'il ne s'agit pas d'une stratégie pédagogique. Cette illustration est d'autant plus intéressante qu'elle permet de comprendre que ce mode de gouvernance nécessite à la fois des prises de décisions collectives et des prises de décisions individuelles. Partager le pouvoir, c'est donc accepter de se détacher de son point de vue en faveur de celui de l'autre autour de la table des négociations mais c'est également être mandaté-e pour prendre des décisions seul-e.

Le schéma de gouvernance actuel dans l'équipe Un Chez-soi d'abord de Lyon, après des années de tâtonnement et d'ajustements suite à de nombreux moments d'inconforts vécus lorsque des situations trop complexes nécessitant une prise en main par les cadres hiérarchiques (par exemple des conflits interpersonnels), vit actuellement sa forme la plus aboutie à travers la mise en place du système de *mandats*. Ce terme -*mandat*- est l'appellation utilisée par les membres de l'équipe pour parler de l'agencement des temporalités et des zones décisionnelles. Il signifie, dans le langage du Chez-soi d'abord, la capacité éphémère et consentie par tous-tes à prendre une décision pour les autres. Mais au quotidien, ce terme n'est pas nécessairement utilisé, il est sous-entendu lorsque l'équipe constitue un groupe de travail ou décide que telle ou telle personne sera chargée de travailler sur un projet ou une problématique particulière.

Ainsi, les groupes de travail (très nombreux dans le fonctionnement d'équipe : réunions médicales, groupe « actions collectives », réunions GLA, CSE élargi, comité de suivi d'Un Chez-soi d'abord Jeunes, etc.), constitués de quelques professionnel-le-s (présent-e-s pour des raisons fonctionnelles comme la médecin qui participe à la réunion médicale ou pour des raisons d'implication, comme le travailleur-pair qui siège au CSE élargi), sont mandaté-e-s par l'ensemble de l'équipe pour prendre des décisions liées à l'objet précis de leur mission dans le groupe dédié. Ces décisions ne peuvent être remises au débat et les mesures prises sont appliquées. Le reste de l'équipe peut toutefois demander une réévaluation quelques semaines ou mois plus tard.

Un mandat peut également être attribué à un-e seul-e professionnel-le, ce qui arrive par exemple lorsque le groupe, mis en difficulté par un problème qui ne peut être traité collectivement, mandate

le directeur pour qu'il puisse décider. L'auto-mandat est une pratique exclue du fonctionnement d'équipe.

L'ensemble de ces pratiques dites « horizontales », si elles semblent aujourd'hui représenter l'ADN du Chez-soi d'abord lyonnais, ne sont que des normes d'organisation et elles n'ont aucune garantie légale, ce qui pourrait représenter un risque pour l'avenir, notamment en cas de changement d'équipe de direction. De plus, ce système n'est pas sans frustration pour les collègues et nombreux sont les exemples de décisions prises sous mandat dont les répercussions, notamment émotionnelles, ont été importantes. L'exemple des décisions arrêtées en réunion GLA (auxquelles peuvent participer différents membres de l'équipe) sont très significatives de ces réactions, notamment les annonces de non renouvellement de baux de locataires, qui signifient dans le même temps un retour à la rue des personnes concernées.

L'effort permanent qui pousse l'équipe à donner autant d'énergie pour améliorer ce système collaboratif s'explique à différents niveaux et le souhait d'un tel fonctionnement vient notamment en écho avec ce qui se joue sur le terrain, dans l'accompagnement des locataires où le statut de sachant n'existe pas ou peu. Les cadres ne détiennent pas la vérité parce qu'ils-elles sont cadres et encore moins lorsque qu'il s'agit de questions concernant l'accompagnement médico-social. De la même manière, les professionnel-le-s ne se positionnent jamais comme les détenteur-ric-e-s d'un savoir supérieur dans la relation avec les locataires ; bien sûr ils-elles peuvent informer, orienter et parfois même donner un point de vue mais leur statut de professionnel-le-s ne leur confèrent pas le droit de décider pour autrui.

C'est ce qu'explique Martin lors d'un entretien :

« Cette recherche d'horizontalité, c'est aussi ce qu'on veut faire avec les gens qu'on accompagne et notamment leur laisser le libre choix, valoriser leur voix et la question de l'autodétermination. On sait très bien que dans une institution hyper-verticalisée ou les équipes n'ont pas de marge de manœuvre, pas d'autonomie, pas de pouvoir de décision, si tu demandes aux pros de promouvoir ça chez les gens qu'ils accompagnent, ils vont doucement rigoler. Pour moi, cette organisation est là pour être en cohérence avec ses missions mais aussi pour que la mise en œuvre des missions soit rendue possible. Parce qu'au-delà de l'obligation éthique ou morale de s'appliquer à soi-même ce qu'on tente de faire avec les autres, il y a aussi l'importance de savoir de quoi on parle quand on l'applique sur le terrain ; se sentir suffisamment émancipé pour aider les gens à s'émanciper ».

Je demande à Nicolas, durant un entretien, ce qu'il aime dans cette organisation :

« Je sais pas, je me sens libre. Suffisamment libre. C'est-à-dire libre de pouvoir circuler, de pouvoir choisir et être un peu porté. Je peux choisir d'être porté et de laisser choisir les autres pour moi ou bien de dire, là pour moi c'est important de choisir ».

Je repense aux paroles de Pascale Estecahandy qui, lors de l'entretien, disait que « le Chez-soi c'est typiquement un programme disruptif, une autre façon de voir le monde et on est vraiment sur la question de la justice sociale, bien sûr ». Et me reviennent alors de nombreux témoignages de collègues qui expliquaient que le modèle de gouvernance du dispositif était indissociable de la question de l'égo de chacun.e et d'un apprentissage du partage du pouvoir. Axelle me disait, par exemple, lors de l'entretien :

« Il y a un travail commun qui fait qu'on arrive à tolérer et même à trouver hyper porteuse la gouvernance partagée et je n'ai pas le sentiment qu'il y ait de personnes qui soient dans un rapport d'égo au travail et qui aurait besoin de tirer la couverture ou de s'enorgueillir du travail des autres ».

A ce propos, Romain, le directeur, avait rédigé une partie du rapport d'activité de l'année 2022 intitulée *Directeur au Chez-soi, c'est quoi ?* En voici un extrait :

[...] Un aspect particulièrement saillant du chemin personnel qu'il m'a fallu parcourir ces 4 dernières années concerne la participation effective des salariés et des locataires au processus de décision. S'il y a eu de belles victoires concernant le partage de la responsabilité décisionnelle, comme la commission RH, transformée cette année en CSE élargi, ou le développement de la pratique du théâtre forum⁴⁰, qui s'est révélée être un outil particulièrement efficace de participation, il m'est tout de même arrivé à de nombreuses reprises de ne pas être en accord avec les décisions collectives arrêtées par l'équipe. Et parfois à raison. Et je peux tout à fait témoigner qu'il n'est pas évident d'apprendre à lâcher prise dans ces moments-là. Mais il s'avère avec le recul, que je ne retire aucun préjudice de ces expériences.

Durant mes expériences passées, il me semble que ce qui faisait le plus souffrance depuis un poste de direction c'est de voir ses collaborateurs, qui ont toujours le souhait de bien faire, appliquer des décisions ou des orientations sans qu'elles n'aient un sens évident pour eux. Dans notre quotidien, la plupart des décisions à prendre revêtent une certaine évidence. Il n'y a donc pas de travers intrinsèque au mode de décision collégial, puisque c'est ce qui nous met au travail et ce qui fait désaccord qui doit être le plus discuté.

Mon rôle consiste surtout aujourd'hui à garantir les conditions de ces échanges nourris et nombreux. Je ne « suis » plus un directeur, je vis l'expérience d'être directeur ».

(Extrait du rapport d'activité Un Chez-soi d'abord, année 2022)

⁴⁰ Le théâtre-forum a été mis au point dans les années 60 par Augusto Boal. À l'origine, il a été créé pour résoudre les situations conflictuelles et d'oppression dans les favelas de São Paulo, d'où son appellation de « théâtre de l'opprimé » durant les dictatures sud-américaines. Cette technique théâtrale permet, grâce à la participation de chacun.e (public et comédien-ne-s) d'imaginer collectivement des solutions alternatives aux problèmes sociaux contemporains. Concrètement, il s'agit d'avoir recours au théâtre pour sensibiliser à des sujets d'actualité ou de société en rendant les participant-e-s proactif-ve-s. Toute l'équipe d'Un Chez soi d'abord a été formée à son utilisation et plusieurs personnes ont bénéficié d'une formation approfondie.

Le vécu de la gouvernance partagée se révèle donc être une expérience intime et politique. Intime parce qu'elle nécessite un véritable travail autour du rapport à soi et politique parce qu'elle est une revendication de la mise en œuvre d'un certain type de pouvoir, en l'occurrence le pouvoir partagé. Cette réflexion résonne avec l'analyse que propose Michel Foucault du rapport politique que l'on a à soi-même et que résume Frédéric Gros dans l'ouvrage collectif *L'individu contemporain* : « Foucault y insiste toujours : le souci de soi n'est pas une activité solitaire, qui couperait du monde celui qui s'y adonnerait, mais constitue au contraire une intensification du rapport social. Se construire et se soucier de soi, ce n'est pas renoncer au monde et aux autres, mais moduler autrement cette relation. On devrait même dire que le souci de soi intensifie le rapport à l'action politique plutôt qu'il ne l'empêche. Il introduit en effet entre le sujet et le monde un décalage, une certaine distance, mais cette dernière est précisément constitutive de l'action ». (Foucault cité par Gros, 2014, p. 42)

3. Emotions partagées et protocoles structurés : l'exemple de l'approche d'Un Chez-soi d'abord face aux décès d'un locataire

Lundi matin, 11h, sous un soleil de plomb. L'équipe est au complet au cimetière de la Guillotière pour assister aux funérailles de Gabriel. Contrairement à d'autres enterrements où seul·e·s les membres de l'équipe d'Un Chez-soi d'abord sont présent·e·s, aujourd'hui il y a foule. En effet, Gabriel fréquentait un GEM de manière très assidue depuis des années et tous·tes les adhérent·e·s sont venu·e·s; des membres de la famille adoptives du défunt sont également présent·e·s. Mais reconnaître les professionnel·le·s de l'équipe d'Un Chez-soi d'abord est très facile car la veille, l'idée d'un *dress code* à l'image de Gabriel a été proposée et tout le monde a joué le jeu. Certain·e·s ont les ongles parés de couleurs fluos, d'autres portent des collants résilles ou des talons hauts, une paire de bretelles vert électrique, des bijoux flashis ou encore un simple soutien-gorge en dentelle avec un short court en guise de tenue. L'ensemble de l'équipe a des paillettes sur le visage, plus ou moins visibles derrière les lunettes noires qui rappellent que, malgré la volonté d'accompagner Gabriel vers sa dernière demeure dans la joie et l'excentricité, sa mort est une réalité et l'équipe en est extrêmement touchée. Bouleversée même. « Gabriel, c'était un peu la mascotte », commente un collègue. « Un type vraiment *attachiant*, qui avait une place particulière au Chez soi », ajoute un autre. Le récit des souvenirs loufoques et joyeux se mêle aux larmes avant de se fondre dans le silence, autour du cercueil qui descend dans la tombe. Une de plus dans le carré des indigents.

Gabriel est le dixième locataire décédé depuis l'ouverture d'Un Chez-soi d'abord il y a 5 ans.

La « gestion des décès » est une véritable préoccupation au Chez-soi d'abord et elle est très représentative de la rigueur avec laquelle sont traités nombre de sujets. En effet, si l'équipe a mis en place un protocole précis autour de cette thématique pour assurer les aspects administratifs, partenariaux et logistiques, elle a également travaillé en profondeur la question des émotions, individuelles comme collectives. Le sujet est régulièrement remis au centre des échanges lors de groupes de travail et de réalisation de plans d'action collectifs. Il y a donc d'un côté très peu de place accordée à l'improvisation avec un balisage des étapes pour n'oublier aucun point essentiel: liste des personnes de l'équipe non présente le jour de l'annonce, liste du choix de tous·tes les professionnel·le·s d'être informé·e·s ou non d'un décès en cas d'absence (par exemple : si je suis en congés, je souhaite recevoir la nouvelle par SMS), liste des partenaires à prévenir, possibilité de modifier le planning de l'équipe afin de se recueillir si la demande émerge, gestion de l'appartement de la personne décédée, mise en lien avec la famille, sollicitation si nécessaire d'une entreprise spécialisée comme *Clean Crime*⁴¹, etc.

Et d'un autre côté, tous les espaces conçus pour déposer les émotions semblent très authentiques et libres. Il est possible d'exprimer toutes sortes de sentiments et d'émotions, de pleurer quand le chagrin submerge ou de rire à l'évocation de souvenirs joyeux. Il n'est pas rare de voir des étreintes physiques entre les collègues. Les professionnel·le·s ayant vécu des situations pouvant s'avérer traumatiques ont également la possibilité de bénéficier de plusieurs séances thérapeutiques individuelles prise en charge par Un Chez soi d'abord.

Le jour où Gabriel est décédé, je me souviens que nous étions ensemble avec Martin, l'autre coordinateur du dispositif, dans le quartier de la Guillotière. Nous nous dirigeons vers un petit restaurant de quartier où nous devons déjeuner avec la cheffe de service d'une structure partenaire pour échanger autour de nos pratiques professionnelles. Nous n'avions plus de nouvelles de Gabriel depuis 10 jours, ce qui était très inquiétant au regard de la fréquence de nos échanges habituels et ni sa curatrice ni le GEM qu'il fréquentait n'en avaient davantage. Ce jour-là, lors du briefing du matin, un binôme de collègues s'était positionné pour se rendre au domicile de Gabriel en prévoyant de contacter les pompiers si, de nouveau, il ne répondait pas. Avec Martin nous attendions donc des nouvelles de nos collègues qui devaient, une fois sur place, nous tenir informé·e·s.

⁴¹ Entreprise lyonnaise de ménage post mortem

Au moment de pousser la porte du restaurant, mon téléphone avait sonné et à la manière dont ma collègue avait prononcé les premiers mots au bout du fil, j'avais compris que Gabriel était mort. Le binôme avait appelé les pompiers voyant que personne ne répondait ; c'est ainsi que nous procédions à chaque fois. Nous n'ouvrons jamais nous-même en cas de doute, l'expérience nous l'avait appris. Les pompiers avaient donc ouvert la porte avec le double des clefs que nous possédions et que nous n'utilisons qu'en cas de nécessité absolue comme dans ce moment, précisément. Ils avaient découvert le corps de Gabriel allongé par terre juste derrière la porte d'entrée et l'une des collègues avait été témoin de la scène, de loin.

Au téléphone l'échange avait été très pudique face à une annonce à demi-mot " Allo, bon voilà, on est avec les pompiers, ils ont ouvert". Silence. "Et alors, il est ... ?". "Bein ouais". Silence. "Oh non, oh putain non". "Bein si, c'est dur là ; c'est super dur là. On attend les flics, on doit être auditionné". « Vous voulez qu'on vienne ? On n'est pas loin, on peut arriver vite". "Non, j't'assure, ça va, on gère et on rentre au bureau dès que c'est terminé, à toute". " Bon courage, à toute".

A quelques mots près, même après les mois qui me séparent de l'événement, je me souviens de cet échange avec précision. Je revois également Martin, tout proche de moi, qui suivait les échanges en ayant simplement accès aux paroles que je prononçais. Il avait compris dès le premier instant. Il avait compris parce que l'expression de mon visage le lui avait dit. J'ai le souvenir d'une chaleur intense dans tout mon corps, d'un léger tremblement dans mes mains et de ma voix éraillée. J'ai le souvenir du ressenti d'un étonnement fugace face à mon émotion qui montait, intense et douloureuse. Car j'étais au travail, je le conscientisais l'espace d'un instant. Mais mes émotions n'étaient pas estampillées professionnelles et elles me submergeaient. Elles étaient authentiques et ne se questionnaient pas sur la frontière entre « le pro et le perso ».

Après avoir raccroché, nous étions entré·e·s dans le restaurant où attendait notre rendez-vous. Je ne me rappelle plus exactement comment nous avons expliqué que nous ne pouvions pas rester mais j'ai le souvenir des excuses, des mots de politesses et du soutien bienveillant.

Nous avons pressé le pas pour rentrer au bureau, non loin, en échangeant avec Martin. D'abord quelques mots sur notre état émotionnel ; des mots sans détour qui en disaient long sur notre proximité affective et notre capacité à nous dévoiler sans fard. Et puis très vite une réflexion autour de la stratégie. Nous allions arriver au bureau rapidement à une heure de grande affluence et il nous fallait nous coordonner pour annoncer la nouvelle à tout le monde, puis accueillir les collègues qui

allaient revenir de chez Gabriel. Dans la foulée, nous allions également devoir prévenir les principaux partenaires qui étaient en attente de nouvelles depuis des jours.

Car il faut dire que si Gabriel était l'un de ces locataires capables de mobiliser physiquement et psychiquement une équipe entière, convoquant l'inquiétude, la stupeur, l'incompréhension et l'épuisement, il était aussi l'un des *chouchous*. Cette préoccupation constante à son égard agissait comme un opérateur de solidarisation, renforçant les liens au sein de l'équipe. Il était perçu par les collègues et par un certain nombre de partenaires avec beaucoup de tendresse et d'affection, nous faisant souvent rire par son excentricité et ses réactions ubuesques et remarquées. Gabriel avait passé des années à la rue où il avait une certaine notoriété. Il continuait d'ailleurs de faire la manche malgré le fait qu'il ait un appartement. Il portait souvent du rouge à lèvres, des talons hauts, des débardeurs en dentelles, des shorts très courts et des bas résilles, mais rarement tout à la fois. Il était le plus gros fumeur de cigarettes que j'ai rencontré. Il avait vécu dans quatre logements différents durant la période d'accompagnement par le *Chez-soi* d'abord et devant ses différents déménagements à des troubles du voisinage importants à chaque fois ; il avait été hospitalisé en service psychiatrique régulièrement mais également en médecine après divers accidents dont une brûlure aux pieds dans des circonstances floues. Il traversait des périodes assez calmes sur le plan psychique et d'autres où il était très sombre, parfois suicidaire ; mais il était toujours en lien avec l'équipe, voire très sollicitant. Il était souvent présent aux temps collectifs organisés par le *Chez-soi* et appréciait particulièrement les déplacements avec l'équipe, comme à Montpellier en 2021 où nous avons passé 3 jours ensemble pour les Intersites nationaux et l'année suivante à Dijon. Même Pascale Estecahandy connaissait bien Gabriel qui adorait s'emparer du micro de manière improvisée pour dire un mot au moment de l'ouverture officielle des événements nationaux.

De retour au bureau, avec Martin, nous avons annoncé la nouvelle qui avait instantanément fait s'effondrer une grande partie des collègues que rien n'avait préparé à une telle annonce malgré l'inquiétude du silence de Gabriel depuis des jours. Et pendant que les collègues accusaient le coup, Martin et moi nous répartissions les appels aux partenaires et nous connectons aux tableaux Excel qui allaient nous permettre de compiler tout ce que nous devons réaliser pour assurer un suivi collectif et individuel auprès des collègues. Il fallait notamment noter scrupuleusement qui était au courant, qui ne l'était pas et quelles étaient les consignes de celles et ceux qui étaient absent·e·s concernant une telle situation. Tout était possible, il y avait les personnes qui ne souhaitaient pas

être mises au courant durant leur absence, celles qui voulaient absolument être contactées, celles pour qui un sms suffisait et celles qui voulaient un appel.

Je sentais à cet instant que s'il était possible d'exprimer ma peine et de laisser parler mes émotions, j'étais toutefois chargée d'assurer certaines missions sans faillir, aux côtés de Martin : garantir la mise en place d'espaces d'expressions pour l'équipe, orchestrer la gestion logistique et assurer la diffusion de l'information interne et externe. Les expériences malheureuses et maladroites antérieures, à l'époque où nous n'avions pas autant travaillé ces questions, nous mettaient dorénavant face à une grande exigence de la gestion des événements douloureux qui permettait à l'équipe d'absorber les malheurs du quotidien. En s'autorisant à vivre les émotions, elle pouvait continuer à travailler pour accompagner les vivants.

4. De l'usage vertueux de l'expression des émotions et de la vulnérabilité des professionnel·le·s

En évoquant la question des émotions, je ne peux m'empêcher de me remémorer d'autres souvenirs qui resurgissent, plus anciens, à l'époque où je travaillais en protection de l'enfance.

En trois ans d'exercices dans le service d'AEMO, j'ai vécu le décès de deux enfants qui bénéficiaient d'une mesure et de deux parents. Le premier était un bébé qui est décédé après des faits de négligence et le second, un adolescent, s'est noyé lors d'une sortie avec le centre aéré. Quant aux parents, les deux sont décédés suite à de longues maladies. Je reste marquée par la manière dont le traitement de ces événements bouleversants n'a jamais été véritablement abordé sous l'angle des émotions, du moins des émotions authentiques et profondes. Les faits étaient évoqués sobrement, certaines personnes pleuraient pudiquement, un malaise ambiant était toujours très palpable puis lors de la réunion d'équipe, le·la travailleur·euse sociale en charge de la mesure confirmait ou non sa présence aux funérailles, aux côtés de la cheffe de service qui se devait, quant à elle, d'être présente pour représenter l'Institution et amener un bouquet de fleurs.

