



HAL
open science

Les Groupes d'Entraide Mutuelle: organisations autonomes ou sous tutelle? Enjeux organisationnels de la souffrance psychique

Fabien Hildwein

► **To cite this version:**

Fabien Hildwein. Les Groupes d'Entraide Mutuelle: organisations autonomes ou sous tutelle? Enjeux organisationnels de la souffrance psychique. Amina Béji-Bécheur; Bénédicte Vidaillet; Fabien Hildwein. ORGANISONS L'ALTERNATIVE! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale, EMS, 2021, 978-2-37687-451-5. hal-04000287

HAL Id: hal-04000287

<https://hal.science/hal-04000287v1>

Submitted on 9 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les Groupes d'Entraide Mutuelle : organisations autonomes ou sous tutelle ? Enjeux organisationnels de la souffrance psychique

Fabien Hildwein – fabien.hildwein@univ-paris13.fr

Maître de conférences en gestion – Centre d'Economie de Paris Nord – UMR CNRS 7234

Pour l'ouvrage : BÉJI-BÉCHEUR Amina, VIDAILLET Bénédicte et HILDWEIN Fabien (eds.), 2021,

Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale, Paris, EMS (coll. « Versus »), 240 p.

Résumé

Les Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM) sont des associations de personnes en fragilité psychique, luttant contre leur isolement social et cherchant plus largement à encourager leur autonomie. Pour cela, les GEM promeuvent l'entraide entre pairs et la pleine participation aux décisions communes du collectif. Cette dernière dimension est précieuse. Si elle confère un certain degré de décision aux personnes en souffrance psychique, elle semble cependant contrariée par un important encadrement institutionnel. Ceci interroge sur la portée véritable de cette marge de décision et sur le paradoxe de GEM en quête d'autonomie mais en réalité très encadrés. A partir des résultats préliminaires d'une enquête ethnographique en cours, ce chapitre propose de montrer comment se résout ce paradoxe. En particulier, il importe d'explicitier ce que l'on entend par « autonomie ». Plus généralement, l'étude des GEM permet de faire des propositions quant au rôle des parties-prenantes en tant que garantes des idéaux et de l'exigence éthique des organisations alternatives.

Mots-clés

Groupes d'entraide mutuelle, autonomie, souffrance psychique.

Introduction

L'autonomie des usagers représente un enjeu central et ancien pour les organisations accueillant des personnes en fragilité psychique. Ces organisations se présentent sous de nombreuses formes allant du secteur médical (l'hôpital psychiatrique et la déclinaison de ses différents services) au médico-social (Maisons d'accueil spécialisées, foyers, Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés, Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) et incluant le monde du travail (les Établissement et

Service d'Aide par le Travail) et l'associatif (les Groupes d'Entraide Mutuelle ou GEM). Cet enjeu est central parce que les maladies mentales, dans leur diversité, réduisent l'indépendance des individus et notamment leur capacité à communiquer et à interagir aisément. Elles diminuent donc la capacité à participer aux décisions collectives des personnes en souffrance psychiques.

Cet enjeu est ancien : la psychiatrie connaît depuis 1945 une importante remise en cause, en particulier par les médecins eux-mêmes qui, au sortir de la guerre et face à l'expérience concentrationnaire ou – à titre personnel – des camps de prisonniers, rejettent le modèle d'enfermement asilaire qui prévalait jusque-là. Cet enjeu demeure central aujourd'hui, alors que les politiques d'austérité budgétaire et de réduction des services publics détruisent la capacité des hôpitaux psychiatriques à soigner correctement et dignement leurs usagers. Cette tendance débouche en France en 2018-2020 sur d'importants mouvements sociaux de la part des soignants, comprenant de nombreuses pétitions, grèves et manifestations, jusqu'à des actions exceptionnelles comme une grève de la faim de deux semaines à l'hôpital de Rouvray (Seine-Maritime), l'enfermement volontaire par sept grévistes sur le toit de l'hôpital psychiatrique Pierre Janet du Havre ou encore la grève de longue durée du mouvement « Pinel en lutte » à l'hôpital Philippe Pinel d'Amiens.