Dans la situation des enfants décédés, les travailleur·euse·s sociaux·ales référent·e·s ont été en arrêt maladie durant plusieurs semaines après les funérailles auxquelles ils·elles se sont rendu·e·s. Et ce qui m'a beaucoup marquée, ce sont toutes les fois où j'ai croisé, par hasard, des rassemblements de professionnel·le·s quasiment clandestins, dans un coin de bureau, autour de l'un·e d'elles·eux qui

s'effondrait sans faire de bruit. Dans ces moments-là, en tant que cheffe de service, j'avais l'impression de ne pas être à ma place et d'avoir surpris une scène intime avec toute la gêne qui accompagnait l'instant, les excuses, l'hésitation de continuer mon chemin ou non, de poser une question ou de garder le silence. Rien de tout cela ne pouvait être nommé paisiblement.

Dans *Emotions Collectives*, Laurence Kaufmann décrit cet écart entre les injonctions émotionnelles et leurs ressentis véritables :

« La bonne réponse émotionnelle qui permet de valider les relations en jeu dans une situation donnée peut toutefois rester superficielle et convenue. Les individus ne reconduisent pas nécessairement, dans leur for intérieur, les affects ni même les évaluations ou les préoccupations qu'ils sont tenus de manifester publiquement. Une fois à l'abri de la mise en scène publique de l'appartenance à laquelle ils doivent payer leur tribut, les esprits individuels peuvent fort bien s'avérer distants, ironiques, incrédules ou nonchalants. L'alignement des ressentis phénoménologiques ou des orientations intentionnelles qui caractérise, on l'a vu, les émotions collectives fait alors place à l'alignement des tendances à l'action, qui relève plutôt de ce que l'on pourrait appeler l'émotion publique. À la « collectivisation » phénoménologique ou intentionnelle propre aux émotions collectives, l'émotion publique substitue la « collectivisation » dramaturgique des expressions et des mises en scène de « l'émotion qui convient » à telle ou telle situation sociale (deuils, fêtes, etc.). Les règles émotionnelles qui sous-tendent les cérémonies rituelles mais aussi les idéologies politiques ou les discours médiatiques indiquent ainsi les préoccupations et les émotions qui devraient être celles de la communauté. De telles règles peuvent rester dissociées des émotions personnelles, notamment dans les situations de domination où les dominés, forcés de se conformer publiquement à l'orthodoxie et au « régime émotionnel » officiels (Reddy, 2001), « déguerpissent » dans leur for intérieur, multipliant les tactiques de subversion et les réappropriations indociles. La sphère privée, toutefois, n'est pas seulement le lieu de la dissonance, potentiellement subversive, entre vécu intérieur et exigence collective, émotion privée et émotion publique. Elle est aussi le lieu de leur réconciliation, via le travail émotionnel que les sujets mettent en œuvre pour réduire l'écart, psychologiquement intenable, entre les règles émotionnelles et leur ressenti effectif. Le jeu superficiel d'ajustement expressif et pratique (surface acting) fait alors place à un « jeu en profondeur » (deep acting), qui résorbe la mise entre guillemets ». (Kaufmann, 2019, p 198).

Là où le service de protection de l'enfance n'a pas pensé nécessaire de créer d'espaces d'expression (individuels ou collectifs) des émotions pour les professionnel-le-s au sens du *deep acting*, hormis les séances mensuelles d'analyse de la pratique, l'équipe Un Chez-soi d'abord à quant à elle, pas à pas, construit un univers de normes, de règles et de rituels au service de l'expression des émotions de ses membres.

Au-delà des événements particulièrement éprouvants comme les décès, la place des émotions est une question quotidienne.

Martin l'évoque à propos de la formation des binômes chaque matin :

« Parfois, on va former les binômes selon ce que les pros peuvent assumer psychiquement ce jour-là, leur motivation ou leur énergie mais dans ce fonctionnement, il y a une cohérence avec ce qu'on attend ou pas des gens qu'on accompagne. Je pense que dans les relations horizontales qu'on essaye d'avoir avec les locataires, ou disons les relations pas trop asymétriques, on trouve des formes de réciprocité. C'est à dire que nous on assume d'avoir nos failles, nos vulnérabilités et nos impossibilités. Parfois on doit même annuler des VAD mais en contrepartie on ne tient jamais rigueur à quelqu'un ni nous pose un lapin, qui annule son rendez-vous avec nous ou qui ne fait pas les choses comme prévu ».

*

Le *cahier des charges national* d'Un Chez-soi d'abord ainsi que le *guide de déploiement* du dispositif sont relativement exhaustifs et précis mais j'ai découvert avec surprise que jamais le mot « émotion » n'y apparaissait. Il est question de convivialité, de communication, on peut également lire, dans la partie concernant l'accueil des nouveaux-elles salarié-e-s : « [ils-elles doivent] prendre soin d'eux-mêmes et aller chercher du soutien pour prévenir l'épuisement » ou encore « mettre en place des espaces interdisciplinaires de réflexions sur les pratiques, visant à prendre soin [des professionnel-le-s] ». Il y a donc une invitation à aller chercher de la ressource sur l'extérieur ou à créer des lieux d'échanges entre les professionnel-le-s pour évoquer des situations de travail dans le but de déposer, d'élaborer et ainsi de prendre soin de soi mais les guides ne font pas directement allusion à la part émotionnelle du travail. Après cinq années passées à côtoyer la majorité des sites Un Chez soi d'abord, je sais que la mise en place de modalités organisationnelles visant à favoriser l'expression des émotions est très répandue voire systématique.

Cette facilité d'expression et de manifestation collective des émotions est encore amplifiée lors des rencontres nationales (les Intersites), lorsque quelques quatre cents professionnel-le-s d'équipes Un Chez-soi d'abord de toute la France se retrouvent durant trois jours, accompagné-e-s par des

locataires. Ces rassemblements prennent parfois des airs de communion spirituelle. Au point que l'auto-dérision à ce sujet ne cesse d'être au cœur d'un certain humour partagé dont les membres des équipes font usage en évoquant le Chez soi d'abord comme une secte ou une religion. C'est ce que je décrivais précédemment pour expliquer le choix des titres de ce mémoire et c'est également ce à quoi Martin fit référence lors d'un discours parodique qu'il prononça durant un évènement national rassemblant tous les Chez-soi d'abord (cf. annexe 3).

Cette volonté d'une expression libre et authentique de ce qui nous traverse est un parti pris en opposition aux perspectives théoriques affirmant que les émotions des professionnel·e·s dans le travail social seraient des freins ou des biais qui feraient perdre pied dans les situations complexes de travail. Non seulement elles sont accueillies par le groupe quand elles surviennent chez un·e collègue mais elles sont également convoquées dans différents espaces mis en place par l'équipe, au quotidien.

Il est intéressant de se pencher sur la représentation des émotions à travers l'histoire, comme le propose cet extrait d'un article de Jean-Philippe Melchior dans *Les émotions, états de la conscience du sociologue* :

« Depuis le *Phèdre* de Platon (2007), une longue tradition philosophique a défendu la nécessité de dompter les émotions pour s'élever à la pensée. Ce dualisme qui oppose émotion et réflexion, émotion et sagesse, se retrouve chez les stoïciens, dans toute la pensée chrétienne et chez René Descartes pour qui seul l'entendement mis à distance des sens et de l'imagination permet d'accéder à la vérité. Pour cette tradition multiséculaire, il s'agit de débarrasser la raison de la confusion et des effets délétères pour la pensée, engendrés par les émotions. C'est d'ailleurs parce que les émotions ont été considérées, pendant longtemps, comme le propre des enfants et des femmes que ceux-ci se sont vus refuser la légitimité de pratiquer la philosophie. Des recherches récentes ont remis en cause cette dissociation entre raison et émotion et nous invitent à inscrire les émotions au cœur du processus cognitif. Ainsi, le neurologue Antonio Damasio pose et teste l'hypothèse que l'émotion joue un rôle biologique dans le raisonnement et la prise de décision (1995). De même, de nombreux auteurs en psychologie sociale, après avoir étudié le rôle des émotions dans la prise de décision, défendent l'idée d'une interdépendance des processus affectifs et cognitifs : l'émotion et la cognition peuvent se moduler réciproquement (Storbeck et Clore, 2007) ». (Melchior, 2021, p.116)

Dans l'équipe, ce choix délibéré de garantir une place à l'expression des émotions vient effectivement en résonance avec les théories qui défendent l'idée que les fonctions affectives et cognitives sont liées ; il représente aussi une pratique qui pourrait sembler évidente à quiconque a déjà tenté de faire taire ses émotions dans un contexte quotidien où elles sont pourtant sans cesse convoquées. Il semble donc exister au sein de l'équipe une forme d'obligation à exprimer ses émotions, comme une condition essentielle d'un point de vue cognitif (afin de garantir des accompagnements empathiques, humains et efficaces auprès des locataires) et d'un point de vue affectif, pour être capable de métaboliser les affects, très présents et nombreux au quotidien. En d'autres termes, cette « expression obligatoire des sentiments », selon la formule de Marcel Mauss (1921) est donc primordiale pour le bon fonctionnement de l'équipe et pour assurer un accompagnement de qualité aux locataires. L'invitation de Bertrand Ravon à m'intéresser à cette approche Maussienne m'a permis de découvrir un certain nombre d'auteur·ice·s qui se sont passionné·e·s pour les recherches sur les émotions collectives, à l'instar de Laurence Kauffman que je cite précédemment. J'ai été particulièrement intéressée par les travaux de Maurice Halbwachs (1877-1945), adroitement commenté par Christophe Granger dans un article paru en 2014 dans *Vingtième Siècle Revue d'histoire* où Halbwachs développe une théorie selon laquelle « c'est le groupe qui a la main sur les émotions individuelles » et l'expression de ces émotions « constitue un instrument propre à garantir le fonctionnement collectif du rite et quelque chose comme la cohésion du groupe ». (Halbwachs, 1930 commenté par Christophe Granger, 2014)

Martin, en entretien, précisera également que « tout ce qui se passe autour des émotions, c'est parce que y a un collectif et pleins d'interdépendances qui sont créées ».

Le dévoilement de soi et des émotions a donc de multiples fonctions, « faire groupe » mais également faciliter le travail réflexif. Il représente aussi une véritable « soupape de décompression » pour les professionnel·le·s soumis à des charges émotionnelles lourdes.

En effet, les contours rigoureux du cadre institutionnel du dispositif et la multitude des règles de fonctionnement sont les garants d'un système contenant et sécurisant qui permet aux émotions de ne pas « déborder » à tous les endroits, notamment grâce à l'agencement d'espaces temporels définis et ritualisés. Comme le dit l'adage biblique : « Il y a un temps pour tout » : ceci vaut dans le quotidien d'Un Chez soi d'abord. Le fait, par exemple, d'avoir un espace d'expression libre tous les matins au moment de *la météo du moral* permet à chacun·e de déposer une idée, une impression,

une frustration ou un mot de gratitude s'il en ressent le besoin. Cette possibilité de s'exprimer librement prend également forme au moment de la réunion hebdomadaire du lundi après-midi (en début et en fin de réunion) où dix minutes sont systématiquement consacrées à la partie *Emotions de la semaine*. Même si personne ne souhaite s'exprimer (ce qui, de mémoire, n'est jamais arrivé), ce temps est maintenu, comme sacralisé. A la fin de la réunion, avant la célébration des victoires de la semaine, une partie consacrée aux *points positifs et points de frustration* permet de terminer la journée en ayant pu exprimer toutes sortes d'émotions en lien avec le déroulé de la réunion. Il n'est, par exemple, pas rare d'entendre une personne dire "je me sens épuisé·e après ces trois heures", ou encore "je ressens un sentiment d'injustice face à la décision prise à propos de X". Les professionnel·le·s disent souvent que ce dernier moment d'expression, s'il n'influe pas sur les décisions déjà prises, permet de limiter les bouillonnements intérieurs.

En dehors de ces temps institutionnels rythmés et ritualisés, il existe d'autres manières de s'exprimer au sein du groupe afin de déposer ses émotions et plus globalement de partager ses ressentis. C'est par exemple l'une des fonctions que peut-avoir le groupe Signal, cette conversation numérique que l'on retrouve via l'application installée sur le téléphone de tous·tes les membres de l'équipe. Il est fréquent de recevoir le message d'un·e collègue qui décrit sa nuit d'insomnie et son état de fatigue, demandant de l'indulgence pour la journée qui s'annonce ; ou encore quelqu'un qui partage un mot de gratitude envers un·e collègue suite à une visite à domicile commune qui a été très intense mais qui a porté ses fruits. Les moments du repas sont également le lieu de tous les échanges, des blagues légères aux anecdotes personnelles en passant parfois par des discussions profondes autour des émotions qui traversent les professionnel·le·s. Lorsque celles-ci sont très impactantes, elles sont souvent exprimées lors d'un moment informel dans un premier temps, par exemple dans le cadre du binôme qui est un espace très propice aux confidences, puis dans un espace dédié à l'expression collective des émotions dans un second temps.

Ce fonctionnement conçu pour permettre aux émotions d'être nommées ou exprimées nécessite un contrat de confiance réciproque implicite avec le reste du groupe ainsi qu'une capacité personnelle à manier cette pratique engageante à la fois sur le plan professionnel et personnel.

Si l'expression des émotions est prônée au Chez soi d'abord, il semble primordial que les professionnel·le·s soient suffisamment au clair avec leur capacité de régulation émotionnelle et le

sens donné au dévoilement de soi afin de vivre le plus sereinement possible le quotidien semé de situations souvent complexes et déroutante.

Une illustration de l'usage du dévoilement de soi à des fins dénuées d'intérêt individuel ou collectif est le passage remarqué d'un stagiaire qui, ayant observé qu'il était possible d'exprimer des choses intimes au sein de l'équipe et auprès des locataires mais n'arrivant pas à percevoir le cadre dans lequel cette pratique pouvait avoir lieu ni l'intérêt qu'elle pouvait revêtir, racontait « sans filtre et sans raisonnement tout et n'importe quoi » comme le résumera plus tard une professionnelle. Il racontait par exemple aux collègues et aux locataires, hors contexte adapté, ses consommations de drogue du weekend, ses idées complotistes et ses filons pour ouvrir des comptes au Luxembourg et déjouer les contraintes des curateur·ice·s. Malgré la guidance dont il bénéficiait et qui s'était intensifiée au fur et à mesure que ses difficultés s'affichaient, il ne parvenait pas à gérer l'espace-temps proposé ni la préservation des sphères individuelles des autres. Il a fini par se réorienter vers un tout autre domaine, non sans avoir laissé une certaine tension au sein de l'équipe pendant plusieurs semaines.

Cette capacité à réguler ses émotions et leur expression sous-entend également une aptitude à utiliser les espaces d'expression comme des soupapes préventives. Lucie, de l'équipe de gestion locative adaptée, dira à propos de l'expression des émotions douloureuses « moi je nomme mes émotions, c'est une nécessité absolue mais je le fais au moment où elles sont encore suffisamment gérables ; quand elles s'expriment physiquement et que je pleure par exemple, je considère que c'est trop tard et que je n'ai pas suffisamment écopé en amont ».

Si je fais volontairement l'usage des mots « capacité » et aptitude » pour parler de la régulation des émotions, c'est bien parce que l'équipe a réalisé un travail conséquent autour de l'élaboration des espaces dédiés à leur expression et de l'apprentissage collectif de leur accueil. C'est ce qu'explique Martin dans l'entretien réalisé :

« Il y a beaucoup de travail derrière. Collectivement et du côté de l'encadrement, tout est fait pour renforcer le collectif, que ce soit de la formation ou des journées staff day avec le travail sur la cohésion d'équipe où on se forme ensemble, où l'on parle pratiques et où on se fait plaisir. Il y a aussi la pratique du théâtre forum. En fait, on a dû mettre en place énormément de choses. On n'a pas décrété "tiens, on va parler de nos émotions et on va mettre en place la météo du matin", enfin si on l'a décrété mais il y a ce jeu complexe qui consiste à essayer, vérifier que ça marche, qu'il y a besoin de plus, qu'il y a besoin de moins, qu'il y a besoin d'autres outils, qu'il y a besoin de se former, qu'il y a finalement besoin de tester autre chose ou la même chose mais avec une autre façon de faire. Enfin bref, c'est un énorme boulot qu'il y a derrière la mobilisation des émotions, un boulot de

formation et de cohésion. Il faut à la fois connaître les outils, se former à leur utilisation, se les approprier, les expérimenter, en garder certains, en jeter d'autres, en essayer, voir ce qu'il se passe ailleurs et échanger. Un gros travail ».

Et puis parfois, malgré la réalisation du travail émotionnel sous toutes ses formes et malgré toutes les précautions mises en œuvre au sein du collectif, certain·e·s professionnel·le·s se retrouvent trop impacté·e·s face à certaines situations. Colère, effroi, tristesse, dégoût, sont autant d'émotions qui peuvent envahir les collègues, comme ce fut le cas dernièrement pour une personne de l'équipe qui n'a pas supporté un cas de violence subie par l'un des locataires et de son chat et commis par un « ami » qui vivait avec eux. Le récit de maltraitances graves subies par le chat fut pour lui insoutenable. Il prit plusieurs jours de repos afin de se mettre à distance de la situation et du travail.

L'organisation de l'équipe et notamment la multiréférence permet cette mise en retrait des collègues quand cela s'avère nécessaire, que les raisons soient ou non en lien avec le travail. Si certain·e·s professionnel·le·s multiplient les allers-retours entre présence et absence à leur poste, ce qui peut parfois générer des réactions d'agacement, d'impatience et de tension dans le reste du groupe (et c'est ce sur quoi je me pencherai plus longuement dans le chapitre 4), pour autant la possibilité de dévoiler sa vulnérabilité est incontestable au sein de l'équipe. Au point d'en être devenue un sujet propice aux blagues et à la dérision ; à un professionnel de santé nouvellement recruté dans l'équipe qui annonce qu'il est également concerné par des troubles psychiques, un collègue rétorquera « ne t'inquiète pas, on a tous un pète au casque dans l'équipe ». Quant à l'une des médecins de l'équipe qui a augmenté son temps de travail pour faire de la gestion locative adaptée, elle n'hésite pas à mettre en avant, lors de certaines occasions, qu'elle est également « pair-aidante en punaises de lit ».

« Que l'on soit toutes et tous Ok avec le fait de dire qu'on est potentiellement fragile, ça change tout, la honte d'être faible change de camp. On n'est pas mis de côté ou honteux parce qu'on rencontre des galères, au contraire on en fait un atout ; c'est beaucoup grâce aux pair-aidants de l'équipe qu'on a cette logique », me confira une collègue.

En 2022, j'avais écrit un article dans l'ouvrage collectif « La Politique du logement d'abord » des presses de Rhizome où j'évoquais justement ce que fait la présence des pair-aidants dans l'équipe et comment la vulnérabilité peut devenir un atout au travail ; je terminerai ce chapitre par un extrait de cet article :

« Ils [les pair-aidant·e·s] induisent une incroyable authenticité dans les relations, qui colore intégralement l'environnement et les liens dans l'équipe. En d'autres termes, ils astreignent l'équipe entière à faire tomber les masques, invitant tous ses membres à se libérer du costume trop étriqué de simple professionnel pour faire émerger les êtres aux mille facettes, compétents dans leur domaine mais également sensibles et concernés. Lorsqu'en réunion, il est évoqué la situation d'un Monsieur aux prises avec l'alcool et que l'un des travailleurs pairs prend la parole pour témoigner de sa rechute récente dans le souci de nourrir la réflexion, la richesse des échanges prend une tout autre mesure. Le regard porté par l'équipe sur la situation est bien souvent modifiée grâce à la prise en compte d'éléments davantage liés à l'intime qu'à la théorie mais surtout, l'inévitable jugement habituellement permis par la mise en distance de la problématique est rendu impossible. L'alcoolique ça pourrait être toi, ça pourrait être moi et c'est chose aisée de l'imaginer car le collègue dont on se sent si proche est bel et bien le concerné. La difficulté n'est plus l'apanage de l'Autre, cet être si différent que l'on nomme également bénéficiaire, patient ou usager ». (Orcel, 2022, p.188).

Résumé du chapitre 3 :

Le programme Un Chez soi d'abord a été mis en œuvre sur le territoire de Lyon à partir d'outils et de méthodes d'organisation d'équipe et d'accompagnement des personnes formulés dans des documents communs à tous les sites, au niveau national. Ainsi, l'équipe travaille en multiréférence auprès des locataires, dans une logique où « tout le monde fait tout » ou presque. Cette approche permet aux professionnel-le-s de se dé-spécifier de leurs métiers respectifs et d'élargir leur champ d'action, de monter en compétence, d'interagir avec les collègues en permanence, d'enrichir les propositions d'accompagnement et de se répartir la charge émotionnelle qui lui est liée. Cette organisation semble également permettre au groupe de traverser les épreuves de professionnalité, selon l'expression de Bertrand Ravon, de manière collective et donc avec moins d'appréhension face aux inévitables prises de risques liées au travail social. Cette approche n'est pas sans complexité puisqu'elle nécessite notamment une cohésion du groupe très importante, des outils de communication complets et adaptés ainsi qu'une bonne compréhension de son fonctionnement de la part des locataires comme des partenaires. L'équipe a également adopté un modèle de gouvernance partagée où les décisions sont prises de manière collective et collaborative, permettant à chaque membre de contribuer activement au fonctionnement du groupe. Le choix politique fort de l'usage de ce modèle de gouvernance singulier semble aujourd'hui remporter l'adhésion de tous-tes les membres de l'équipe, notamment celle des cadres hiérarchiques. La volonté d'un perfectionnement de cette organisation a conduit à la mise en place d'un système de mandats qui, s'il n'empêche pas les frictions régulières, facilite les prises de décision collectives et limite les prises de pouvoir unilatérales. Une autre pratique centrale se retrouve dans la vie de l'équipe : c'est le dévoilement des émotions et la reconnaissance de leur utilité dans le travail, au point de laisser à leur expression une véritable « place d'honneur » à travers différents espaces d'expressions ritualisés, au quotidien ou lors d'évènements plus exceptionnels (par exemple les décès des locataires). Les émotions, plus encore qu'accueillies sont convoquées. Cette approche nécessite une compréhension fine du travail émotionnel de la part de l'équipe et un cadre très précis pour le réaliser.

CHAPITRE 4 : De l'expérience politique du care à l'avènement de la joie

1. L'éthique du care, boussole du collectif

Durant mon travail de recherche, j'ai compilé de nombreux exemples concrets de pratiques d'équipe dans le but d'illustrer la singularité des modalités d'organisation en place au sein d'Un Chez soi d'abord. Ma compréhension de ce que pouvait produire leur utilisation s'est faite en plusieurs temps. Pour la multiréférence par exemple, il me paraissait évident que sa mise en œuvre répondait en premier lieu à une exigence de qualité dans l'accompagnement des locataires. En effet, au moment de sa modélisation, la multiréférence a été pensée pour faire de l'équipe une sorte de boîte à outils et pour « ne pas oublier que le cœur de la pratique consiste à comprendre collectivement ce que la personne demande à l'équipe et non pas que sa demande soit construite en miroir des supposées qualifications professionnelles de chacun » comme formulé dans le rapport final du volet qualitatif de recherche de 2016. Mais lorsque l'on observe de plus près et que l'on questionne ce que fait la multiréférence à l'équipe, on comprend qu'elle est aussi une pratique ou "un état d'esprit" qui participe au bien-être du collectif et de chaque professionnel·le.

La gouvernance partagée fait également partie des pratiques qui insufflent une dynamique tournée vers la préoccupation de chacun·e. Les personnes que j'ai interrogées sont unanimes à ce sujet puisqu'il ressort de tous les entretiens qu'être impliqué·e dans le développement des projets et des prise de décisions, recruter ses propres collègues, avoir une connaissance des budgets ou avoir la possibilité de prendre des risques dans les accompagnements sans avoir peur des conséquences permet l'émancipation, la valorisation, la créativité pour les personnes de l'équipe et ainsi l'accroissement du bien-être au travail et la sensation de relations soignées.

En avançant dans mon travail de recherche, j'ai pris la mesure de l'importance donnée au souci de l'autre dans la politique menée au sein de l'équipe. J'ai alors fait le lien avec le concept de care et j'ai décidé de recentrer mes réflexions et mes lectures autour de ce concept qui m'est apparu, à partir de cet instant, indissociable des pratiques instaurées dans l'équipe.

« Apparue aux États-Unis début des années 1980 sous la plume de la psychologue Carol Gilligan puis amendée par la philosophe américaine Joan Tronto durant les années 1990, la notion de care, c'est-à-dire de « souci des autres », couvre tout à la fois les champs de la psychologie, de la philosophie

morale, de la sociologie, a trait aux théories féministes et désigne, plus récemment, des projets partisans de réforme politique », le résume Thomas Le Guennic (Le Guennic, 2012).

Selon Joan Tronto, le care est « l'activité caractéristique de l'espèce humaine, qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde, afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nos personnes et notre environnement, tout ce que nous cherchons à relier en un réseau complexe en soutien à la vie » (Tronto, 2009, p.13).

Pour Sandra Laugier et Pascale Molinier, « le mot *care*, courant en anglais, est à la fois un verbe qui signifie « s'occuper de », « faire attention », « prendre soin », « se soucier de » et un substantif qui pourrait selon les contextes être rendu en français par soin, attention, sollicitude, concernement ». (Laugier et Molinier, 2009, p.74).

Enfin, Pascale Molinier rappelle dans *Le Travail du care*, que « la capacité à se soucier de l'autre n'est ni féminine, ni masculine, elle est inhérente à notre nature humaine. Nous sommes des êtres reliés car de notre capacité à attirer l'attention de l'autre dépend notre survie ». (Molinier, 2013, p.96).

Plus je me suis intéressée à l'éthique du care, plus j'ai pris la mesure de sa place dans les pratiques d'équipe. J'ai perçu à quel point nous avons tenté de perfectionner encore le modèle proposé par nos prédécesseur·e·s à travers, en premier lieu, le souci de l'individu·e et du collectif. Les mots de Joan Tronto dans *Un Monde Vulnérable, pour une politique du care*, résonne en ce sens :

« La politique du care exige que l'on parte du point de vue de celui qui a besoin de soins ou d'attention. Elle implique que nous rencontrions les autres sur le plan moral, que nous adoptions la perspective de cette personne ou de ce groupe et envisagions le monde dans leurs termes » (Tronto, 2009, p.48)

Cet extrait illustre bien le glissement qui s'est produit pas à pas au sein de l'équipe du Chez soi d'abord. Plutôt que de développer une logique de discrimination positive pour les plus vulnérables à travers la mise en place de modalités d'organisation facilitantes pour elles-eux, il s'est produit une transformation profonde des règles pour tout le monde, au regard de normes fixées selon les besoins des personnes les plus vulnérables.

Par exemple, face à l'intensité des journées de travail et à l'endurance physique et psychique nécessaire pour réaliser les missions du quotidien, les pair-aidant·e·s ont été les premier·e·s à

montrer des signes de fatigue et de surmenage. Lors des premières absences, je me souviens avoir exigé des arrêts maladie en guise de justificatif. Puis au fil des semaines, nous avons évoqué la possibilité qu'ils-elles puissent bénéficier de leurs journées de récupération (une vingtaine par an pour un équivalent temps plein) en lieu et place d'un arrêt maladie pour justifier d'une absence. Ainsi, parfois le matin, un·e collègue pair-aidant·e appelait pour expliquer qu'il-elle avait passé une nuit d'insomnie ou qu'il-elle se sentait très angoissé·e et qu'il ne lui était pas possible de venir travailler. Sa journée de travail devenait alors « une récup » et nous retrouvions le-la collègue plus en forme le jour suivant. En échangeant régulièrement en équipe sur les bénéfices d'une telle disposition organisationnelle et notamment en demandant le point de vue des travailleur·euse·s pairs, il fut décidé à la fin de la première année d'ouverture du Chez-soi d'abord que tous·tes les salarié·e·s pourraient bénéficier d'un tel traitement.

*

Mobiliser le concept du *care* pour proposer une lecture sociologique d'un environnement professionnel, qui plus est d'un dispositif modélisé et reproductible aux contours organisationnels rigoureux, fait inévitablement craindre une récupération de ce concept.

Bien sûr, Un Chez-soi d'abord n'est pas une multinationale avide de profits aux méthodes managériales sournoises qui pourrait utiliser le *care* pour créer des « punchlines marketing bancable ». Mais il me paraît tout de même important de préciser une chose : le *care* n'est pas et ne doit pas être un nouveau modèle de management. Il représente une éthique et une politique de l'attention nourrit par des valeurs profondes et la recherche d'un idéal collectif mais ne doit en aucun cas devenir une norme d'agir. On imagine déjà le scénario d'une telle récupération qui viendrait imposer aux manager·euse·s la production d'indicateurs de suivi dans des tableaux Excel basés sur le niveau de *care* au sein de l'entreprise et des évaluations annuelles d'attention portée à l'autre, mesurée par questionnaire. « Et on recruterait des happiness manager » me glisse mon collègue Martin en riant, lors d'un échange sur le sujet.

Si les dispositifs Un Chez-soi d'abord, partout en France, ont développé un nouveau modèle d'action au sein des équipes grâce à des pratiques fondées sur l'éthique du *care*, il ne s'agit donc pas de fonctionnalités managériales mais bien d'une organisation basée sur le bien commun des équipes, une *organisation réflexive* selon les termes de Gilles Herreros qui plaide pour une utopie créatrice : « des organisations réflexives à la direction desquelles on trouverait des managers aux compétences

clinico-critiques, soucieux d'investir la négativité organisationnelle et ne redoutant pas l'intranquillité ». Dans le même article, il développe : « Oser un regard clinique sur une situation, c'est d'abord considérer qu'elle est composée de sujets. Le sujet est ici entendu comme un individu ou un collectif qui est à la fois assujetti et capable de s'autonomiser desdits assujettissements. Ainsi, à l'inverse d'une entité (que l'on dénommera agent ou acteur, peu importe) qui est exclusivement appréhendée comme lestée de ce qui l'attache (son histoire, sa trajectoire, sa classe sociale, le scénario qui lui est imposé... et l'ensemble des dispositions qui découlent de ces attachement) [...] il reste un potentiel d'inventivité, un créateur d'événements. Une posture clinique invite à penser le sujet comme une potentialité. Pour cela, il convient de le prendre au sérieux non seulement d'un point de vue objectif (c'est-à-dire dans ses dispositions et prédispositions obligées) mais aussi et surtout du point de vue de sa subjectivité, c'est-à-dire de ce qu'il éprouve comme de ce qu'il exprime. Le sujet vit des épreuves, il leur donne du sens et, au cours de ce processus, il construit son rapport à lui-même et aux autres ». (Herreros, 2012, p.44-49)

Dans ce contexte, le care doit donc rester un analyseur sociologique et clinique des pratiques qui nous oblige à penser le sujet du point de vue de sa subjectivité et à penser le collectif d'une manière écologique, dans un milieu où toutes les personnes y évoluant sont prises en considération.

C'est ce qu'illustre une autre situation vécue dans l'équipe l'année dernière :

Un collègue a pris la décision de quitter son poste après 4 années passées dans l'équipe. L'attachement qu'il portait à son travail était immense mais le rythme effréné et la complexité du public accompagné ne le satisfaisait plus ; il disait être épuisé. Il demanda à la direction de pouvoir bénéficier d'une rupture conventionnelle. Les premiers échanges entre cadres semblaient défavorables à sa demande, cette pratique n'étant pas valorisée dans le secteur sanitaire et médico-social du fait de la nécessité de verser une indemnité de rupture et également au regard des difficultés de recrutement. Le sujet fut inscrit à l'ordre du jour du CSE élargie (composé de différent·e·s membres de l'équipe aux cotés des élu·e·s du CSE). Le jour de la réunion, les débats furent très intéressants : la direction se positionnait forcément avec beaucoup de prudence et mettait en avant le fait qu'une telle décision impliquerait, au-delà de toute considération morale, des choix budgétaires. Certain·e·s collègues étaient tiraillé·e·s : si c'était pour elles-eux, une réponse positive serait attendue, forcément ! Mais si tous·tes les collègues faisaient la même demande, serait-ce gérable ? Puis petit à petit, la discussion se centra sur la question des valeurs d'Un Chez-soi

d'abord. Des prises de parole favorables à la demande vinrent rappeler que les pratiques d'équipes étaient en permanence pensées à la faveur du bien-être des professionnel-le-s : entretiens de recrutement chaleureux, horaires modulables, absences tolérées, espaces d'expression des émotions, etc. Alors pourquoi changer de cap ? Pourquoi aménager des pratiques guidées par l'attention portée à chacun·e à l'entrée dans l'équipe puis durant toute la durée du contrat pour ensuite abandonner cette posture attentionnée au moment du départ ? L'équipe entière, sensible à cet argument et soucieuse d'accompagner au mieux le départ du collègue, se plongea ensuite avec une grande concentration dans les explications, clairement énoncées par le directeur, des conséquences financières liées à une telle décision. Les possibilités de recruter un contrat court pour venir en soutien à l'équipe, pourtant fatiguée, allaient être réduites. Selon une méthode inspirée de celle dite du « consensus »⁴², les échanges se poursuivirent jusqu'à ce que toutes les personnes présentes, en possession d'un maximum d'informations pour permettre une décision éclairée et assumée, se sentent en capacité de donner leur avis. Clément reçut ainsi une réponse favorable à sa demande, ce qui fut accueilli avec satisfaction par toute l'équipe. Les cadres s'approprièrent également cette décision collective et le directeur en défendit le bien-fondé lors du comité exécutif qui se déroula quelques jours plus tard, en présence des représentant·e-s du GCSMS.

Lorsque j'interroge les professionnel-le-s à propos de cette organisation d'équipe et de l'attention portée à chacun·e, une réflexion revient systématiquement, c'est la place centrale du collectif et l'importance d'œuvrer à la construction d'un projet qui dépasse les intérêts individuels. « Prendre soin des autres c'est pour avancer ensemble, sinon ... A quoi bon ? » me dira Nicolas qui expliquera ensuite, lors d'un entretien :

« Pour moi il y a aussi quand même ce truc difficile à formaliser, c'est ce sentiment qu'on est en train de travailler ensemble sur une question et qu'à ce moment-là on est en train de fabriquer un truc ensemble. Et moi en tout cas c'est ça que je cherche dans le travail. Ce sont des moments où on n'est pas avec quelqu'un qui dit à l'autre ce qu'il devrait faire. Les locataires qui nous disent ce qu'on va faire, nous qui disons aux locataires ce qu'ils devraient faire, ou les collègues entre eux. Non. Ce sont des moments où on est en train de se demander ce qui se passe ensemble. Il y a pleins de choses

⁴² La méthode du consensus ou celles apparentées consistent à échanger au sein d'un groupe dans le but de façonner progressivement des propositions collectives en tenant compte des points de vue de chacun·e. « Les informations, objections, tendances sont réunies et synthétisées pour atteindre une décision acceptable pour tous·tes ou l'approfondissement d'une réflexion ou d'un projet. Y parvenir est fondamental et requiert une préparation, la participation, un effort intellectuel, la bonne foi de chacune et un accord de base préalable sur un ou des objectifs communs. Le consensus ne consiste pas à s'entendre sur tout. Le consensus ne vise pas la négation des conflits d'idées (moteur pour penser) ou de pouvoir, mais de les traiter collectivement de manière raisonnée et compréhensive », selon la définition du groupe *Colporteurs de décroissance conviviale* (<https://rouen.demosphere.net/files/docs/f-771ba742a3-empty-fname.pdf>)

chouettes qui se passent de ce côté- là. Je parlais par exemple des problèmes de budget. D'un côté Romain dit "on n'achète plus rien, on fait pas de rupture conventionnelle, etc." et finalement il dit "bon on fait une AG ou un CSE et on met tout sur la table et on s'en empare ensemble".

Multiréférence, horizontalité, dévoilement de soi : les exemples de pratiques fondées sur cette notion d'organisation réflexive sont nombreux. En les analysant, nous comprenons que le care est tout à la fois une condition et une conséquence de leur mise en œuvre. Il s'agit donc d'un système vertueux dont la fluidité du mouvement nécessite un travail d'équilibrage permanent.

*

Quelques semaines avant que je finalise la rédaction de mon mémoire, un groupe de travail au sein de l'équipe a proposé d'animer différents ateliers en lieu et place de la Grand-Messe -la réunion hebdomadaire- du lundi après-midi. Le premier atelier était consacré à un débat à propos d'une idée en circulation depuis plusieurs mois : permettre à tout un chacun de consacrer une partie de son temps de travail à différents types de projets (formation d'autres équipes, théâtre forum, organisation d'évènements festifs et inclusifs, etc.) à hauteur de 10 ou 20 % pour un équivalent temps plein. Cette proposition, portée collectivement, devait permettre un bol d'air en dehors des VAD, une montée en compétence, un investissement sur un projet partenarial, etc. Cette nouvelle organisation devait donc « participer au prendre soin des membres de l'équipe que la succession de visites à domicile n'épargnent pas, surtout ceux à temps plein », le résuma Ines. Mais c'est surtout le deuxième atelier qui attira toute mon attention et me fit définitivement réaliser à quel point le care était devenu non pas une préoccupation optionnelle de l'autre mais une activité à part entière, un travail prescrit par les professionnel-le-s pour les professionnel-le-s au sein de l'équipe. Les collègues assurant l'animation nous invitèrent à réaliser nos « directives anticipées » en faveur de notre bien-être au travail (cf. annexe 4). A l'instar des directives anticipées en psychiatrie⁴³, cette démarche devaient permettre à chaque personne de réfléchir, d'écrire et de partager les facteurs de mal-être au travail (individuel et collectif), les signes évocateurs, les ressources et techniques aidantes et la façon dont l'équipe pourrait accompagner au mieux ces moments de vulnérabilité. Deux tableaux occupaient donc la feuille recto-verso distribuée par les animateur-ice-s, sous un titre général

⁴³ Les Directives Anticipées en Psychiatrie (DAP) ont été conçues par et pour des personnes vivant avec un trouble psychique. Leur objectif est d'améliorer la connaissance de soi, le pouvoir d'agir, le respect des droits ainsi que l'alliance thérapeutique. Ces directives prennent la forme d'un document rédigé par la personne lorsque son discernement n'est pas altéré. Elle décide donc à l'avance des conduites à tenir par elle-même, ses proches et les professionnel-le-s de santé dans le cas où sa santé mentale commencerait à se dégrader ou qu'elle ne serait plus en mesure de prendre des décisions par elle-même (<https://centre-ressource-rehabilitation.org/-les-directives-anticipees-en-psychiatrie->)

« Préserver sa santé mentale ». Le premier tableau proposait différentes questions sur le thème des stratégies de protection collective : « « Quels sont les moments qui affectent particulièrement votre équipe ? », « De quoi avez-vous besoin en tant qu'équipe pour aller bien au quotidien ? », ou encore « Quels sont les moyens, espaces, moments mis à votre disposition pour prendre soin de l'équipe ». Quant au second tableau, il questionnait sur les stratégies de protection individuelle et les informations personnelles utiles à partager à ses collègues, comme indiqué dans les titres. Une case vide permettait aux personnes de répondre à chacune des questions « Quelles sont les signes qui devraient alerter vos collègues sur votre état ? », « Que peuvent faire vos collègues pour vous aider à vous sentir eux ? » ou encore « Quels sont les sujets ou comportements pour lesquels vous ne voulez pas que l'on vous pose des questions ».

Chaque membre de l'équipe prit le temps d'écrire ses réponses puis fut invité-e à en partager certaines avec le groupe. Le moment était à la fois intimiste et léger, le sérieux des réponses se mêlant aux rires et aux blagues. Evènements douloureux, violence, sous-effectif et fatigue étaient cités en masse comme des déclencheurs de mal-être, tant collectifs qu'individuels. Se poser, échanger, déposer ses émotions et se retrouver au bar après le travail faisait partie des besoins énoncés pour que l'équipe s'apaise. Quant aux signes de mal être individuels, comme le repli, l'hyperactivité, l'agressivité ou les plaintes excessives, ils semblaient trouver une réponse réconfortante dans l'écoute, la cohésion, l'invitation à ralentir ou la réassurance par les cadres.

L'équipe, en proposant cet atelier, s'engageait encore un peu plus vers ce que Joan Tronto appelait de ses vœux dans *Un monde vulnérable* (1993) à savoir que le care obtienne une reconnaissance institutionnelle pour en faire un outil légitime des politiques sociales (Tronto, 1993).

2. Une tension récurrente entre le bien-être du Je et celui du Nous ...

La question de « ce qui prime » est l'éternel débat au sein de l'équipe. A la pause du midi en grand groupe, en tête à tête dans une voiture ou sur des temps plus formels comme lors des réunions du CSE élargi, la question de l'équilibre entre la prise en considération des besoins individuels et l'attention portée au collectif est en effet un sujet central au sein du dispositif lyonnais. S'il doit plus ou moins l'être également dans toutes les équipes de travail, ce qui fait la spécificité d'Un Chez-soi d'abord repose sur le fait que, nous l'avons vu, les modalités organisationnelles du travail ont été amplement pensées sous le prisme de l'éthique du care et donc de la préoccupation du bien-être des

travailleur.euse-s. Cependant, au quotidien les choses ne s'avèrent pas aussi simples et nombre de situations sont à l'origine de tensions dont il est régulièrement question dans les échanges.

L'un des sujets au cœur de nombreux échanges dans la vie du groupe concerne par exemple les jours de récupération posés "au pied levé" afin de permettre à chacun.e de s'absenter le jour-même dans des cas spécifiques où le besoin de s'arrêter paraît impératif sans pour autant aller voir le médecin (pratique mise en place à la fin de la première année d'ouverture du dispositif et que j'évoquais dans la partie précédente). Cette possibilité offerte à tous.tes est très ancrée dans l'organisation de l'équipe et les échanges qui resurgissent régulièrement sont davantage des cadrages réflexifs que des remises en cause de cette pratique. Il est par exemple souvent ressorti de ces échanges que certain.e-s collègues ne se permettaient jamais d'user de cet avantage par souci du groupe et de l'inévitable chamboulement organisationnel provoqué par une absence non programmée. De même, les différentes conceptions de la "valeur travail" se percutent parfois dans les échanges ; il y a celles et ceux pour qui ne pas aller au travail est trop culpabilisant voire impossible s'il ne s'agit pas d'un motif d'absence fort, comme ce collègue qui a clairement énoncé l'idée qu'aller au travail le matin ça ne se questionnait pas, c'était une évidence. A l'inverse, d'autres ont évoqué une manière très différente de voir les choses, mettant en avant le fait que se rendre au travail quand on est mal, c'est ne pas se respecter et c'est même parfois contre-productif.