Les organisations du champ de la santé mentale sont donc confrontées à la capacité de leurs membres à se faire entendre, à participer de façon informée et éclairée à l'organisation et *in fine*, à prendre part aux décisions collectives. Se pose ainsi la question de la position de l'individu au sein de son environnement organisationnel. Pour les personnes en souffrance psychique, l'autonomie et la capacité à communiquer et à participer à la vie collective ne sont pas assurées. La psychothérapie institutionnelle¹ a cherché à penser la pleine participation des individus au collectif, dans une visée à la fois thérapeutique et émancipatrice. Rejetant les modèles autoritaires ou disciplinaires, l'organisation doit prendre en compte cet enjeu-là et trouver des solutions pour y faire face, et ce dans ses processus de décision, dans sa structure hiérarchique, dans les pratiques qu'elle encourage, dans les objectifs qu'elle se donne, bref, dans l'ensemble de ses dimensions.

1 Oury, 1970

Cet enjeu se manifeste très fortement au sein des GEM. Ils sont à destination d'un public affecté par les troubles psychiques, mais, contrairement aux autres organisations cherchant le soin, les GEM ont pour objectif explicite la création et l'entretien du lien social et écartent (en principe) tout soin médical. Plus encore, les GEM ont pour ambition d'être dirigés et animés principalement par leurs adhérents et donc de leur donner une place centrale dans leur gestion et dans la prise de décision. Pourtant, paradoxalement, ils s'accompagnent d'un cadre fort, avec la présence nécessaire d'un ou plusieurs animateurs salariés et non-adhérents, d'une organisation marraine devant résoudre les éventuels conflits et veiller à l'éthique du GEM, et d'un encouragement à faire appel à une organisation gestionnaire et à nouer des partenariats avec d'autres organisations du champ de la santé mentale. Dès lors, une tension apparaît entre le désir d'encourager l'autonomie de ses membres et ce cadre institutionnel. Résoudre ce paradoxe suppose de s'interroger sur les processus d'inclusion et de participation des membres d'une organisation à sa gouvernance.

Pour répondre à ces questions, nous examinons dans un premier temps les GEM à travers leur cahier des charges, pour montrer à la fois les différents objectifs qui leurs sont attribués et les tensions qui en résultent. Dans un second temps, les résultats préliminaires d'une enquête ethnographique en cours illustrent ces tensions et permettent de comprendre comment elles se résolvent. En conclusion, nous réfléchissons aux enseignements que les GEM peuvent apporter aux organisations alternatives.

1. Les GEM au travers de leur cahier des charges

Les Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM) sont des structures créées par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, dont le but premier est de lutter contre l'isolement des personnes affectées par les troubles psychiques, à la fois en créant du lien entre elles (socialisation, convivialité, entraide) mais également en encourageant l'ouverture avec le reste de la société et en particulier leur environnement proche². Leur financement est assuré prioritairement par la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) et distribué par les Agences Régionales de Santé (ARS), et est plafonné à environ 77 000€ par an et par GEM.

² Barrès, 2009

Concrètement le GEM est d'abord un lieu physique (un appartement loué ou un local commercial par exemple) où se réunissent ses adhérents³. En principe il n'y a pas d'autre barrière à l'entrée en dehors de se sentir concerné par les questions de santé mentale. Diverses activités se déroulent au sein du GEM (moments de convivialité autour d'un café, repas commun, arts plastiques, chorale, photographie, jeux de société, sport, etc.) ou à l'extérieur (sortie au cinéma, visite touristique, voyage, etc.). Précisons que ce sont des organisations disposant d'un nombre limité de membres et de ressources (financières, humaines, structurelles, institutionnelles) relativement maigres. Enfin si l'accueil peut, dans certains GEM, être inconditionnel (au sens où il n'est pas nécessaire que le handicap psychique ait été reconnu administrativement par la Maison Départementale des Personnes Handicapées), le public visé doit dans tous les cas être déjà suffisamment stabilisé et autonome pour participer à la vie collective, ce qui peut avoir pour conséquence de favoriser des adhérents plus âgés.

Statutairement, le GEM est d'abord une association d'adhérents, donc de personnes en souffrance psychique, qui, à travers le bureau bénévole de l'association, dirigent leur propre organisation. Le financement du GEM par l'ARS est conditionné au respect d'un cahier des charges, fixé par l'arrêté du 18 mars 2016 en application de l'article L. 14-10-5 du code de l'action sociale et des familles. Comme ce financement représente la majeure partie de son budget (souvent sa totalité), le respect du cahier des charges constitue un enjeu important et une référence pour la communauté du GEM. Le GEM est obligatoirement encadré par une association marraine qui apporte son soutien notamment pour la résolution des difficultés et des conflits internes, et veille au respect de l'éthique des GEM, et peut faire appel à une organisation gestionnaire qui prend alors en charge tout ou partie des tâches administratives du GEM (paiement du loyer, rémunération des animateurs), les deux associations devant être distinctes. Le cahier des charges encourage les GEM à nouer des relations de partenariat avec des organisations extérieures, en particulier les organisations du champ de la santé mentale déjà mentionnées (SAVS, SAMSAH, MDPH).