A une certaine période, les fréquentes et complexes réorganisations matinales liées à ces absences non-anticipées mettaient très en tension certain.e-s collègues qui, par ailleurs, usaient parfois aussi de cet avantage. Mais il s'agissait bien souvent d'une tension dirigée contre la difficulté de réagencement du programme de la journée plutôt que contre les collègues absent.e-s. Cette question a fait l'objet d'un travail d'élaboration conséquent lors d'un séminaire d'équipe. Après la mise en place d'un débat-mouvant⁴⁴ riche et animé, il a été décidé que la pratique devait perdurer mais à condition que toutes les personnes soient prêtes à assumer collectivement et le plus tranquillement possible les conséquences des absences, notamment les réorganisations de dernière

⁴⁴ Faire un débat mouvant consiste à soumettre une proposition à un groupe, puis à demander aux participants de prendre physiquement position pour ou contre elle, en allant d'un côté ou de l'autre de la salle, correspondant à l'affirmation ou à la négation. Après avoir laissé un temps de réflexion pour élaborer des arguments, on lance le débat avec la règle suivante : formuler des arguments pour expliquer sa position et changer de « côté » si les arguments de l'autre camp sont convaincants.

minute. Ainsi, tout le monde s'engageait à assumer la place d'absent·e (sans culpabilité) et la place de présent·e (sans rancune).

Cet exemple est intéressant dans la mesure où il illustre la façon dont l'équipe, pour dépasser les effets limitants d'une pratique qui met en tension les intérêts individuels et collectifs, use de son pouvoir d'agir collectif : pour dépasser les inconforts individuels et de groupe liés à cette organisation basée sur l'attention portée à l'autre, il paraît important que chacun·e soit prêt·e à assumer toutes les places, celle du "care giver" et celle du "care receiver", selon les termes de Tronto (2009) et donc à porter une forme de responsabilité dans les deux cas, sans faire appel à une quelconque notion de don ou de dette.

L'autre grand sujet qui traverse et ébranle l'équipe concerne les limites d'une telle organisation et l'accueil de la vulnérabilité. Pour exemple, il est arrivé que des collègues souhaitent reprendre le travail après de longues périodes d'arrêts maladie (suite à des événements familiaux douloureux, une résurgence de symptômes psychiatriques, etc.) et ce malgré une vulnérabilité encore très présente, ce qui a pu provoquer des périodes de troubles au sein de l'équipe. En effet, il a fallu que celle-ci compose avec d'un côté le souhait d'accueillir ces personnes très fragilisées avec toute la bienveillance et la prévenance qui sont le fondement des valeurs d'Un Chez soi d'abord et de l'autre des élans irrépressibles d'inquiétude, d'agacement et d'insécurité liés à l'exigence d'offrir aux locataires un accompagnement de qualité. Je me souviens d'un professionnel de l'équipe fatigué par un rythme de travail effréné durant une période de congés scolaires où l'équipe était en sous-effectif ; il m'avait confié se sentir d'attaque pour réaliser les accompagnements prévus sur la semaine, aussi complexes soient-ils, mais pas si on ajoutait à cette tâche celle du soutien moral à un autre collègue qui nécessitait une véritable assistance à ce moment précis. La tension était alors palpable au sein de l'équipe, tiraillée entre un principe de réalité (la nécessaire réalisation du travail avec les locataires) et un mélange de culpabilité et de rejet à l'égard du collègue en souffrance.

Face à ce genre de situation et dans une organisation basée sur la politique du care, la question centrale qui se pose est celle du niveau d'efficacité et de productivité attendu chez les professionnel·le·s. En effet, quel degré d'acceptation de la « non » ou « mal » réalisation du travail est tolérable ? Par quels moyens trouver l'équilibre entre ce que le modèle du cahier des charges exige de l'équipe et les possibilités, capacités et vulnérabilités de ses membres ? Car à cet endroit précis s'observe un paradoxe : celui d'affirmer que les vulnérabilités des professionnel·le·s ont leur

place au sein de l'équipe tout en attendant de ces mêmes professionnel-le-s qu'ils soient en mesure de déployer toute leur énergie et leur « solidité » face à des situations parfois extrêmes.

Ces questions, dont le collectif s'est amplement emparé, sont d'autant plus centrales que la nature et le rythme du travail au Chez-soi d'abord sont véritablement intenses et éprouvants. Rappelons que l'équipe accompagne 100 personnes logées dans des appartements individuels, anciennement sans-abris et souffrant de troubles psychiatriques sévères. Chaque journée à son lot d'urgences et d'incidents à gérer.

Le modèle d'accompagnement en multiréférence et la logique du « tout le monde fait tout » peut permettre aux membres de l'équipe en difficulté de s'appuyer sur le groupe pour obtenir un effet de « dilution » des différentes capacités de travail des professionnel-le-s afin que les missions soient, au final, réalisées. Mais ce système d'équilibre fonctionne dans une certaine mesure et plus précisément pendant un certain temps. Le ressenti du sous-effectif sur le trop long terme peut épuiser l'équipe entière.

De même, il est parfois possible de ralentir le rythme pour s'adapter à quelqu'un qui en aurait besoin mais cela s'avère tout de même très compliqué au regard du nombre de personnes accompagnées. Par exemple lors de la réunion quotidienne qui se tient chaque matin, le nom des 100 locataires est passé en revue par la personne qui a le rôle d'animateur-ice ce jour-là. Le récit des rencontres avec les locataires vu-e-s la veille doit être extrêmement succinct et s'il n'y a pas de faits qui nécessitent une information immédiate à l'équipe, le binôme qui évoque la VAD qu'il a réalisée doit se contenter d'un simple « on l'a vu-e », quand bien même la rencontre a pu être intense, riche, complexe ou questionnante. D'autres espaces sont prévus pour travailler la complexité des accompagnements. Mais comment allier ce rythme parfois effréné aux besoins de ralentir de certain-e-s collègues ou aux besoins de rentrer dans les détails du récit d'une VAD vraiment trop pesante ? Si n'y a pas de recette miracle pour traiter ce genre de question, il existe des méthodes pour réduire les tensions, la première étant la communication et c'est à cet endroit que se situe l'une des plus grandes forces du collectif. La démarche réflexive au sein de l'équipe est omniprésente.

Dans le cas précis de l'accueil des collègues en situation de vulnérabilité, le collectif a mis du temps à se départir des réflexes de silence et de non-dits que provoquent naturellement les sentiments de gêne et la difficulté à nommer son incapacité à accompagner le mal-être d'une personne. Briser la glace n'est pas chose aisée mais j'ai personnellement assisté à des scènes puissantes où des

professionnel·le·s arrivaient à traiter des sujets extrêmement sensibles avec un respect et une délicatesse impressionnante, malgré des mots fermes et assumés. Je me souviens de Joël⁴⁵ qui a exprimé auprès de Chloé⁴⁶ le sentiment d'insécurité important qu'il pouvait ressentir à l'idée de réaliser des VAD avec elle car sa fragilité du moment était trop grande. Et j'ai été marqué par les propositions d'accompagnement faites à cette professionnelle, par le collectif, dans l'optique qu'elle puisse reprendre ses missions habituelles pas à pas. L'élan de solidarité me touchait autant que la capacité de Chloé à accueillir ces vérités sans doute très éprouvantes à entendre.

L'équipe s'est plus que jamais emparée de la question en dédiant le staff day de juin 2024, qui s'est déroulée dans un gîte de forêt au cœur du Jura, à l'exploration de cette thématique. Des collègues ayant bénéficié d'une formation solide sur l'utilisation d'outils d'éducation populaires ont animé ces deux journées grâce à l'emploi des conférences populaires⁴⁷ (cf. annexe 5) et du théâtre forum. La formulation de la question centrale posée au groupe, à laquelle j'ai pu apporter ma contribution du fait du lien évident avec l'objet de ma recherche, était la suivante : « Comment concilier la qualité de l'accompagnement et le bien-être de l'équipe (au plan individuel et collectif) ? ». De nombreuses scènes ont été jouées autour de divers scénarios : un étudiant qui craque littéralement durant un *brief* du matin car le rythme est trop rapide et les collègues lui expliquent qu'il faut continuer sans quoi on ne finira pas à l'heure ; l'expérimentation du monôme (et donc la remise en question du sacro-saint binôme) lors d'une VAD auprès d'un locataire qui fait des avances à la professionnelle, seule ; et enfin une autre maquette de théâtre forum mettant en scène un échange entre collègues dont certain·e·s envisagent de rendre plus flexibles leurs horaires pour faire des sorties avec les locataires le soir (concerts, match, etc.) et d'autres qui questionnent les risques d'épuisement si on assouplit le cadre horaire.

La puissance de ces outils se trouve à différents niveaux : ils encouragent la participation active de tous·tes les membres de l'équipe et chaque personne a l'occasion de s'exprimer, de partager ses expériences et de proposer des solutions. En mettant en scène des situations de conflit ou des problèmes spécifiques rencontrés, ils permettent d'explorer différentes perspectives et solutions, ce

⁴⁵ Le prénom a été modifié pour préserver l'anonymat de la personne dans cette situation délicate

⁴⁶ Le prénom a été modifié pour préserver l'anonymat de la personne dans cette situation délicate

⁴⁷ La conférence populaire est un outil de l'éducation populaire qui permet d'élaborer collectivement autour d'un sujet précis et ce de manière très interactive, avec des sessions de questions-réponses, des discussions ouvertes et parfois des démonstrations pratiques ou des expériences. Elle a pour but a pour vocation de démocratiser le savoir en rendant les connaissances accessibles et intéressantes pour le plus grand nombre.

qui aide à aborder des problèmes sensibles ou difficiles de manière créative et constructive. De plus, ils aident les participant·e·s à développer leurs compétences en communication, en écoute active, en empathie et en résolution de problèmes.

Si la confiance installée dans le groupe permet un tel niveau de communication et une dynamique réflexive permanente, avec ou sans le jeu, pour autant selon le contexte et les périodes, le niveau de fatigue et les tensions, les situations de ce genre nécessitent le déploiement de plus ou moins d'efforts individuels au sein du groupe et il existe parfois des clivages entre des personnes très engagées pour accompagner leurs pairs et d'autres davantage réservées.

Les questions qui restent en suspens aujourd'hui concernent donc l'équilibre à trouver, encore un peu plus, entre le désir d'inclusion totale et la reconnaissance des réalités pratiques lorsque certain·e·s collègues rencontrent des difficultés trop importantes. N'oublions pas, comme le rappelle Joan Tronto, que « comme pratique, le care exige bien davantage que de bonnes intentions [...], il implique le conflit et le résoudre pose d'autres exigences que la simple injonction à être attentifs, responsables compétents et réceptifs [...]. Le care s'appuie sur des jugements qui vont bien au-delà de la conscience individuelle [...] qui demandent une évaluation des besoins dans un contexte social et politique, comme dans un contexte personnel » (Tronto, 2009, p. 183). C'est ce que l'équipe semble conscientiser de plus en plus, notamment suite au départ d'un collègue, ancien de l'équipe, seulement quelques jours avant que je finalise la rédaction de ce mémoire. Son absence sur une période longue et sa très grande fragilité à son retour semblent ne pas avoir permis qu'il (re)trouve une place satisfaisante (selon lui et selon les autres) dans l'équipe. A la question : « Pensez-vous avoir tout essayé pour éviter un tel départ ? », nombre de collègues ont répondu que oui. Si cet événement n'était pas intervenu si tard dans ma recherche, j'aurais interrogé le collègue en partance qui, sans doute, aurait souhaité bénéficier de plus de sollicitude.

3. La Joie comme élan vital : Construire Ensemble !

En poursuivant mes réflexions sur les pratiques mises en œuvre au sein d'Un Chez-soi d'abord, j'ai mesuré à quel point l'éthique du care comme boussole pour l'équipe avait comme effet d'accroître l'enthousiasme, le pouvoir d'agir, la confiance et la force du groupe. Ce fameux "truc un peu magique du Chez soi" que les collègues évoquent parfois, s'avère être un véritable mouvement de puissance collective qui résulte non pas de la magie mais bien de la construction d'une organisation d'équipe

complexe et singulière, ritualisée, émancipatrice et basée sur le souci des individu-e-s. J'ai découvert que ce phénomène d'accroissement du pouvoir d'agir et de puissance collective que l'on observe au sein de l'équipe avait été conceptualisé par un grand philosophe, Baruch Spinoza. Je me suis alors plongée dans un nouvel univers littéraire et intellectuel qui s'intéresse aux processus par lesquels les personnes se sentent plus vivantes, plus capables et plus puissantes ensemble. Comme Carla Bergman et Nick Montgomery le résument dans *joie Militante* "pour Spinoza, l'enjeu central de la vie est de devenir capable de nouvelles choses, avec d'autres. Le nom qu'il a donné à ce processus est la joie. " (Bergman et Montgomery, 2021, p 33).

Malgré leur présence ancienne au sein de l'équipe du Chez soi de Lyon, l'éthique du care et la joie se sont rencontrées sur le chemin de ma réflexion de long mois après le début de mon travail de recherche. J'ai alors pu formuler une hypothèse, en ces termes :

Au Chez-soi d'abord de Lyon, l'éthique du care s'apparente à une boussole pour la mise en œuvre de pratiques singulières au sein d'une équipe portée par nombre de valeurs, de croyances et de rituels collectifs. Ce mécanisme nourrit un cercle vertueux qui accroît la puissance et le pouvoir d'agir du groupe, c'est ce mouvement que Spinoza appelle la joie.

*

A première vue, le choix d'intégrer le concept de la joie dans le secteur médico-social pourrait paraître surprenant. C'est un terme dont il n'est pas rare de voir la définition se confondre avec celle du bonheur, de l'épanouissement ou du bien-être. Ce qui n'est pas étonnant puisque ce mot est couramment utilisé pour décrire des moments de plaisir et de satisfaction fugaces. Les quelques définitions trouvées sur internet sont d'ailleurs le reflet de cet usage courant ; le dictionnaire Larousse en ligne⁴⁸ en propose une définition : "Sentiment de plaisir, de bonheur intense, caractérisé par sa plénitude et sa durée limitée, et éprouvé par quelqu'un dont une aspiration, un désir est satisfait ou en voie de l'être". La définition de Philosophie magazine⁴⁹ est plus complète puisqu'elle retrace l'histoire de ce terme à travers les courants de pensée : "Du latin *gaudium* (satisfaction) ou *laetitia* (« plaisir à jouir d'un bien »). Émotion vive, souvent accompagnée d'un sentiment de

⁴⁸<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/joie/44939>

⁴⁹ <https://www.philomag.com/lexique/joie>

plénitude, éprouvée par l'individu lorsque ses désirs et ses besoins sont satisfaits. La joie se distingue donc du plaisir par sa durée et son intensité, mais aussi du bonheur, qui est davantage un idéal. En religion, elle est un don de l'Esprit qui peut mener à la béatitude. Chez Platon, la joie peut être rapprochée de l'enthousiasme éprouvé par celui qui est inspiré comme l'est le poète ou l'amoureux. Elle est alors exubérante dans ses manifestations. C'est une sorte de folie dont Érasme, à la Renaissance, fait la louange. Mais c'est surtout au XVII^e siècle que la joie est repensée par les philosophes rationalistes : Descartes voit en elle l'une des six passions primitives et la définit comme « *une agréable émotion de l'âme en laquelle consiste la jouissance qu'elle a du bien que les impressions du cerveau lui représentent comme sien* ». Sa cause la rend cependant ambivalente : la joie de l'ivrogne appelle la méfiance. Chez Spinoza, la joie, davantage intellectualisée, témoigne d'un accroissement de la puissance de connaître. C'est « *le passage de l'homme d'une moindre à une plus grande perfection* ». Pour Nietzsche, elle exprime la volonté de puissance en tant qu'acceptation joyeuse de la vie. De nombreux philosophes français contemporains (En particulier Gilles Deleuze, Clément Rosset, Robert Misrahi, André Comte-Sponville) valorisent la joie pour tempérer le tragique de l'existence, tout en dénonçant l'obligation sociale de vivre dans une « *euphorie perpétuelle* » (Pascal Bruckner)."

Pour ma part, l'usage que j'ai choisi de faire de *la joie* trouve ses origines dans une conception spinozienne. Si je me suis essayée à la lecture de Spinoza, j'ai rapidement préféré celle des auteur·ice·s et philosophes qui ont travaillé autour de son œuvre pour m'en faciliter la compréhension ; les textes de ce grand penseur sont en effet assez peu accessibles pour des non-initié·e·s à la philosophie. J'ai apprécié la lecture très abordable du petit livre de Christian Miquel "L'éthique de la joie avec Spinoza" (2019), tout comme l'admirable ouvrage d'Antonio Damasio, *Spinoza avait raison, Le cerveau de la tristesse, de la joie et des émotions* (2023). Enfin, j'ai fait de ma bible le livre de Carla Bergman et Nick Montgomery "Joie Militante, Construire des luttes en prise avec leurs mondes" (2021), dans lequel Spinoza est très présent.

Dans *Ethique*, Spinoza écrit : " Par joie, j'entendrai donc une passion par laquelle l'Esprit passe à une plus grande perfection" (Spinoza, 1677). Il s'agit donc pour le philosophe du passage vers une capacité d'action plus grande. Il apporte également une définition du *conatus* qui, selon lui, "serait une tendance partagée par l'ensemble des êtres vivants de la Nature à rester en vie et à augmenter sa puissance d'Être" comme le résume Christian Miquel, qui ajoute "Spinoza va plus loin que ce simple constat et s'intéresse au devenir de ce *conatus*, selon les événements. Si chaque être tend à

se conserver et à s'accroître, il est toutefois en contact avec les autres, en interaction constante avec le monde, affectés par les autres corps, êtres ou idées. Or, ces changements peuvent avoir deux effets : ils peuvent affecter positivement mon corps -esprit, en accroissant mon sentiment et mon intensité d'être, c'est ce que Spinoza nomme la joie. Mais ils peuvent aussi m'affecter négativement, en diminuant mon sentiment et mon intensité d'être, c'est la tristesse, laquelle est, selon les termes de Spinoza, le passage d'une plus grande à une moindre perfection". (Miquel, 2019)

Cette utilisation singulière de la notion de joie se retrouve aujourd'hui dans de nombreux mouvements, notamment militants. Pour ma part, ma rencontre avec cette définition singulière de la joie a été une forme de libération à un moment où ni les personnes que j'interrogeais ni moi-même n'arrivions à nommer précisément cet état d'esprit ou état d'être que l'on retrouve dans l'équipe du Chez-soi d'abord. J'ai le souvenir d'une éducatrice spécialisée en formation qui me parlait de son projet de mémoire sans arriver à nommer l'objet de sa future recherche ; elle me disait " tu vois, j'ai envie d'écrire sur l'ambiance du Chez soi, sur ce truc de l'équipe, cette motivation, l'horizontalité et le rétablissement, tout ça, je sais pas trop comment dire mais je ne crois pas que je pourrais utiliser le mot ambiance". Je me souviens lui avoir répondu "Et pourquoi pas ?!", en me rappelant du thème accrocheur d'un évènement que j'avais vu passer quelque temps auparavant "Les 38èmes Rencontres de St Alban : « L'ambiance, à quoi ça tient ?⁵⁰."

Pour ma part, j'ai choisi la joie plutôt que l'ambiance car ce dernier terme aurait privé mon objet de recherche de la mise en action : l'ambiance ne me semble être qu'un décor, un environnement quand la joie est tout à la fois une ambiance, un élan dynamique et une réalisation. Au Chez-soi d'abord, elle est la résultante d'une envie collective de se dépasser, de surmonter les difficultés en accueillant les émotions et les sentiments qui viennent, des plus agréables aux plus douloureux, en mobilisant une puissance d'agir qui emplit le groupe d'une sensation de capabilité forte. Les ressources nécessaires pour nourrir le cercle vertueux de la joie sont nombreux : l'espoir, l'enthousiasme, la valorisation de chacun-e, l'humour, etc. La joie est un état d'être processuel, une manière d'exister, qui fait tenir et avancer.

⁵⁰https://pratiques.fr/spip.php?action=accéder_document&arg=5101&cle=a37878fdb5e8fbd87d192baff9a731dcb3e99429&file=pdf%2Fplaquette_rencontres_2023_optimise_e.pdf

Pour encore mieux la définir, il convient également de préciser ce qu'elle n'est pas dans l'usage que j'en fais : elle ne consiste pas à être heureux en permanence et n'empêche pas d'être traversé par la tristesse et la colère. Dans *joie Militante*, Carla Bergman et Nick Montgomery rappellent qu' « un processus de transformation joyeux pourra impliquer du bonheur, mais il tendra à inclure tout un ensemble de sentiments : il pourra être ressenti comme écrasant, douloureux, dramatique et bouleversant, ou bien subtil et mystérieux. La joie n'est que très rarement confortable ou facile, dans la mesure où elle transforme et réoriente les personnes et les relations. Plutôt que le désir d'exploiter, de contrôler et de diriger autrui, elle entre en résonance avec des capacités collectives et émergentes de faire, fabriquer, défaire des habitudes douloureuses et d'alimenter des façons d'être ensemble émancipatrices. » (Bergman et Montgomery, 2017, p.33)

En reprenant cet extrait, d'innombrables situations me viennent en tête. Je repense par exemple à l'accompagnement extrêmement complexe et bouleversant d'une locataire, aux prises avec des proxénètes et des dealers qui lui infligent régulièrement les pires sévices (viols, humiliations, blessures, etc.) sans que nous ne puissions faire davantage que d'être présent·e·s et constamment disponibles pour elle. La multiréférence permet à l'équipe d'affronter les nouvelles qui arrivent un peu plus sordide chaque jour sans tomber dans la sidération, que j'ai pu observer dans d'autres services face à des faits similaires. Car une fois les signalements au procureur rédigés, les accompagnements pour porter plainte réalisés, les heures d'échanges avec la police dont le discours est parfois effarant (« toute la ville lui est passée dessus, on ne va pas tous les mettre en prison quand même, en plus il y en a qui ont des familles, des emplois », à propos des personnes que la locataire accuse de viols), les professionnel·le·s pourraient facilement tomber dans la morosité et le désespoir et c'est ce qui arrive parfois. Ce fut le cas au retour d'une VAD, lorsque nous avons appris que la locataire en question pensait être enceinte et nous l'avait annoncée sous l'effet du crack, de façon totalement détachée mais en précisant tout de même qu'avoir un bébé ça pouvait être une bonne idée. L'équipe était désemparée ; d'autant plus dans une période où la jeune femme insistait pour que nous rencontrions « son mec » comme elle l'appelait, celui contre qui elle avait porté plainte pour viol et celui qui lui donnait l'argent pour acheter sa consommation, en échange de relations sexuelles. Nous étions donc plusieurs à nous sentir démuni·e·s et très en colère contre cet homme omniprésent dans la situation. Un échange avec Nathalie, collègue psychiatre et addictologue, nous a finalement sorti·e·s de cet état de stupeur et de quasi fureur ressenti par certain·e·s. Elle nous a rappelé, avec beaucoup de bienveillance et d'attention, les principes de réduction des risques

poussés à leur extrême, nous faisant prendre conscience que nous ne pouvions pas changer la vie de cette locataire mais que nous pouvions par contre l'aider à rester en vie, comme nous le faisons depuis que nous la connaissions : en l'invitant à prendre un peu plus soin de sa santé (en l'accompagnant régulièrement au planning familial ou en lui fournissant du matériel de consommation à usage unique), à dormir dans un appartement, à solliciter la justice, à partir en vacances avec nous, à préserver sa santé psychique (en la convaincant d'aller au CMP régulièrement), etc. Nous sentir aussi enveloppé·e·s et accompagné·e·s à ce moment précis nous a redonné une grande force que nous avons à notre tour fait circuler auprès de nos collègues absent·e·s lors de l'échange. Nous nous sommes aussi mis·e·s d'accord pour nommer les choses auprès de la locataire, à propos de ce que la situation nous faisait vivre personnellement, de l'inquiétude que nous ressentions et de l'ambivalence dans laquelle nous étions face à sa demande de rencontrer « son mec ». Collectivement, nous avons donc dépassé les évidentes conséquences des chocs émotionnels induits par les événements en série en transformant nos ressentis individuels ankylosant en puissance d'agir collective. Nous n'avons rien appris en théorie mais nous avons grandi en comprenant que nous savions faire tous·tes ensemble. Tant mentalement que concrètement. Nous avons même pu rencontrer à plusieurs reprises cette fameuse personne qui gravite en permanence autour de la jeune femme, sans que cela ne nous « rende malade » comme l'avait présagé Juliette un jour où nous l'envisagions. Et l'équipe n'a pas seulement été dans la résilience et l'acceptation mais elle a pris confiance et a véritablement accroit son pouvoir d'agir face à cette situation : en réalisant une formation passionnante sur la thématique de la prostitution juvénile ; en se positionnant de façon très ferme face aux différents proxénètes avec qui elle est, de fait, en lien ; en maniant le récit qui accompagne cette situation de manière beaucoup moins austère et déprimante.

*

A travers mes lectures, j'ai redécouvert le concept d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell, 1983) réutilisé en systémie et en psychanalyse et qui avance l'idée que « le fonctionnement de l'équipe soignante est isomorphe à la structure du symptôme des patients qu'elle accueille » (Tosquelles, 1995) ; ou l'homologie fonctionnelle, un concept relativement similaire et développé par Pinel (1989) qui décrit des situations où "l'institution se comporte en miroir de la population qu'elle accueille, ayant recours aux mêmes modes relationnels, voire aux mêmes mécanismes de défense."

Je me suis alors questionnée sur la possibilité que ces phénomènes puissent être inversés ? Si l'isomorphisme institutionnel inversé ou l'homologie fonctionnelle inversée, dans le cadre du travail social, pouvaient être des pistes de réflexion pour envisager l'idée que ce que vit une équipe en termes de pouvoir d'agir, d'émancipation, de créativité ou de bien-être pouvait, en miroir, influencer sur les personnes accompagnées ? Et donc si la joie émanant de l'équipe pouvait influencer sur les personnes accompagnées et accroître leur pouvoir d'agir et leur capacité à ressentir de l'espoir ?

S'il faudrait un autre mémoire pour appréhender ce sujet, l'observation fine que j'ai réalisée avant et pendant ce travail de recherche me pousse à répondre positivement à cette question : par un mécanisme d'homologie fonctionnelle inversée, la joie vécue dans l'équipe d'Un Chez-soi d'abord se répand à travers les accompagnements proposés aux locataires qui peuvent ressentir un peu plus d'espoir, qui peuvent se sentir un peu plus capables et qui ont l'occasion de vivre des moments enthousiasmants malgré un quotidien souvent désenchanté.

Cette « contagiosité » de la joie s'observe facilement à travers l'accompagnement de la jeune femme dont il est question dans mon récit : elle avance pas à pas à nos côtés et même si nous pressentons qu'elle recule parfois, il y a cet élan de vie évident qui se joue dans la relation, quand elle chante à tue-tête et quand elle danse dans la rue à nos côtés, nous racontant ses rêves d'avoir une famille et de vivre à la campagne, loin des galères. Nous avançons elle et nous, jamais loin, coûte que coûte et nous gardons pour elle cet espoir qu'elle perd parfois.

*

Un jour, alors que je réalise un entretien auprès de mon collègue Martin, l'une des médecins de l'équipe vient frapper à la porte. Elle veut partager une heureuse nouvelle avec nous. Depuis plusieurs années, nous accompagnons une personne dans le dispositif qui a récemment vécu une amputation de la jambe. L'hôpital projetait de faire sortir le monsieur quelques jours après l'intervention, sans programmer de prise en charge de rééducation en raison de la nécessité de libérer la chambre au plus vite. Ainsi, il devait sortir sans prothèse pour retourner vivre dans son appartement du troisième étage sans ascenseur. Plusieurs membres de l'équipe avaient vécu des interactions partenariales extrêmement houleuses et difficiles, empêchant cette sortie impossible. L'une des collègues, Marie, avait littéralement vécu une altercation avec la cadre de santé du service concerné qui ne voulait rien entendre. Depuis, elle était très affectée mais elle avait tout de même décidé de rester le fil rouge de la situation. Cela faisait à présent des jours que cette lutte entre

services se jouait et si les collègues avaient réussi à négocier quelques nuits supplémentaires, ils-elles commençaient à désespérer tout autant que le locataire de voir la fin de la prise en charge hospitalière approcher.

C'est donc Claire qui frappe à la porte durant mon entretien avec Martin et nous dit : « Un peu de soleil dans cette journée de merde, Laurent est finalement admis au SSR⁵¹ dès jeudi matin !! ». La nouvelle reçoit une ovation de la part de Martin et de moi-même qui poussons des hurrahs décomplexés dans le petit bureau où Claire joint rapidement ses applaudissements aux nôtres. C'est un petit temps de célébration joyeux et bruyant. Elle énumère rapidement ce que cela implique en termes d'organisation puis nous concluons par un « encore bravo l'équipe, c'est super ». Lorsque Claire quitte la salle, Martin rit et se tourne vers moi : « tu vois, pas besoin de grands entretiens regarde, c'est comme ça ! ».

A la fin de notre échange, je lui demande s'il souhaite ajouter quelque chose. Il termine avec cette réponse :

« Pour finir, j'ajouterai qu'on est quand même dans une dynamique de dépassement. Tu vois il y a un écart énorme entre ce dont on rêve dans l'accompagnement des personnes et ce qu'on arrive à faire concrètement aujourd'hui. Prenons l'exemple de la participation des locataires aux prises de décisions du GCSMS, on en est tellement loin ! Mais en même temps c'est ça qui est si dynamisant, on fonctionne à l'utopie ! On n'y arrivera certainement jamais complètement mais on reste pour autant toujours en chemin pour y aller ! Et c'est ça qui fait que ça marche, au sens où on n'est pas dans la morosité. On vise toujours quelque chose de plus grand et c'est ce qui permet d'être en mouvement. C'est la vie ! »

Cet entretien, le dernier que j'ai réalisé, a été un moment important dans mon processus de réflexion. En effet, mon objet de recherche avait déjà vécu une grande transformation depuis le début et si l'approche inductive est passionnante du fait qu'elle permette une très grande liberté et un sentiment d'aventure grisant, elle est aussi source d'insécurité. Je ne compte plus les fois où je me suis demandée où j'allais, au fil des échanges, au fil des observations, passant de certitude à hésitation et de fulgurance intellectuelle à vacillement. Même cette fois, sa réponse est venue confirmer mes premières hypothèses encore hésitantes et mon choix d'appeler joie cet élan vital créatif et nourrissant qui traverse l'équipe.

⁵¹ SSR : Service de suite et de réadaptation

L'un des numéros de la revue *Socialter* (2002) est consacré à la joie, justement. Son titre est très évocateur « La joie, malgré les défaites ». La revue se veut militante, de gauche et on peut lire sur la couverture « critiques radicales et alternatives ». Les articles ne sont donc pas directement en lien avec le travail social puisqu'il est davantage question de luttes écologistes, politiques et de combats sociaux dans les colonnes de ce magazine bimestriel. Toutefois, plusieurs extraits résonnent particulièrement avec l'objet de ma recherche et je fais le choix d'en citer deux en invitant le·la lecteur·rice à se décaler de « la lutte sociale » dont il est question pour y voir davantage le contexte de l'engagement des professionnel·le·s de l'action sociale. Aussi, l'usage qui est fait de la joie est davantage lié à l'enthousiasme et à la gaité mais une double lecture, pour y percevoir l'accroissement du pouvoir d'agir collectif, est tout à fait possible.

L'extrait du premier article rédigé par Adeline Baldacchin vient questionner la légitimité de la place de la joie dans un monde pourtant si morose : « Comment retrouver l'élan pour lutter lorsqu'on fait face à une succession ininterrompue d'échecs, de mobilisations qui ne prennent pas, de querelles fratricides ? Comment peut-on oser jubiler dans un monde qui s'enlaidit, ou même continuer à rire et à s'amuser lorsque l'humanité est au bord du précipice ? Déréliction et découragement semblent être les deux malédictions de tout engagement mais, n'en déplaise aux moines-soldats de telle ou telle cause, ils n'ont jamais été des carburants efficaces à l'action. L'engagement n'est pas synonyme d'austérité, la lutte peut (doit) être festive et joyeuse et la défaite est parfois plus glorieuse que la victoire. [...] La pureté militante se paie de fausses vertus : elle fait passer l'allégresse pour suspecte, l'amusement pour infantile, la beauté pour un attrape-gogo. Jouir dans un monde injuste reviendrait à s'en rendre complice. [...] La subversion doit pouvoir rimer avec jubilation et une grande marrade civique peut coller aux bottes des oppresseurs ». (Baldacchin, 2022, p.19)

A la lecture de ce passage, il est intéressant d'observer qu'au sein de l'équipe du Chez soi d'abord, la place donnée à l'enthousiasme, à l'humour et à la légèreté dans les relations entre professionnel·le·s n'a jamais semblé traverser de crise de légitimité. Jamais à ma connaissance, un·e collègue s'est plaint·e d'une ambiance trop décontractée en réunion face à des sujets pourtant parfois dramatiques. Ma nouvelle place de chercheuse m'a incitée à prendre de la distance et à être davantage en situation d'observation face aux scènes du quotidien. Cette posture m'a fait réaliser à quel point l'équipe avait développé une aisance relationnelle que je n'avais encore jamais vu dans l'univers professionnel. Je me souviens par exemple d'une réunion dans la grande salle au centre de nos bureaux où plusieurs collègues avaient quitté leurs chaussures et plongeaient la main dans un

grand saladier de friandises en même temps qu'ils semblaient extrêmement préoccupé-e-s. Derrière eux une guitare posée au sol et en arrière-plan les murs du bureau entièrement recouverts de posters humoristiques, de photos de locataires, d'annonces sanitaires de l'ARS, de protocoles en tous genres et de tracts contre les discriminations. Malgré cette scène assez surréaliste pour un-e non-initié-e de cette ambiance du Chez-soi d'abord, les échanges étaient on-ne peut plus sérieux puisque les collègues à l'œuvre étaient en train d'essayer d'organiser l'hospitalisation d'une locataire qui était au plus mal, avec au bout du fil le service hospitaliser de référence de cette dame.

Un second extrait de la revue Socialter (2022) dédié à la joie nous rappelle que celle-ci « nous exhorte à ne pas sacrifier le présent au nom d'un futur hypothétique et à écarter toute éthique sacrificielle et moralisatrice au nom de la gravité du combat à mener – au contraire : aligner les moyens sur la fin. De mener une guérilla festive, aussi : rire des puissants et de nous-mêmes ». (Vion Dury, 2022).

C'est pour donner une place à la fête qu'en 2022, avec Romain, le directeur du Chez-soi d'abord et Maud Bigot, directrice opérationnelle du pôle veille sociale dans l'association Alynea, nous avons eu l'idée de proposer aux équipes et aux personnes accompagnées d'organiser un festival, que nous avons appelé Les Utopiales. J'ai alors rédigé un mail à destination de toutes les structures associées au GCSMS pour lancer l'initiative. En voici un extrait :

« Parce que la lutte contre les exclusions n'est pas qu'un combat morose et qu'elle doit pouvoir prendre la couleur de la fête; parce que les personnes accompagnées et les professionnels du secteur social et médico-social méritent bien de s'offrir un cadeau commun, joyeux et exaltant et parce que nous avons une immense envie de célébrer les projets sociaux et médico-sociaux innovants à Lyon, nous aimerions que le mois de juin 2022 soit placé sous le signe de la rencontre, de la découverte, de la célébration et de la fête !! »

Nous avons ainsi organisé une grande fête avec des concerts, du théâtre forum, des stands divers, des expositions, un bar et de la restauration qui a accueilli 250 personnes. Pour se faire, des professionnel-le-s de 8 structures différentes ont collaboré aux côtés de personnes qu'elles accompagnaient. L'évènement a eu un tel succès que les éditions suivantes se sont succédées en 2023 et 2024. Mon objet de recherche a dû quelque peu influencer ma créativité car pour l'édition 2024, l'évènement a été baptisé « Festival Les Utopiales- La grande Care-Mess' », en référence à la fête et au questionnement autour des façons de prendre soin de son désordre intérieur.

L'un des adages de Bertrand Ravon « faire les choses sérieusement sans se prendre au sérieux » semble à l'évidence s'appliquer dans le quotidien de l'équipe du Chez-soi d'abord. Etant confrontée chaque jour à des situations pouvant facilement convoquer le désespoir et l'abattement, elle semble en effet choisir de cultiver l'espoir et l'enthousiasme, malgré les épreuves du quotidien. « La joie subversive et éruptive, notre joie, est cet élan qui nous fait désirer sans fin et prend pour horizon la vie humaine authentiquement vécue ». (Ibid, 2022)

Résumé du chapitre 4 : Mon objet de recherche résulte de la compréhension d'une convergence de différentes pratiques et méthodes déployées au sein de l'équipe Un Chez soi d'abord pour répondre de la manière la plus satisfaisante aux besoins des personnes accompagnées par le dispositif et cela à travers un ensemble de valeurs, dont celles reliées à l'approche dite du rétablissement. Mais à y regarder de plus près, il est évident que ces pratiques et ces méthodes, à savoir la multiréférence, la gouvernance partagée, la pair-aidance ou encore le dévoilement de soi et des émotions, répondent également à un autre besoin : celui de porter attention au bien-être des professionnel-le-s, individuellement et collectivement. Ainsi, les modalités organisationnelles déployées dans le dispositif semblent répondre à une volonté collective de mise en œuvre d'une politique guidée par l'éthique du care. L'équipe a donc construit, pas à pas, à la fois un mode de pensée basé sur le prendre soin et dont les réflexions s'appuient en permanence sur cette question du bien-être de chacun-e mais également un ensemble de pratiques concrètes qui permettent de garantir la place du souci de l'autre au quotidien. Si certains exemples développés dans ce chapitre démontrent que cette approche est vertueuse, comme par exemple l'adaptation du cadre et des règles pour prendre en compte les besoins des plus vulnérables au travail, pour autant il existe des situations plus complexes qui confirment l'existence de tensions entre les besoins individuels et collectifs. Car en effet, le care inclut la conflictualité, exige davantage que des bonnes attentions et se révèle être une véritable activité aux frontières établies. Malgré ces complexités, l'éthique du care comme boussole de gouvernance permet à l'équipe de déployer un élan collectif puissant orienté vers une capacité d'agir très grande : c'est la joie, comme la définit Spinoza. La joie au Chez soi d'abord de Lyon est donc un processus qui permet à l'équipe de tenir et d'agir, dans un quotidien teinté d'enthousiasme. Pour autant, la joie n'empêche pas la colère, la tristesse ou la frustration naturellement ressentis certains moments, du fait d'expériences douloureuses, d'injustices vécues aux côtés des locataires ou de désaccords dans l'équipe.

CHAPITRE 5 : « Je suis du Chez-soi » : une appartenance à l'équipe au-delà de l'univers professionnel

1. L'identité narrative Collective au Chez-soi d'abord de Lyon : une conjuration du désespoir

« Dis-moi comment tu racontes et je te dirai à la construction de quoi tu participes », nous dit Isabelle Stengers (2009).

L'équipe a développé une culture collective du récit professionnel enthousiaste et optimiste. Il est assez surprenant, selon divers témoignages, d'entendre pour la première fois des membres de l'équipe présenter le dispositif. En 2023, plusieurs collègues sont allé·e·s parler d'Un Chez-soi d'abord aux étudiant·e·s dans une école de formation d'éducateur·ice·s spécialisé·e·s. Au moment du debriefing après l'intervention, le formateur a partagé sa surprise face à des intervenant·e·s montrant un tel engouement pour leur travail et de fait, des étudiant·e·s réenchanté·e·s et très curieux·euses, selon ses termes.

C'est ce dont Martin témoigne durant son entretien :

« Je pense que quand on raconte le Chez-soi, il y a quand même beaucoup d'enthousiasme. Enfin moi j'en ai beaucoup c'est certain, quand je parle de ce qu'on fait. Parce qu'on y croit, parce qu'on y prend du plaisir, parce qu'on pense qu'au-delà de ce que l'on fait et qui est assez spécifique, il y a pleins de choses à essayer du modèle du Chez-soi ou du Housing First qui peuvent servir à pleins d'autres dispositifs. Je pense qu'on a très envie d'essayer en fait. Mais ça c'est un peu à double tranchant parce que c'est bien joli d'aller parler de nos pratiques et d'inspirer des gens mais parfois, on se retrouve face à des personnes qui ne peuvent absolument pas mettre en place des pratiques similaires. Dans l'état actuel assez morose de l'action sociale et de la psychiatrie on est quand même content de dire qu'il y a d'autres choses qui sont possibles.

Par exemple, moi j'adore aller dans les écoles d'éducateurs et montrer ce qu'on fait aux étudiants qui ont déjà l'air désenchantés et abandonnent la formation, parce qu'il faut le dire quand même, la formation dans le social elle est morose aussi. Il y a moins de gens qui veulent y aller, les étudiant abandonnent en cours de route parce qu'ils sont déçus, etc. Moi j'ai envie, à l'image de l'espoir qu'on trouve dans le rétablissement, d'être ce porteur d'espoir et de diffuser ça ; de dire qu'il y a des choses qui sont possibles. »

Cécile de Ryckel et Frédéric Delvigne expliquent que « les récits ne sont pas seulement nourris par les événements vécus, ils puisent aussi leur dynamique dans un projet de vie, aussi incertain ou mobile soit-il. Quand nous racontons, nous ne racontons pas tout : nous sélectionnons les événements racontés en fonction d'anticipations relevant de ce que Sartre appelle le « projet existentiel » de

chacun. Ainsi, nos désirs profonds, nos valeurs, nos idéaux, même très peu conscients, structurent et motivent nos récits ; un événement peut être ainsi l'occasion d'une narration, précisément parce qu'il mobilise chez son auteur une idée de justice, par exemple. De plus, parmi les différentes mises en intrigue possibles, celle qui est choisie atteste du choix éthique qui a été opéré dans le vif de l'action. Nos récits sont ainsi le témoignage du souci d'une vie bonne pour soi-même et pour autrui, selon la formule de Paul Ricoeur. Probablement cette dialectique entre expérience passée et anticipation future donne-t-elle au récit sa plus grande puissance d'unification » (Ryckel et Delvigne, 2010, p. 237).

La notion de récit et d'identité narrative renvoie également à celle de performativité, comme le définit Aggeri qui cite lui-même Hacking et Latour :

“C'est la capacité de certains énoncés délibérés à changer la réalité et les pratiques qu'ils désignent. La performativité se distingue, sur le plan épistémologique, des travaux classiques de philosophie des sciences qui considèrent que le rôle du langage (naturel, scientifique ou managérial) est de décrire une réalité objective qui aurait une existence en soi (Hacking, 1983). A l'inverse de cette conception classique, l'orientation performative invite à considérer l'action non pas seulement dans ses principes (dimension ostensive) mais dans ses pratiques (dimension performative) (Latour, 1984). Elle considère que la réalité est une construction qui se fonde sur des interventions concrètes et situées, médiatisées par des instruments (Aggeri, 2017, p.28).

A la lumière de cette approche, indéniablement la joie est performative, comme l'enthousiasme et l'espoir qui en sont les attributs. Si instinctivement, dans le cadre de notre travail aux allures d'impossible ces éléments ne sont pas forcément présents au départ, leur récit peut servir à les faire advenir. La joie est donc cet élan de vitalité qui circule au sein du groupe et engendre le déploiement de nos actions et décisions au prisme de nos idéaux et des valeurs qui structurent notre vision du monde ; si elle influe sur notre comportement, elle nous invite également à construire un récit collectif qui permet de partager et de témoigner de ces idéaux et de ces valeurs. C'est une démarche narrative vertueuse : développer une identité narrative optimiste permet l'accroissement de la joie qui favorise l'enthousiasme vécu au sein du groupe.