³ Nous reprenons ici le vocabulaire du cahier des charges qui rejette le terme d'« usagers » parce qu'il renvoie au champs médico-social dont les GEM sont exclus et préfère les termes d'« adhérents » pour désigner celles et ceux qui constituent l'association et sont les premiers bénéficiaires du GEM, et de « membres » pour désigner l'ensemble des individus susceptibles de participer au GEM : les adhérents, les bénéficiaires non-adhérents, les animateurs salariés ou bénévoles, les représentants des associations marraines et gestionnaires, des invités, etc.

Le cahier des charges attribue plusieurs buts au GEM, en particulier dans ce passage central :

La fonction première du GEM est de rompre l'isolement et de favoriser le lien social, à l'intérieur comme à l'extérieur du GEM, sur un mode de fonctionnement fondé sur une coconstruction par les membres fréquentant le GEM des décisions relatives au GEM. Cette fonction première vise à favoriser le lien social et la citoyenneté des personnes fréquentant le GEM, avec un objectif de « réhabilitation sociale », soit de reprise de confiance de la personne dans ses potentialités et capacités.

Si rompre l'isolement social est le but premier du GEM, il s'y ajoute immédiatement deux autres, qui renvoient tous les deux à l'appartenance de ses membres à une communauté sociale et politique, d'une part d'un point de vue politique (la citoyenneté) et d'autre part d'un point de vue social et intime (la « réhabilitation sociale » et la confiance en soi). Enfin, dans le contexte de la gestion des ressources du GEM, intervient ce paragraphe :

Il est rappelé ici que l'objectif reste prioritairement la gestion directe par le GEM de son activité et de ses moyens humains et matériels. Le GEM peut cependant décider de faire appel à des prestations extérieures, notamment pour la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

qui met donc l'accent à la fois sur l'autodétermination des GEM mais également sur la possibilité de se référer à une organisation gestionnaire extérieure.

Au quotidien, les adhérents du GEM sont invités à prendre des responsabilités dans la structure comme « bénévoles », à être force de proposition dans les activités (voire à les organiser et les animer directement) et, de manière générale, à participer activement au fonctionnement du GEM et à ses décisions. Dans ce contexte local, l'autonomie et la pair-aidance (l'entraide entre pairs) sont à la fois des buts et des moyens de fonctionnement du GEM : des buts puisqu'il s'agit, dans une certaine mesure, d'encourager le développement de la personne et son insertion sociale, des moyens puisque le GEM ne dispose que de peu de ressources, n'a pas vocation à attirer un trop grand nombre de personnes, et doit donc reposer aussi sur le travail bénévole⁴ de ses adhérents et d'animateurs bénévoles. Dans le contexte plus vaste d'austérité budgétaire et de mouvement social évoqué en introduction, l'injonction au travail bénévole et à la pair-

⁴ Pour suggérer de façon un peu brute son importance, le mot apparaît dix fois en treize pages dans le cahier des charges.

aidance des personnes en fragilité psychique peut être vue comme une stratégie de diminution des dépenses de santé publique dans le secteur de la santé mentale. Les GEM représenteraient ainsi une alternative moins coûteuse qui, en prétendant favoriser l'autonomie des personnes en fragilité psychique, les mettrait avant tout au travail gratuitement. Le bénévolat et la pair-aidance au sein des GEM pourraient ainsi être considérés comme des concepts du néolibéralisme, rejoignant ainsi les critiques du travail gratuit⁵. Dès lors, il importe de réfléchir à ce que signifient ces buts et à explorer le sens qu'on leur donne dans ce contexte économique, institutionnel et organisationnel. Cette rapide analyse du cahier des charges des GEM permet donc de tirer deux enseignements.

Premièrement, les buts attribués aux GEM sont multiples, voire disparates :

- la rupture de l'isolement et l'entretien du lien social,
- l'enjeu de la citoyenneté,
- l'autonomie dans la gestion de l'organisation,
- la prise de confiance en soi.

On peut se demander si, aux yeux du législateur, ces buts sont liés les uns aux autres ; si c'est le cas, ce n'est pas évident à la lecture du texte. Le but réel des GEM demeure donc ambigu.