Ce mouvement n'est pas en contradiction avec le fait que, comme je l'ai déjà évoqué, chaque journée de travail apporte son lot d'épreuves et de troubles. L'équipe exprime fréquemment des ressentis et des réactions désagréables et « négatives » tels que la morosité et le désespoir, la colère et la

frustration. Cependant, une régulation collective optimiste et bienveillante s'opère dans ces moments-là, comme un conditionnement à l'espoir au sein du groupe. Il est en effet très intéressant d'observer qu'il existe une alternance des personnes ayant besoin d'exprimer verbalement des émotions désagréables ou pessimistes mais jamais ce phénomène ne devient une homophonie ; ainsi, la grande majorité des professionnel-le-s en présence demeure garante de l'espoir pendant que d'autres seront traversé-e-s par des émotions personnelles éprouvantes et ce sans que jamais la totalité du groupe n'en soit « contaminée ». Il n'y a donc aucun empêchement à dire sa colère, son malaise ou son désespoir et la conflictualité n'est jamais entravée mais ce mouvement d'espoir en arrière-plan évite un emballement émotionnel collectif qui pourrait faire pencher tout le groupe du côté de l'abattement.

L'identité narrative de l'équipe ainsi teintée d'optimisme n'est pas une manière pour elle de se raconter seulement sous l'angle de ce qui fonctionne et de ce qui est beau et agréable et il ne s'agit pas d'éviter d'entacher le mythe fondateur, qui pourtant existe bel et bien. L'enthousiasme entendu dans la plupart des récits des professionnel-le-s à propos de l'organisation de l'équipe et de l'accompagnement des locataires est plutôt un outil puissant pour contenir la morosité quotidienne et l'épuisement ainsi qu'une manière de lutter contre la stigmatisation des personnes accompagnées grâce au maintien de l'espoir.

Il n'est pas toujours possible de porter à la connaissance des partenaires et autres acteur-ric-e-s avec qui nous travaillons et auprès de qui nous réalisons des présentations du dispositif cette analyse des raisons qui nous poussent à rendre plus lumineux qu'obscurs les récits autour de notre travail. Cette manière d'être optimiste et enthousiaste suscite, nous le savons, autant d'intérêt et de curiosité bienveillante que de vives critiques liées aux croyances d'un manque d'humilité de la part de l'équipe voire d'un déni lorsqu'il s'agit de parler des difficultés. C'est parfois un véritable choc des cultures qui se joue, comme récemment lors d'une synthèse avec une association d'insertion où un binôme de l'équipe mettait en avant la philosophie du « droit à l'essai » et une lecture basée sur l'expérience plutôt que l'échec pour évoquer la situation d'un locataire. Les interlocuteurs-ices répondaient sur un ton moqueur et ironique totalement assumé, en présence de la personne concernée et multipliaient les expressions rabaissantes telle que "on ne peut pas demander à un éléphant de monter à un arbre". Ils-elles ironisaient sur le fait que notre discours reste optimiste malgré les

difficultés de la personne, évoquant *Le monde des Bisounours*⁵² pour faire allusion à notre prétendue naïveté. Ces moments-là, souvent vécus de façon violente par les membres du Chez-soi d'abord qui perçoivent de la stigmatisation en direction des locataires et beaucoup d'injustice, viennent confirmer à quel point la façon dont les équipes abordent la situation des personnes qu'elles accompagnent influe sur la qualité relationnelle et humaine que l'on retrouvera dans le travail réalisé auprès d'elles et influe également sur « la bonne santé » de ces équipes.

En ce sens, j'ai été très marquée par une récente immersion au sein d'un dispositif "cousin" d'une autre ville, c'est à dire avec une approche générale de l'accompagnement très similaire à celle du Chez-soi d'abord. J'ai pu réaliser plusieurs VAD avec un professionnel de l'équipe locale qui s'est montré plutôt bienveillant avec les personnes lors des rencontres à domicile. Pour autant, dès que nous nous sommes retrouvés-e-s seul-e-s, les réactions de mon binôme pour évoquer ce que nous venions de vivre se résumaient à des plaintes, des critiques et beaucoup de désespoir. L'archétype de ce que j'avais maintes fois vécu dans d'autres lieux de travail et notamment en protection de l'enfance. "Franchement il n'y arrivera jamais", "C'est pas en agissant comme ça qu'il va réussir son projet", " C'est désespérant, elle n'a aucune envie, ça dure depuis qu'on la connaît", etc. Le retour au bureau en fin de journée s'est terminé en polyphonie de retours négatifs et démoralisés au sein de l'équipe.

L'analyse de cette expérience permet de comprendre que le fait de cultiver une identité narrative individuelle et collective enthousiasmante et optimiste est un ingrédient central pour maintenir la bonne santé d'une équipe de travail ; car en l'occurrence cette équipe possède de nombreux autres atouts qui devraient lui permettre d'être une équipe "qui va bien", or ça n'est pas le cas. En effet, cette part du travail fictionnel et émotionnel, si elle n'est pas réalisée, peut rompre le cercle vertueux de la joie et de ce qu'elle enclenche.

Dans un article de Pierre Livet intitulé *Normes sociales, normes morales, et modes de reconnaissance*, le philosophe introduit la notion de norme en résumant brièvement différentes approches de grands théoriciens :

« Nous disposons de diverses théories des normes sociales. Elles seraient ce qui assure en général le lien social (Durkheim, mais aussi Simmel ou Mauss). Elles seraient la manifestation de l'esprit collectif

⁵² Le monde des Bisounours est un dessin-animé et l'expression « vivre dans le monde des Bisounours » renvoie à une vision du monde idéale ou tout le monde est gentil par opposition au monde réel.

(Descombes). Elles consisteraient en des règles partagées (Wittgenstein, Goffman). Elles assureraient des effets performatifs, par lesquels le langage fait quelque chose au lieu de simplement dire quelque chose (Searle). Elles seraient la manifestation contraignante de valeurs (Durkheim & Mauss), voire tiendraient à l'imposition de contraintes (pression de l'opinion voire police) qui forcent à avoir un comportement collectif. Elles résulteraient du savoir commun partagé d'une convention (Lewis). » (Livet, 2012, p.52)

Au croisement de ces différents regards sociologiques et philosophiques, l'on retrouve l'idée que la norme est une manière d'appréhender le monde collectivement et d'agir en résonnance avec ses pairs ; c'est ce à quoi participe la construction d'une identité narrative collective très normée au sein du Chez soi d'abord : raconter le monde sous l'angle de l'espoir et de l'enthousiasme pour conjurer la morosité et trouver la force d'agir encore.

2. Le Chez soi, entre soi ?

L'équipe est constituée de membres qui se ressemblent beaucoup (âge, goûts culturels, valeurs, opinions politiques, etc.) et l'expérience a montré que celles et ceux qui s'éloignaient de cette « norme » ne restaient pas longtemps. Ce concept porte le nom d'homophilie et désigne littéralement l'amour de son semblable. « Il s'agit de la tendance à n'aimer que celui qui nous ressemble, d'une affinité par ressemblance » (Katz, Lazarsfeld, 1955). "L'homophilie est le principe même de la constitution des groupes puisque ceux-ci se constituent en fonction d'une ressemblance. L'homophilie invite au consensus nécessaire à la constitution du groupe. Pour s'intégrer, les acteurs du groupe vont chercher à ressembler les uns aux autres". (Lukasik, 2020).

Si l'on considère qu'il existe une forme d'entre soi au Chez-soi, plusieurs facteurs semblent favoriser ce phénomène. Lors de l'ouverture du programme à Lyon, si certain·e·s professionnel·le·s ont postulé de manière un peu hasardeuse, très vite les personnes qui ont souhaité intégrer l'équipe se sont avérées être celles qui cherchaient "autre chose", comme l'explique Martin lors d'un entretien :

"Ce qui m'a motivé à rentrer au Chez soi, pour résumer, c'est l'insatisfaction liée au dispositif d'hébergement classique dans lesquels j'ai travaillé. Et le fait que pour moi, ce dispositif qui se montait à Lyon allait répondre à pas mal de problématiques. En tout cas, il essayait de répondre à pas mal des questions que je trouvais être des freins dans mon travail avant et notamment sur le fait de pouvoir accompagner sur la longue durée et de pouvoir accompagner les personnes directement au logement."

Plus loin, il ajoute :

“A un apéro à Marseille, chez un pote en 2012, alors que l'expérimentation venait d'être lancée là-bas, il y avait un mec qui était stagiaire dans l'équipe d'expérimentation qui n'avait même pas un an. Il me racontait le truc et moi j'avais la même réaction que parfois, quand je parle maintenant de mon travail à des gens qui hallucinent : quoi il y a des psychiatres qui font des VAD ? Et ce sont des gens de la rue qui sont mis en logement autonome directement ? Moi j'étais là "Wow, c'est quoi ce truc trop bien ?!". J'ai découvert comme ça et après j'ai suivi de près l'avancement du projet, je lisais tout ce que je trouvais, les publications etc. “

Axelle, quant à elle, raconte :

“Alors le Chez soi, j'y avais fait une immersion avant d'y travailler. J'étais restée deux jours et ça avait été une claque incroyable. En plus c'était un moment où ça allait particulièrement mal sur mon lieu de travail au sein de l'équipe, du coup j'avais eu le sentiment que ... Disons que j'avais eu un sentiment diffus de ce que pouvait être la gouvernance partagée mais sans la nommer car j'étais venue juste deux jours, j'avais pas vu la vie psychique d'équipe mais juste l'action concrète sur le terrain quand j'ai fait des VAD, mais je pense que de manière inconsciente j'ai perçu ce truc-là. Que chacun avait une place qui ... Que les statuts étaient lissés. J'ai tourné avec Martin et j'ai appris par la suite qu'il était coordo et j'ai bien perçu qu'il n'y avait pas une hiérarchie quadrillée.”

Un autre facteur qui explique cette homogénéité de profils observée dans l'équipe est lié au fait que les recrutements soient réalisés par les professionnel-le-s de terrain eux-elles-même. Malgré les critères objectifs fixés en amont pour faciliter les choix au moment des entretiens d'embauche, un phénomène de magnétisme relationnel et social opère inévitablement car les collègues en charge de la sélection sont attiré-e-s par des personnes qui leur ressemblent, au-delà des simples critères professionnel-le-s (parcours, CV, expériences).

Nicolas revient sur les souvenirs de son recrutement :

« J'ai été recruté en partie par Michael et Clément. Je me suis senti assez à l'aise, bien que j'aie eu un sentiment assez étrange parce que je me suis dit, il y a un truc bizarre. Et puis après je me suis dit, ah mais oui en fait ils sont jeunes, c'est ça ! C'est moi qui ai vieilli, mais c'était bizarre ça. En fait, ils avaient une façon... Avec leur 30 ans... Bref, c'était la petite anecdote pour dire que voilà, le fait d'être accueilli dans un entretien d'embauche avec des gens qui te racontent le quotidien du boulot, c'était ... Surtout Michael qui m'exposait le déroulé d'une journée : alors l'arrivée au brief le matin, puis on t'annonce un décès et puis après tu vas monter des meubles Ikea, puis tu vas... Enfin voilà la journée type quoi. Pour le coup, moi ça m'a pas énormément déstabilisé d'être accueilli comme ça, parce que j'ai beaucoup bossé avant dans des milieux associatifs plus ou moins autogestionnaires ou avec des vellétés autogestionnaires ou qui essayaient de faire des trucs coopératifs, bon sans toujours y parvenir. Et du coup j'étais déjà intéressé et j'avais bien élaboré autour de ces pratiques. »

Il existe différentes modalités de recrutement ; en général, les personnes recrutées sur des CDD sont rencontrées par un seul binôme de l'équipe et il n'est pas strictement nécessaire qu'un-e cadre soit

représenté dans le binôme. En revanche, pour le recrutement des personnes en CDI, deux binômes sont constitués et les candidat·e·s rencontré·e·s en « short list », donc lors d'un second entretien, le sont par deux professionnel·le·s de l'équipe dont l'un·e à une fonction hiérarchique.

J'ai personnellement des souvenirs très cocasses d'entretien de recrutement, dont l'un d'eux réalisé avec mon collègue Xavier, pair-aidant. J'avais tenté de le préparer avant la rencontre pour lui préciser que j'avais quelques critères de sélection en tête et donc une trame basique pour faire en sorte que l'entretien soit cohérent : je proposais que l'on se présente puis que l'on invite le candidat au poste de pair-aidant à se présenter à son tour avant de lui demander ce qui l'avait motivé à postuler, etc. La stratégie semblait très aboutie mais quelques minutes à peine après l'installation du jeune homme dans le bureau et sans même que l'on ait eu le temps de terminer le tour des présentations, Xavier et le candidat se lancèrent dans un échange passionné (et passionnant !) autour de leurs troubles psychiques et de leur traitement, sans qu'il ne me soit possible de réorienter les discussions, sauf à m'imposer de manière autoritaire. Je réussis tout de même à trouver ma place dans la discussion mais rien de ma stratégie initiale ne fut mis à l'œuvre. En sortant de l'entretien, je fis un retour amusé à Xavier en lui exposant ma surprise face à cet entretien qui ne s'était pas déroulé comme prévu. Xavier voulut s'excuser mais je l'arrêtai rapidement pour lui dire qu'aucune stratégie RH n'était plus efficace que la spontanéité et la sincérité dont j'avais été témoin et qui nous avait donné à voir une facette on ne peut plus authentique du candidat.

Dans un entretien, Alice expose son point de vue lorsque je lui demande si elle trouve qu'il existe un « entre soi » au Chez-soi :

« Même si c'est un entre-soi, c'est un entre-soi ouvert. Si quelqu'un arrive, on va tout de suite l'accueillir et le mettre à l'aise. C'est vraiment accueillant, du coup il est possible que ce soit un entre-soi mais je sais pas, l'entre-soi moi je vois ça vraiment comme un groupe qui se connaît et qui ne va pas trop accepter de s'ouvrir ni essayer de se confronter à l'extérieur. C'est limitant alors que là, en fait si tu débarques de nulle part et que tu demandes si tu peux venir, on te dit oui.

Après, il y a quand même une certaine posture idéologique à avoir et donc c'est ouvert mais pour ceux qui ont déjà passé certaines conditions. Par exemple, je sais pas ce qui s'est passé pour la personne qui était censée remplacer Caro et qui s'est barrée au bout de 2 jours, mais... Quand tu te rends compte au bout de 2 jours que ça ne va pas, c'est pas en lien avec le fait qu'il y ait quelqu'un qui t'a fait des remarques ou bien que les gens sont désagréables. Non, c'est juste que ce que tu vois de l'ambiance et ce que tu comprends des prérequis, ça colle pas. Là, sans même aller jusqu'à dire qu'il y a un entre-soi, c'est que tu te dis que ça va pas matcher. En fait je crois que l'espace et l'ambiance particulière dans l'équipe vont tout de suite mettre une barrière symbolique à certaines personnes. »

Selon mes propres observations, il semble en effet que le niveau de décontraction et de dévoilement de soi au sein de l'équipe puisse déclencher des réactions rapides d'attraction ou de rejet de la part des personnes n'appartenant pas à l'équipe (stagiaires, collègues en immersion, partenaires, etc.). La réunion hebdomadaire est un exemple très significatif de l'aspect non-conventionnel de l'ambiance collective et de cette impression d'entre-soi qui peut être ressentie au contact de l'équipe. En effet, elle se déroule dans une grande salle composée principalement d'une table centrale qui permet à l'ensemble du groupe, entre vingt et trente personnes, de s'installer. La plupart du temps, cette table est totalement encombrée : ordinateurs, souris, câbles, gâteaux, tasses à café, casques de vélo, flyers et autres documents côtoient les coudes rapprochés des collègues qui cherchent un bout de surface vide pour s'y installer. Les minutes qui précèdent la réunion sont une joyeuse pagaille où chacun·e vaque à ses occupations, termine la rédaction d'un commentaire dans Hope⁵³, un mail à un·e partenaire, plaisante avec son·sa voisin·e, raconte la soirée de la veille ou déguste une part de gâteau fait maison disposée sur la table. La grande complicité qui lie les membres de l'équipe est, à cet instant, particulièrement perceptible.

Une fois les rôles de chacun·e définis pour le bon déroulement de la réunion, vient le temps dédié aux émotions de la semaine. Durant dix minutes, les personnes peuvent prendre la parole spontanément pour parler d'une expérience vécue dans la semaine et d'une émotion liée, d'un trouble ou d'un motif de satisfaction. En reprenant les comptes-rendus de différentes *Grands-Messes* (nom donné par l'équipe à la réunion hebdomadaire), on trouve par exemple comme émotions de la semaine :

- M : Rapport d'activité terminé ! Immense soulagement.
- A : Il n'y a pas grand-chose qui passe dans l'agenda d'équipe et on a du mal à répondre aux besoins des locataires, pas facile.
- R : Petit point sur vendredi dernier, on a un peu tous pété un câble 😊
- S : J'ai passé une soirée de folie, j'ai une grosse gueule de bois mais je suis bien, enfin, vous voyez ce que ce que je veux dire...

⁵³ Hope est le nom du logiciel métier utilisé au sein de tous les Chez-soi d'abord en France. Cet outil de gestion nomade et collaboratif a été conçu par les équipes et pour les équipes. Il facilite la multiréférence et la transparence puisque toutes les informations qu'il contient (écrits professionnels, documents, etc.) sont visibles par les locataires. Sa commercialisation hors Chez-soi d'abord est prévue prochainement.

- L : Je me sens frustrée par le manque de moyens du dispositif Un Chez-soi d'abord Jeunes (notamment par rapport au fait qu'on ne puisse pas proposer d'appart relais à V). Globalement, je suis assez stressée par le manque de logements.
- M : Contente d'avoir mangé avec B et d'avoir fait la signature de bail avec G.
- I : C'est dur ces derniers temps, je me sens très fatiguée mais malgré tout ça va et je prends plaisir à être là.
- B : On s'est fait un super resto avec Y et c'était un moment génial !
- A : le séjour en Ardèche était incroyable, les locataires ont vécu leur meilleure vie. Chaudoudou⁵⁴ pour l'équipe qui était là, on était une équipe de dingue, ça a été d'une fluidité, on a traversé toutes les tempêtes sans pression, je vous aimais trop en rentrant jeudi soir, je vous aime toujours mais c'était une montée d'amour, merci à vous !

Comme évoqué précédemment, la plupart des personnes se sont bien emparées des espaces dédiés à l'expression des émotions et les prises de paroles sont relativement franches et abruptes. De fait, l'ambiance décontractée qui précède la réunion suivie de ce temps d'expression très directe des émotions par les professionnel-le-s peut renvoyer aux personnes non habituées une impression de grande familiarité, voire d'intimité, mêlée à beaucoup d'intensité. La suite de la réunion hebdomadaire à souvent des allures de sprint collectif tant elle est rapide et rythmée rendant cette intensité et le niveau d'activité encore plus important.

C'est ce que décrit Alice qui décrit son premier jour dans l'équipe :

« Je me souviens de mon premier jour, enfin je me souviens surtout que j'avais rien compris du brief du matin !! Vraiment, je me disais « mais qu'est ce qui se passe, whaou ?! C'est quoi ça ? Pourquoi tout le monde sait ce qu'il doit faire là maintenant ? » Quand je suis arrivée c'était vraiment fou. C'était comme quand tu ne connais pas le foot et que tu vois une équipe hyper bien jouer et que tu te dis "whaou comment ils arrivent à faire ça ? Ils se connaissent hyper bien !" Une fois que t'as compris et que tu connais le foot, en plus de bien maîtriser les règles tu vois tout ce qui ne va pas. Tu comprends ce qui se passe, comment et pourquoi ça marche. Mais quand t'arrives au départ ça fait limite un truc magique et hyper intuitif. Parce que moi le premier jour, pourtant on me l'avait dit, mais j'avais zappé le fait qu'il y avait des rôles définis à la réunion, des rôles que chacun choisissait et donc j'hallucinais face à cet enchaînement assez bien foutu. »

Quant à Nicolas, c'est au surf qu'il fait allusion :

⁵⁴ La pratique des chaudoudou consiste à exprimer des mots de gratitude et d'affection à un-e collègue, soit par écrit soit oralement, en tête à tête ou devant le groupe. L'expression provient d'un livre pour enfants qui traite « de l'art d'être heureux et de rendre les autres heureux, de la joie de donner et de recevoir », comme le résume l'auteur Claude Steiner, psychologue américain et disciple d'Eric Berne, également fondateur de l'analyse transactionnelle.

« Je me souviens de mes premières semaines au Chez-soi, l'image que je me faisais, que je ressentais presque physiquement, c'était que j'arrivais au brief et je comprenais rien ! Et puis à un moment donné on partait, tout le monde se levait d'un coup et on partait. Alors je n'ai jamais fait de surf mais tu vois le truc où tu attends la vague, t'es là sur la planche. Tu les vois les types qui foutent rien là, sur leur planche et qui attendent la vague ?! La vague est là, vas-y ! Et vraiment j'étais sur la vague, je me laissais porter et à la fin de la journée je disais, wouffff c'était sympa. Et vraiment ce sentiment d'être porté par la vague, mais moi j'adorais ça ! Bon alors je comprends que ça puisse être angoissant. Moi j'étais à l'aise avec ce genre d'océan là ».

Cette chorégraphie ou cette vague, selon les différentes métaphores employées, nécessite un véritable lâcher prise pour les nouveaux·elles professionnel·le·s et ce avant même d'avoir noué des liens avec les collègues. Il faut pouvoir « se laisser embarquer » et faire confiance au modèle et à l'équipe dès le départ sans quoi les premiers jours peuvent s'avérer beaucoup trop vertigineux et insécurisants, d'autant plus si des événements complexes se produisent. Sous cet angle, l'entre-soi du *Chez-soi* devient alors un atout, un cocon rassurant dont le maillage très (trop) serré entre ses membres peut s'apparenter à un filet de sécurité protecteur.

*

L'un des éléments qui retient souvent l'attention des visiteur·euse·s concerne la place de l'humour et du rire, au quotidien comme lors des temps institutionnels. Car en effet, au Chez-soi d'abord plus que nulle part ailleurs dans ma vie professionnelle, on rit ! Tout est prétexte à blaguer, à peu près tout le temps. L'humour a donc une place centrale dans le quotidien du Chez-soi d'abord et cette caractéristique participe indéniablement au sentiment de bien-être et de détente perçue au sein de l'équipe. Certaines situations autour des locataires sont tellement cocasses, que parfois l'humour et le rire sont les premières réactions qui viennent spontanément. J'ai le souvenir d'une personne accompagnée à qui nous avons conseillé, par téléphone, de mettre une bouteille de Destop dans ses toilettes qui étaient bouchées ; plus tard, il nous annonçait que le bloc des toilettes était fissuré et un plombier dut intervenir : le locataire avait suivi les conseils à la lettre et avait enfoncé la bouteille en plastique au fond du conduit. Cette découverte fit beaucoup rire l'équipe qui put également en blaguer avec le locataire. Ou encore le jour où Martin fit une VAD avec une nouvelle collègue plus âgée et que le locataire lui demanda « C'est ta mère la dame ? ». La collègue resta « la mère de Martin » durant plusieurs semaines au sein de l'équipe.

Si l'humour absurde, potache ou grivoise trouve une place d'honneur lorsqu'il s'agit de plaisanter, il semble toutefois qu'il soit contenu dans un périmètre qui concerne les professionnel·le·s plutôt que

les personnes accompagnées. Car en effet, contrairement à de nombreux services dans lesquels j'ai pu travailler et en opposition aux récits de collègues œuvrant dans le même domaine professionnel, il est rare qu'une blague s'apparente à de l'humiliation, de la moquerie ou de l'irrespect en direction d'un.e locataire. Et lorsque la frontière est franchie, il est fréquent d'entendre quelqu'un au sein de l'équipe déclarer que « ça n'est pas recovery ⁵⁵ » sous-entendu « pas respectueux ».

Si je parle du rire et de l'humour dans une partie de ce mémoire qui questionne l'entre-soi, c'est que l'ambiance décrite et cet « esprit » du Chez-soi, à force d'être fusionnel, peut devenir excluant. C'est le phénomène que décrit Laure Flandrin à propos du rire, dans son ouvrage *Le rire, Enquête sur la plus socialisée de toutes nos émotions* où elle cite Eugène Dupréel :

« Les théories du rire ont souvent procédé à l'unification forcée de sa foisonnante diversité dans un appareillage théorique général de l'identité et de la différence, de la barrière et du niveau. Le rire serait d'abord intrinsèquement communautaire et affinitaire. Si pour Bergson le rire est un opérateur de communauté, pour Eugène Dupréel il manifeste aussi la « communion dans le groupe » et la joie mimétique d'éprouver qui l'on est par l'identification à des proches. Mais, sous une convivialité apparemment ouverte, travaille sournoisement la connivence de groupe dont le rire célébrerait les références communes et la force cohésive. Parce qu'il est communautaire, le rire serait presque toujours une forme d'exclusion de l'altérité : « Le grand rire qui nous secoue de ses spasmes est rarement un rire d'accueil ; il lui faut un excitant plus vif, quelque causticité ; c'est le rire d'exclusion ». (E. Dupréel). Le groupe riant associe ses membres en une position de maîtrise qui dévalue l'étranger ». (Flandrin, 2021, p. 178-179)

Ce phénomène d'exclusion peut en effet parfois s'observer tant les *private joke* sont nombreuses et les références communes innombrables.

Ainsi donc, la volonté de l'équipe d'Un Chez-soi d'abord est avant tout celle de l'ouverture et de la rencontre comme l'attestent les innombrables échanges réalisés avec l'extérieur (séjours d'immersion⁵⁶, accueil de partenaires, interventions et formations dispensées, etc.). Pour autant, au fil du temps elle a développé ses propres normes, codes, rituels ainsi qu'un langage et un humour qui lui sont propres, ce qui a créé un univers distinct et à certains égards, quelque peu hermétique.

⁵⁵ Dans ces situation, l'emploi du terme « recovery » est détourné puisque que sa traduction française n'est pas le respect mais bien le rétablissement.

⁵⁶ En 2022, 51 personnes ont réalisé un séjour d'immersion au sein de l'équipe lyonnaise, d'une durée de deux ou trois jours.

Ces éléments culturels internes, tout en renforçant la cohésion et l'identité du groupe, peuvent parfois constituer une barrière implicite pour les personnes ne faisant pas partie de l'équipe ou les nouveaux·elles arrivant·e·s, soulignant ainsi la dualité de l'intégration et de l'exclusion qui caractérise le groupe.

3. La Passion du Chez soi... Et après ?

La question de l'*après* et des perspectives se posent à différents niveaux, sur le plan individuel pour chaque professionnel·le, du point de vue du dispositif lyonnais et plus globalement des dispositifs sur le territoire français mais également à l'échelle des politiques publiques.

Pour rappel, le dispositif a ouvert à Lyon il y a presque 6 ans et le turn-over, les 3 premières années, a été relativement important. La première génération de soignant·e·s, pour la plupart mis·e·s à disposition d'Un Chez-soi d'abord dans le cadre du GCSMS a fait le choix de retourner dans sa structure initiale après un ou deux ans. Ces professionnel·le·s ressentaient une certaine insatisfaction et une frustration face à une approche de l'accompagnement trop éloignée de la clinique et des outils de soin traditionnels. La multiréférence donnait à certain·e·s l'impression de perdre une part de leur identité professionnelle.

D'autres sont parti·e·s au fil de l'eau, pour des raisons familiales (déménagement de conjoint·e par exemple) ou pour aller travailler au sein de nouveaux dispositifs "cousins", aux approches très similaires à celles du Chez soi d'abord. Enfin, un certain nombre de personnes ont travaillé quelques mois dans l'équipe, sur des contrats courts et notamment pour remplacer des congés maternités et parentaux⁵⁷. Ces remplacements ont donné l'impression d'un renouvellement important.

Actuellement, l'équipe au complet est composée de 26 personnes, tout métier confondu ; 22 professionnel·le·s sont en CDI et parmi elles et eux, 14 ont été recruté·e·s durant les deux premières années après l'ouverture et sont donc toujours en poste.

La quasi-totalité des personnes actuellement en poste évoquent une crainte à l'idée de devoir penser l'*après Chez-soi*. Faire partie de cette "communauté" sur le moyen ou long terme, c'est souvent s'impliquer de manière extrêmement forte, dans le cadre du travail mais également en dehors. Les

⁵⁷ Au cours des cinq dernières années, les congés maternité et paternité ont été nombreux avec la naissance de 13 bébés parmi les professionnel·le·s

soirées festives entre collègues sont fréquentes et il n'est pas rare que certain·e·s se retrouvent lors de weekend ou autour d'activités dans le cadre privé. On observe donc des liens forts entre les personnes, parfois de l'amitié et des couples se sont même formés ces dernières années.

Le risque lié à l'omniprésence du *Chez-soi* dans la vie des personnes est celui du grand vide en cas de fin de contrat. En effet, la rupture avec les interactions quotidiennes et les liens sociaux tissés au travail peut provoquer un véritable sentiment d'isolement et de perte de repères.

Un collègue en a fait l'expérience : ayant quitté l'équipe après 4 ans pour des raisons d'épuisement et expliquant ne plus réussir à ressentir l'espoir au quotidien et avoir « trop donné », il a témoigné de ce vide qui l'a traversé après son départ. Le glissement qui s'est produit durant toutes ces années a placé le *Chez-soi* à une place centrale dans sa vie, car « le *Chez soi* c'était le travail, c'était les amis, les apéros, les soirées, parfois les weekends et lorsque ça a pris fin, c'est un grand vide qui s'est installé. Ça je ne l'avais pas vu venir", nous confiera t 'il.

L'attachement considérable des personnes à leur équipe est également lié à leur perception de l'environnement de travail comme un lieu sûr où elles peuvent être authentiques. Contrairement à d'autres contextes où il est nécessaire de se conformer à des attentes externes ou de masquer certains aspects de sa personnalité, les professionnel·le·s du *Chez-soi* d'abord semblent s'accorder à dire que l'équipe représente un espace de confiance et de respect mutuel. Le fait de pouvoir être soi-même sans crainte de jugement ou de répercussions négatives contribue au bien-être et à la satisfaction au travail, selon les témoignages.

Alice, professionnelle au sein de l'équipe et femme transgenre, me confie par exemple lors d'un entretien qu'avant d'être recrutée elle souffrait de phobie sociale et qu'à présent le *Chez-soi* d'abord est bien plus qu'un travail et qu'il fait partie de sa vie sociale :

« Le fait que je sois dans un environnement presque 100% cis⁵⁸ et que jamais on ne m'a fait vivre le fait que je sois LA personne trans de l'équipe, déjà ça c'est pas rien. Parce qu'entre « environnement soi-disant safe » où l'on sent quand même qu'on va marcher sur des œufs sur certains sujets et environnement véritablement safe, c'est pas le même feeling » ; [...] Ici même si tu parles de trucs complètement éloignés de l'expérience des collègues, ça va plutôt être bien reçu. [...]

Le flou entre le pro et le perso, je pense que c'est là où, pour certains, certaines, ça peut faire très bizarre vu de l'extérieur et ça peut même mettre des gens mal à l'aise parce que pour eux, ils vont avoir l'habitude d'être au travail, et le travail c'est juste le travail. Moi au contraire, ça me met bien

⁵⁸ Cis = Cisgenre. Une personne est cisgenre quand le genre qu'on lui a attribué à la naissance est le même que celui par lequel elle se définit

parce qu'en fait ça me saoule de devoir avoir un masque et que même, justement... Ça me fait plus violence qu'autre chose et c'est pas productif pour ma santé mentale. Ça vaut pour les locataires et pour les collègues. On va dire que le Chez-soi, c'est vraiment bien tombé pour moi ».

Le cocon protecteur que semble représenter l'équipe pour certain-e-s de ses membres est donc un véritable atout et une opportunité pour des personnes qui semblent avoir trouvé un espace propice à leur épanouissement personnel et professionnel. Ce sentiment d'appartenance à une grande famille, tolérante et protectrice malgré les conflits fréquents, peut rendre très brutal le moment où l'on en sort et le retour vers un environnement professionnel plus traditionnel, lui donnant un aspect hostile.

*

L'après Un Chez-soi d'abord ou la suite d'Un Chez-soi d'abord questionne également sur les perspectives à l'échelle du dispositif. A Lyon, l'ouverture programmée fin 2024 d'un second Un Chez-soi d'abord, cette fois dédié aux jeunes⁵⁹ de 18 à 22 ans, a naturellement impulsé un double questionnement sein de l'équipe :

-A propos des conséquences de l'extension du dispositif qui, d'une équipe composée de 26 personnes, se transformera en deux équipes totalisant 40 professionnel-le-s. Les pratiques de gouvernance partagée vont-elles être impactées ? La probable prise de distance de l'équipe de cadres avec le terrain va-t-elle modifier les relations ? La mise en œuvre de la politique basée sur l'éthique du care va-t-elle se confronter à de nouvelles limites ?

-En lien avec l'accompagnement proposé aux locataires et son évolution. Car le vent nouveau qui souffle d'ores et déjà sur l'ensemble des deux équipes lyonnaises (Un Chez-soi d'abord classique et jeunes) les a invitées, depuis quelques mois, à questionner l'évolution du modèle et à s'intéresser à ce qui se fait Outre-Atlantique, berceau du housing-first. En effet, le modèle Un Chez-soi d'abord s'inscrit dans la lignée des programmes ACT (Assertive Community Treatment – équipe de suivi intensive dans la communauté). Dans une interview publiée dans la revue *Santé Mentale* en octobre 2023⁶⁰, le docteur Philippe Delespaul, professeur en innovations dans les soins de santé mentale à

⁵⁹ A Lyon, un dispositif Un Chez-soi d'abord Jeunes, sous une forme expérimentale, a vu le jour en 2023 et accompagne actuellement 10 jeunes. L'instruction budgétaire du 17 juin 2024 a autorisé le développement et la pérennisation de 50 nouvelles places à partir de fin 2024.

⁶⁰ <https://www.santementale.fr/2023/10/suivi-intensif-dans-communaute-il-y-a-plusieurs-facons-delivrer-bons-soins/>

l'Université de Maastricht aux Pays-Bas, le définit ainsi : « Ce modèle initié aux Etats-Unis dans les années 1970 consiste en la création d'équipes mobiles de 10 équivalents temps plein (ETP) s'adressant à 100 usagers qui présentent des troubles de santé mentale sévères et ayant un risque important d'hospitalisation, sur un territoire d'environ 200 000 habitants. La différence avec une équipe mobile de gestion de crise est que l'équipe ACT s'attache à la continuité des soins et intervient aussi en dehors des crises. Le suivi par une équipe ACT s'inscrit dans une durée plus importante qu'une équipe de crise et c'est toujours la même équipe qui s'occupe des mêmes personnes ».

Aujourd'hui, l'équipe lyonnaise, aux côtés d'autres équipes d'Un Chez-soi d'abord, s'intéresse à l'évolution du modèle ACT, à savoir le modèle FACT dont le F signifie flexible. Philippe Delespaul, dans la même interview, nous explique : « Les équipes FACT s'adressent quant à elles plutôt à environ 200 usagers, sur un territoire de 50 000 habitants environ, avec 10-12 ETP. Elle va prendre en charge à la fois les usagers ayant les troubles les plus sévères, mais également les personnes ayant besoin d'un soutien moins intensif, selon une proportion d'environ 20-80%. Les soins pour ces deux groupes sont combinés de façon flexible (le F de Flexible Assertive Community Treatment), permettant aux personnes dont l'intensité des troubles diminue de ne pas changer d'équipe, comme c'est le cas dans le modèle ACT ».

A Lyon, l'équipe tend déjà vers le modèle FACT, notamment en abandonnant petit à petit la VAD par locataire préconisée chaque semaine au profit d'une adaptation très personnalisée selon les besoins des personnes : certaines d'entre elles bénéficient d'une rencontre par mois avec l'équipe (c'est par exemple le cas d'une locataire qui a beaucoup avancé dans son parcours de rétablissement, qui travaille, s'occupe de ses enfants qui vivent maintenant avec elle, etc.), quand d'autres ont besoin, certaines périodes, de rencontrer l'équipe plusieurs fois par semaine. De plus, la perspective de ne mobiliser qu'un-e seul-e professionnel-le plutôt que le sacro-saint binôme, dans des cas bien précis, est en cours de réflexion. En tant que chercheuse et en tant que coordinatrice, il s'agit pour moi d'une illustration notable du fait que l'équipe ne soit pas inscrite dans une pensée dogmatique et figée mais continue de faire preuve d'une grande réflexivité et de beaucoup de souplesse.

*

Enfin, dans une perspective globale, nul ne sait si les tentatives d'essaimage des pratiques et de l'organisation singulière d'Un Chez-soi d'abord trouveront une résonance à l'échelle des politiques publiques.

La pair-aidance, le rétablissement en santé mentale et l'accompagnement en multiréférence sont autant de pratiques émergentes dans le domaine sanitaire et social qui semblent s'implanter et trouver une véritable légitimité dans le contexte français. Mais elles se confrontent à des limites prévisibles, celles érigées par les impératifs du new public management et du modèle néolibéral qui imposent une rationalisation des coûts, une efficience accrue et une évaluation quantitative des résultats, axées sur la performance et la rentabilité. Dans l'entretien de Pascale Etecahandy, elle rappelle que « les boutiques, ces grosses associations qui sont des petites entreprises en fait, avec l'Etat qui les met en plus en concurrence, ce sont des billards à trois bandes parfois. C'est-à-dire que chacun a besoin d'arriver à ses fins pour avancer. Pour que ça change vraiment, il faudrait réellement que les directions acceptent de partir sur une autre façon de voir les choses ». Un Chez-soi d'abord restera-t'il éternellement un programme aux allures avant-gardiste ou deviendra-t'il un jour un parmi les autres ? Difficile à prédire, mais les difficultés de recrutement au sein du secteur sanitaire et social liées notamment aux conditions proposées dans les équipes de travail laissent présager, ou du moins espérer, des changements dans les structures et particulièrement sur les questions de sens et de bien-être au travail.

Résumé du chapitre 5

Qu'il s'agisse de la dispense de formations dans les écoles des métiers du sanitaire et du social, d'interventions lors de journées d'étude ou simplement de rencontres entre partenaires, les récits autour du Chez soi d'abord à Lyon par les membres de l'équipe présentent un point commun flagrant : ils sont enthousiastes, optimistes et pleins de vitalité ; un ton pouvant paraître décalé au regard de la nature des missions de l'équipe dont la complexité et la gravité pourraient facilement colorer les discours d'un certain accablement. Au regard également du mal-être généralisé au sein du secteur sanitaire et du social. Mais non. En ce sens, l'équipe partage une identité narrative qui semble être la cause et la conséquence de différents phénomènes : d'abord le ressenti bien réel de l'espoir et de l'optimisme de l'équipe malgré les difficultés ; également une manière de « conjurer » le désespoir dont on sait à quel point il est facile d'adhérer lorsque les discours plaintifs circulent en boucle et empêchent la pensée de se faire autrement que par le prisme de la morosité ; enfin, une lutte contre la stigmatisation des personnes accompagnées dont il n'est pas rare d'entendre, dans les discours les concernant, des termes négatifs, rabaisant ou renvoyant au désespoir. Sans cette lecture analytique de ce phénomène narratif commun (et joyeux), il peut paraître surprenant voire arrogant ou naïf, pour certain·e·s partenaires, d'entendre l'équipe parler du Chez-soi d'abord. Cette équipe au vécu commun dans le cadre des accompagnements comme dans les espaces réflexifs autour des pratiques, semble avoir tissé des relations interpersonnelles très fortes qui dépassent, pour beaucoup, le cadre professionnel. La vie d'équipe s'immisce alors sur les temps de l'apéro, de soirées et parfois même de weekend ou dans les amitiés et au-delà. Cette cohésion d'équipe extrême au *Chez-soi*, si elle laisse facilement présager un tel prolongement des relations, questionne également le risque d'un entre-soi, comme l'illustre la thématique de l'humour et du rire qui sont à la fois un marqueur de détente et d'ouverture même pourraient bien parfois, s'avérer excluant. Cette implication totale au sein de l'équipe questionne la manière dont les professionnel·le·s arrivent à se projeter au-delà du Chez-soi, dans l'après. Ce questionnement autour de la suite et des années futures se pose également pour le dispositif lui-même et pour le modèle Un Chez soi d'abord plus globalement.

CONCLUSION

Nous sommes en septembre 2024, c'est la rentrée. Après une période de congés, je retrouve les collègues avec cette étrange sensation, vécue chaque année, qu'ils-elles ne sont plus vraiment les mêmes (ils-elles sont détendu·e·s, bronzé·e·s, arborant de nouvelles coupes de cheveux et des vêtements neufs). Dans le même temps, des réflexes très familiers s'instaurent dès les premiers échanges, nous rappelant la proximité des liens. Récits de vacances et nouvelles du service s'entremêlent dans un brouhaha enjoué et rieur. J'observe ce groupe, une vingtaine de personnes, leurs interactions, leur complicité, les postures d'accueil chaleureuses envers les nouveaux-elles (les stagiaires) et le programme ritualisé qui nous entraîne tous·tes dans un mouvement dynamique mais discipliné (météo des émotions, café, retour de permanence téléphonique, etc.). Mon mémoire est quasiment terminé et je sens que cette année, ce ne sont pas seulement les collègues qui semblent avoir changé : mon regard sur le groupe est lui aussi modifié.

Assise autour de la grande table, je repense aux débuts de l'aventure Un Chez-soi d'abord de Lyon, en 2019. J'étais alors la première recrue aux côtés de Romain, le directeur. Rapidement, j'avais compris que le projet était différent de tout ce que j'avais connu auparavant, moi le pur produit du secteur médico-social, ancienne infirmière et humanitaire ayant trouvé ma voie dans le domaine social. Dès ma prise de poste, j'avais découvert une toute autre manière de concevoir et de réaliser les accompagnements auprès de personnes en situation de grande précarité vivant avec des troubles psychiatriques et j'avais perçu que les modalités organisationnelles à mettre en œuvre allaient s'avérer inhabituelles. Pas à pas, le concept théorique alléchant pour lequel j'avais postulé avait pris la forme d'un dispositif bien réel sur le terrain et à la hauteur de mes espérances : accompagnement en multiréférence, gouvernance partagée, pratique de la pair-aidance, approche orientée rétablissement, etc. A l'époque, toutes ces spécificités donnaient à voir une dynamique d'équipe assez épatante.

En ce jour de rentrée donc, je replonge dans mes souvenirs et dans le même temps, je retrace le parcours réflexif qui m'a permis, depuis deux ans, de voir le Chez soi d'abord autrement : comprendre l'importance donnée à la thématique du prendre soin et de la sollicitude entre professionnel·le·s dans la politique menée au sein de l'équipe; saisir comment cette politique guidée par l'éthique du care, au-delà du fait de générer du bien être individuel, favorise l'accroissement de l'enthousiasme, du pouvoir d'agir, de la confiance et de la force collective ; découvrir que ce phénomène est ce que

Spinoza a nommé « la joie », soit le passage de l'homme d'une moindre à une plus grande perfection selon les mots du philosophe.

Et pas à pas, découvrir que le modèle housing first et le cahier des charges commun à tous les Chez-soi d'abord, aussi précis soient-ils, à eux seuls ne suffisent pas pour déployer un modèle institutionnel véritablement bienveillant avec les personnes accompagnées comme avec les professionnel-le-s. L'existence de multiples espaces de réflexivité au sein de l'équipe représente un impératif pour impulser une dynamique vertueuse, tout comme la mise en œuvre de différentes méthodes et outils mobilisant les émotions et l'intelligence collective. Si certaines figures emblématiques incarnent les valeurs et le modèle du Chez-soi d'abord, comme c'est le cas de Pascale Estecahandy qui a coordonné le programme à l'échelle nationale durant 13 années, pour autant le processus de perfectionnement organisationnel à l'œuvre au sein de l'équipe lyonnaise semble se développer de manière organique : non pas guidée par un-e leader-euse mais plutôt par des croyances fondatrices et des expériences communes qui favorisent la diffusion de la joie et des pratiques de care par imprégnation.

En ce jour de rentrée, j'observe le groupe et je continue de passer en revue ce que ma recherche m'a permis de mieux appréhender. Je m'attarde sur la place donnée par l'équipe aux vulnérabilités de chacun-e pour tenter d'améliorer sa capacité d'inclusion. Le collectif semble aujourd'hui valoriser le dévoilement de soi et des émotions et s'appuyer sur l'éthique du care pour gouverner collectivement ; si en premier lieu, cette manière d'agir semble avoir pris racine dans une volonté spontanée de bienveillance entre professionnel-le-s, elle s'est petit à petit muée en un véritable projet collectif de « prendre soin », une politique de l'attention portée à l'autre, élaborée et sans cesse questionnée en vue d'être améliorée.

Pendant longtemps, il m'a été difficile d'appréhender les zones d'ombres et les tensions de cette organisation qui pourtant m'ont régulièrement impactée, mais cette recherche me l'a permis en me donnant l'opportunité de percevoir le dispositif avec les yeux des autres, par différents modes d'enquête. J'ai compris que l'équilibre entre les réponses apportées aux besoins individuels des professionnel-le-s et à ceux du collectif s'avère impossible à trouver mais les efforts pour y arriver sont déployés en permanence, à travers, notamment, des outils d'éducation populaires, d'expression des émotions et autres staff day pour plus de cohésion et de compréhension dans l'équipe. Malgré cela et comme le rappelle Joan Tronto, « le care exige bien davantage que de bonnes intentions » et sa pratique s'inscrit dans des possibilités qui ne sont pas illimitées, c'est un point saillant que je

retiens de cette recherche. Tout comme l'idée que, si le care représente une éthique et une politique de l'attention nourri par des valeurs profondes et la recherche d'un idéal collectif, pour autant il ne doit en aucun cas devenir une norme d'agir. C'est toute l'ambiguïté entre le risque de son instrumentalisation à des fins managériales et la volonté de l'institutionnaliser pour en faire usage dans les politiques sociales, comme le souffle Joan Tronto à la fin d'Un monde vulnérable. La rationalisation du care n'est donc pas en projet dans l'équipe, ni même son évaluation, mais l'observation du pouvoir d'agir collectif et de la joie qui en est la résultante sont de bons indicateurs de la santé du collectif. Cette joie, tout à la fois insaisissable et totalement palpable, fait tenir et avancer ; elle renvoie inéluctablement à l'idée d'une célébration de l'existence, avec ses hauts et ses bas.

Ainsi donc l'équipe, par des élans de joie au sens spinozien, accroit sa puissance d'agir et garde l'envie d'avancer et de se perfectionner ; ce processus dynamique n'empêche pas la colère, le désarroi, les tensions et les conflits. Mais elle a parfois quelques airs d'entre soi : la singularité de son organisation et des pratiques, l'identité narrative enthousiaste qu'elle s'est forgée collectivement et ce mode de fonctionnement du groupe quasi symbiotique peuvent donner l'impression d'un manque d'ouverture, à certains endroits.

Je reviens à ce jour de rentrée où se bousculent toutes ces pensées. Je m'observe, prenant la parole pour évoquer mes congés, ma légèreté et mon plaisir d'être rentrée et en tant que chercheuse, je m'observe dans mes interactions avec mes collègues. Cette recherche, depuis ma position de coordinatrice, m'a indéniablement permis de prendre du recul. J'ai ainsi pu mieux comprendre certains processus organisationnels et relever de nombreuses imperfections, parfois frustrantes et inconfortables. Cependant, elle m'a aussi fait réaliser à quel point je suis encore fascinée par cette équipe, par son enthousiasme, sa capacité d'agir et son aptitude à bâtir des ponts là où ils sont nécessaires. Il reste donc de nombreuses zones d'ombre que je n'ai pas encore explorées. Mais peut-être que cette vision (trop) optimiste et enthousiaste est essentielle pour maintenir, dans mon rôle de coordinatrice d'Un Chez-soi d'abord, un élan d'utopie qui permet de continuer, avec l'équipe et les locataires, d'aller dans la joie.

BIBLIOGRAPHIE

AGGERI F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *Management*, (Vol. 20), 1, p.28

ANDREAS ANTER A., HINNERK BRUHNS H. et DURAN P. (dir.) (2010). Max Weber et la bureaucratie. [En ligne] *Trivium*, 7, URL : <https://journals.openedition.org/trivium/3757>

BABY-COLLIN, V. et CORTES, G. (2019). Éditorial. *Espaces et sociétés*, 178, p. 12

BALDACCHIN A. (2022). Peut-on être militant et joyeux ? *Revue Socialter*, 52, p 19-21

BEAUD S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique, Dans *Politix*, (Vol. 9), 35. Entrées en politique. Apprentissages et savoir-faire, sous la direction de Michel Offerlé et Frédéric Sawicki, p. 244

BERGMAN C. et MONTGOMERY N. (2017). Joie militante, Construire des luttes en prise avec leurs mondes, Editions du commun, p. 33

CERCLE VULNERABILITES ET SOCIETE. (2022). Soutenir et Piloter l'attractivité des métiers du Care en fluidifiant les trajectoires et les organisations, Note de position, [En ligne], URL : CVS-Note-MetiersDuCare-Dec22

CROZIER M. (1963). Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Edition du seuil, p. 8.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977). L'acteur et le système, Editions du Seuil

DE RYCKEL C. et DELVIGNE F. (2010). La construction de l'identité par le récit, *Psychothérapies* (Vol. 30), 4, p. 237

FLANDRIN L. (2021). Le rire : Enquête sur la plus socialisée de toutes nos émotions, La Découverte, p. 178-179

GROS, F. (2014). Foucault et le gouvernement de soi. Dans : Xavier Molénat éd., L'Individu contemporain : Regards sociologiques, Editions Sciences Humaines, p. 42

HALBWACHS, M. (1930) commenté par Granger C. (2014). L'expression des émotions et la société. Vingtième Siècle. Revue d'histoire, 123, p. 39-48.

HERREROS G. (2012). Vers des organisations réflexives : pour un autre management. Nouvelle revue de psychosociologie, 13, p. 44 et 49

HUAULT, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. Dans : Sandra Charreire Petit éd., Les Grands Auteurs en Management, p. 172-175

KAËS, R. (2015). L'extension de la psychanalyse : Pour une métapsychologie de troisième type, Dunod, p.126

KAËS, R. (1988). Réalité psychique et souffrance dans les institutions, dans L'institution et les institutions – Études psychanalytiques, Dunod, 1988, p. 37-38

KAUFMANN, L. (2019). Émotions collectives. Dans : Gloria Origgi éd., Passions sociales, Presses Universitaires de France, p.198

LACAN, A. et DALMAS, M. (2022). De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales. Management & Avenir, 130, p.41

LAUGIER S. et MOLINIER P. (2009). « Politiques du care » Multitudes, (n° 37-38), p. 74

LUKASIK S, (2020). Homophilie, Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. [En ligne], URL : <https://publictionnaire.huma-num.fr/notice/homophilie>

MELCHIOR, J.-P. (2021). Les émotions, états de la conscience du sociologue. Dans S. Héas & O. Zanna (éds.), Les émotions dans la recherche en sciences humaines et sociales. Presses universitaires de Rennes, p. 116

MOLINIER P. (2013). Le travail du Care, Editions La Dispute, p.48

ORCEL, M. (2022). Ode à l'espoir. Dans : Nicolas Chambon éd., La politique du Logement d'abord en pratique (pp. 185-190). Presses de Rhizome. p.188

PINEL J.-P. (1989). Les fonctions du cadre dans la prise en charge institutionnelle. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 13, p. 77-87

RAVON, B. et VIDAL-NAQUET, P. (2018). Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. L'exemple du travail social. *Rhizome*, 67, p. 74-81

STENGERS I. (2009). Fabriquer de l'espoir au bord du gouffre : A propos de l'œuvre de Donna Haraway, *La Revue internationale des livres & des idées*, 10

TOSQUELLES, F. (2003). De la personne au groupe : À propos des équipes de soins. *Érès*.

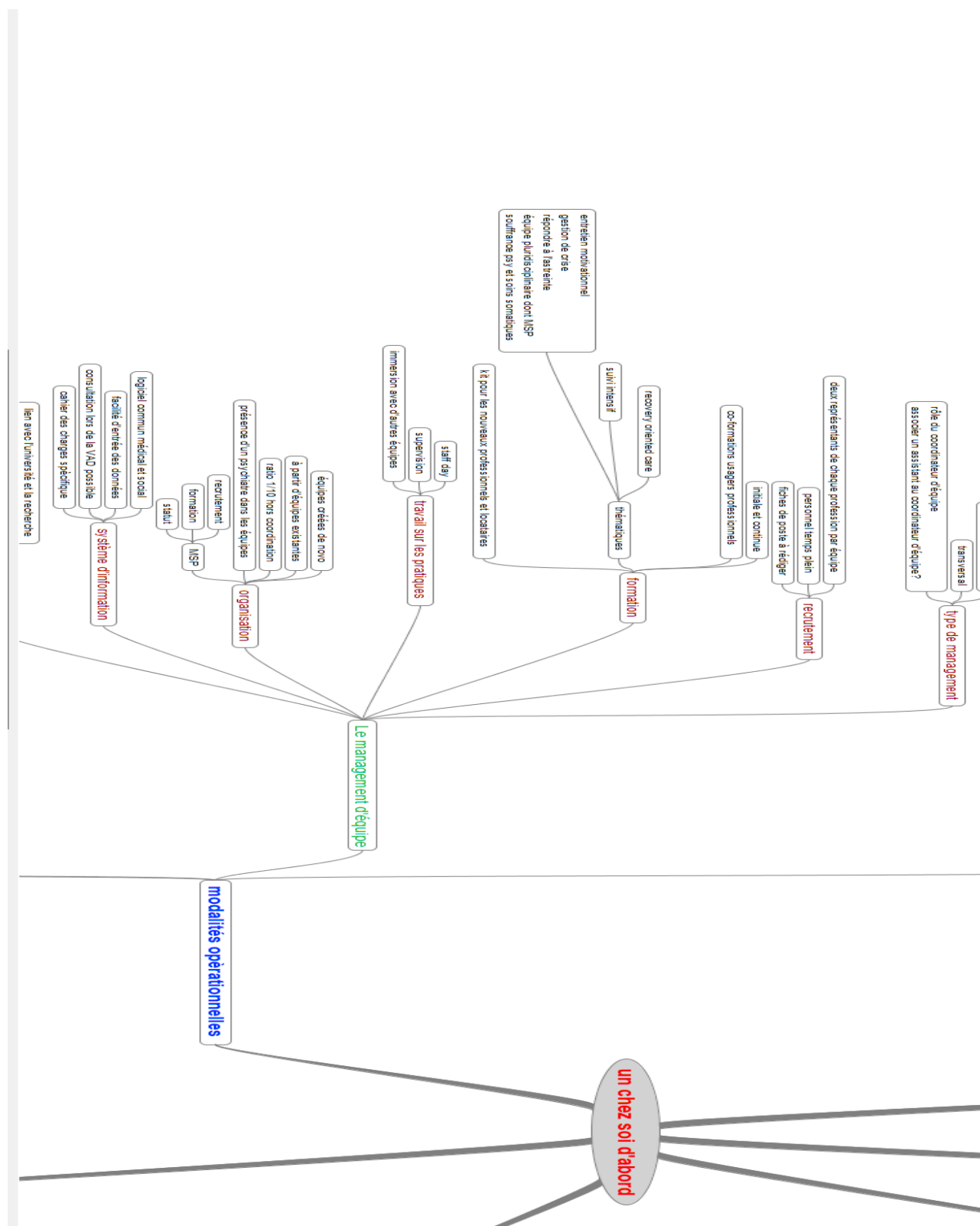
TRONTO J. (2009). Un monde vulnérable. Pour une politique du care, *La Découverte*, p. 13, 48 et 183

VION DURI P. (2022). La Joie malgré les défaites, *Edito, Revue Socialter*, 52

ANNEXES

Annexe 1 (p.38)

Une partie de l'une des cartes mentales réalisée par Pascale Estecahandy à l'époque de la création d'Un Chez soi d'abord, en 2011.



Annexe 2 (p. 53)

Les différents rôles auto-attribués lors des réunions d'équipe (les dénominations ont été imaginées par les professionnel·le·s).

- Un·e animateur·rice, qui comme son nom l'indique, anime l'heure de réunion et annonce au fur et à mesure les différentes étapes de ce briefing matinal. C'est également cette personne qui lit le nom des cent locataires notés sur le tableau Velléda et questionne les collègues qui ont rencontré l'un·e d'eux·elles la veille ou vont le faire dans la journée.
- Un·e Barman·aid qui se charge de servir le café et le thé
- Un·e Agenda qui fait une lecture à voix haute de ce qui est inscrit dans l'agenda collectif, décrivant ainsi toutes les VAD ou autres rendez-vous prévus dans la journée et invitant les professionnel·e·s à s'inscrire sur des tournées géographiques, en binôme.
- Un·e Tout doux liste Medico-Social & GLA qui inscrit dans les documents Excel dédiés toutes les tâches que les *Shift*, c'est-à-dire les personnes qui restent au bureau, devront réaliser durant la demie-journée. Il peut s'agir d'appels téléphoniques à recevoir ou à passer, de rendez-vous à programmer, de mail à traiter, de flyers pour un temps collectif à réaliser, de notes à rédiger, etc.
- Un·e Voiturier·e qui se connecte à l'application dédiée à la location de voiture en auto-portage et s'assure que chaque binôme bénéficie bien d'un véhicule s'il en a besoin.
- Deux ou trois Commentaires & Détective mémo qui vont se connecter au logiciel métier Hope et rechercher toutes les informations nécessaires, précédemment notées par les collègues, pour orienter les actions de celles et ceux qui vont rencontrer les locataires dans la journée. C'est l'un des outils essentiels pour le bon fonctionnement de la multiréférence.
- Un·e Parcours & Grand-Messe s'assure que tous les événements récents concernant les locataires et dont l'équipe est informée (décès, hospitalisation, incarcération, changement de situation, etc.) apparaissent dans le logiciel métier au fil de l'eau.
- Un·e Maître·sse du temps qui s'assure du bon respect des horaires et n'hésite pas à inviter ses collègues à accélérer la cadence.
- Un·e artiste, qui laisse champ libre à sa créativité dans un cahier d'équipe en libre accès permettant de noter les bons souvenirs, les victoires, les anecdotes touchantes ou drôles, de coller des photos, de faire des dessins, etc.

Annexe 3 (p.70)

Lors des Intersites à Dijon en 2022, Martin le coordinateur actuel d'Un Chez-soi d'abord a rédigé puis lu, devant 300 personnes, un discours parodique (dans le cadre d'une fausse cérémonie de mariage dont j'étais l'une des parties) très drôle et décalé. En voici un extrait :

“Mes très chers frères mes très chères sœurs, je m'adresse à vous ce soir afin de vous révéler la vérité à propos du Chez-soi. Certains disent que c'est un dispositif d'appartements de coordination thérapeutique pérennisé par le Décret n° 2016-1940 du 28 décembre 2016. Mais si nous sommes réunis ce soir, c'est pour que vous sachiez enfin la vérité : Le chez-soi est une religion !

Lorsque je suis allé en “immersion” pour la première fois à Lille en 2019, j'ai tout de suite compris la nature de ce nouveau mouvement. Déjà le terme immersion m'avait mis la puce à l'oreille, serait-ce un baptême ? Et cette impression d'être accueilli à bras ouverts par l'apôtre Olivier VILT, comme un nouveau frère au sein d'une grande famille. Technique bien connue des sectes pour vous attirer avant de resserrer leur emprise sur vous !

J'ai donc remis les éléments dans l'ordre. Pour être accepté dans cette religion il faut :

- Avoir assisté au catéchisme dispensé par l'archange Raphaël BOULLOUDNINE et ses disciples de WFX.
- Connaître les tables de la loi que sont Les 8 commandements (aussi appelés 8 principes clés) du chez soi :
- Il faut avoir été baptisé en immersion complète.

Si vous remplissez ces conditions vous pouvez alors devenir pratiquant du Chez soi et êtes enjoins à prêcher la bonne parole pour convertir des disciples, le tout en utilisant les textes sacrés validés par la grande papesse ESTECAHANDY de la DIHAL.

Ayant été initié, je suis maintenant un pratiquant convaincu et je tiens à remercier les différents fondateurs de ce mouvement religieux. Tout d'abord le pasteur Sam TSAMBERIS de New York, premier prophète de notre religion outre atlantique. Le Chaman Vincent GIRARD ici présent, qui a ramené cette nouvelle religion d'un de ses nombreux voyages initiatiques et qui développe aujourd'hui d'autres églises affiliées. La grande papesse ESTECAHANDY, qui alliée au chaman GIRARD et au théologiste CHAUVIN, ont convaincu la mécène Roselyne BACHELOT de financer son développement.

Comme toute religion qui se respecte avec son catéchisme et ses baptêmes, on y trouve des rites communs à tous les pratiquants : briefs du matin, utilisation de tableaux vélédas, des apéros et les tenues chic et choc (surtout choc). Il manquait encore des sacrements afin de poursuivre le développement de notre église : C'est pourquoi vous allez assister ce soir au premier mariage du Chez-soi.

Baptiste (nom religieux s'il en est) est le plus grand pèlerin connu à ce jour de notre religion : les immersions ne suffisant pas à épancher sa soif, il passe ses vacances à visiter les nombreuses églises

répandues sur le territoire. Sa foi est tellement grande qu'il n'a pas hésité à aller jusqu'à la Martinique pour ses pèlerinages. C'est malgré tout un croyant dissident, rétif à l'utilisation des tableaux Velléda.

Marion est une croyante exaltée, une prophétesse née, elle passe ses soirées à écrire des textes sur l'horizontalité et la sociocratie, elle prêche la bonne parole 24h/24 7j /7. Ses discours font rougir les meilleurs chargés marketing de start-up. Vous pouvez trouver ses prophéties dans une nouvelle bible qui vient d'être éditée : La politique du logement d'abord en pratique.

Je suis donc honoré d'avoir été ordonné prêtre du chez-soi afin de célébrer leur union."

ANNEXE 4 (p.81)

STRATÉGIE DE PROTECTION INDIVIDUELLE

Prévention	
De quoi avez-vous besoin pour aller bien ? (ex. : faire du sport, passer les soirées en famille, voyager régulièrement, etc.)	
Quelles sont vos limites ? (ex. : faire plus de XX heures par semaine, passer plus de XX semaines sans congés, etc.)	
Que pouvez-vous faire pour éviter d'atteindre ces limites ?	
Qui sont vos personnes ressources quand vous n'allez pas bien ?	
En période de crise	
Quels sont les signes qui montrent que vous allez mal ?	
Quels sont les déclencheurs ? (situations, sujets, etc.)	
Qu'est-ce qui pourrait vous aider à vous sentir mieux ? (ex. : lieux, activités, phrases, films ou musiques qui vous font du bien, personnes à appeler, etc.)	
Qu'est-ce qu'il ne faut pas que vous fassiez dans ces périodes- là ? (ex. : faire trop d'heures, vous coucher trop tard, etc.)	

STRATÉGIE DE PROTECTION COLLECTIVE

Prévention	
Quels sont les moments/événements qui affectent particulièrement votre équipe ?	
Quels sont les signes qui montrent que votre équipe va mal ? (ex. : annulation des réunions, absence de moments conviviaux, etc.)	
De quoi avez-vous besoin en tant qu'équipe pour aller bien au quotidien ? après un événement difficile ?	
Quels sont les moyens, espaces, moments mis à votre disposition pour prendre soin de l'équipe ?	
Informations personnelles utiles à partager à ses collègues	
Quels sont les signes qui devraient alerter vos collègues sur votre état ?	
Quels sont les sujets ou comportements pour lesquels vous ne voulez pas qu'on vous pose de questions ?	
Que peuvent faire vos collègues pour vous aider à vous sentir mieux ?	
Comment est-ce que vous souhaitez qu'on vous annonce les mauvaises nouvelles ?	

ANNEXE 5 (p.86)

Lors d'un staff day, une partie de l'équipe a préparé différents outils issus de l'éducation populaire et a notamment proposé au reste du groupe de réaliser une conférence populaire, distribuant à chacun·e ce flyer confectionné pour l'occasion :