Deuxièmement, les GEM sont dès leur constitution des organisations en tension entre deux exigences : d'une part l'autonomie dans la gestion des ressources et dans la prise de décisions, et d'autre part l'important dispositif qui encadre l'activité du GEM et de ses adhérents, en particulier l'obligation d'une association marraine, la possibilité d'une organisation gestionnaire et la présence d'animateurs. Ce dispositif est garanti par l'obligation de respecter le cahier des charges pour obtenir le financement annuel de l'ARS et de lui en rendre compte régulièrement. Comme si l'auteur du texte était resté au milieu du gué, oscillant entre le désir de promouvoir l'autonomie des adhérents, tout en cherchant néanmoins à encadrer cette autonomie. Cette contradiction affleure régulièrement dans le texte : « [L'association marraine] peut aider le GEM à s'organiser et, en cas de crise, assurer temporairement certaines des missions de l'association, sans toutefois s'y substituer ou la mettre « sous tutelle ». » Ce paradoxe est en fait au cœur du

5 Simonet, 2018

fonctionnement du GEM et les adhérents en ont bien conscience, ayant alternativement besoin d'être soutenus dans leurs démarches et cherchant tout à la fois à gagner en autonomie vis-à-vis des animateurs et du cadre institutionnel.

C'est à l'examen de ce paradoxe, dans le contexte plus large des buts hétérogènes du GEM, qu'est consacrée la partie empirique, afin de saisir comment il se manifeste concrètement et comment la structure du GEM peut le résoudre.

2. L'autonomie au sein des GEM et le rôle du cadre institutionnel

2.1. Présentation du terrain

Cette recherche s'appuie sur l'étude de deux GEM : « l'Entretemps » situé à Saint-Denis et « le Rebond » situé à Epinay, tous les deux sur le territoire de Plaine-Commune, au Nord-Ouest du département de la Seine-Saint-Denis (93). Fondés respectivement en 2005 et en 2016, le premier a été initié par des familles de patients, tandis que le deuxième a été fondé par des personnes en fragilité psychique elles-mêmes. Ils se déploient tous les deux sur des territoires en difficulté, où l'importance de certains enjeux (précarité économique, manque de moyens pour l'action publique, toxicomanie, étrangers en situation irrégulière, etc.) aggrave et complexifie les problématiques habituelles de la souffrance psychique. De plus, ces GEM partagent la même association marraine (« A Plaine Vie », dont le nom fait référence au territoire de Plaine-Commune), la même organisation gestionnaire (la mutuelle « La Mayotte »), leurs membres fréquentent des lieux similaires (par exemple le SAVS de Stains) et de nombreux échanges existent entre leurs adhérents et leurs équipes d'animation. Enfin et surtout, ces deux GEM ont fait le choix dès leur création d'un accueil inconditionnel des personnes s'y présentant, sans distinguer leur condition psychique ou économique ; bien qu'il s'agisse-là d'un des principes du cahier des charges, tous les GEM ne font pas ce choix. De par leur fonctionnement, leurs principes et leurs intentions, ces GEM encouragent fortement la participation de leurs adhérents aux décisions collectives (là où d'autres GEM adoptent des fonctionnements beaucoup plus dirigistes). Comme nous allons le voir, ils constituent donc un objet d'étude pertinent pour explorer la tension entre l'idéal d'autonomie et les contraintes institutionnelles des GEM.

Les données proviennent d'une étude de cas qualitative et de long terme, de début septembre 2018 à mi-octobre 2019. Au moment où sont écrites ces lignes (au milieu du

terrain), les données se composent de notes approfondies sur 53 observations de terrain, de treize entretiens semi-directifs avec différents acteurs et actrices du terrain et d'une collecte de 168 documents produits par les organisations concernées.

L'ensemble de l'étude de terrain repose sur les principes de l'ethnographie institutionnelle⁶.

Dans cette section, nous allons tenter de montrer en quoi les animateurs et les organisations qui encadrent le GEM, plutôt que de restreindre l'action de ses membres, favorisent au contraire leur autonomie et leur prise de confiance en soi, et plus généralement contribuent à la vie collective du groupe.

2.2. Les parties-prenantes du GEM

Le cahier des charges mentionne quatre parties prenantes susceptibles d'exercer une influence suffisamment forte pour contrebalancer les actions et décisions des adhérents du GEM.

Au plus proche du quotidien des adhérents et de la vie collective du GEM se trouvent les animateurs salariés du GEM et les bénévoles qui y travaillent. Ils n'en sont pas les adhérents, mais leur influence sur le GEM est forte : même si dans le cahier des charges ils ne font qu'« aider » les adhérents, dans les faits ils coordonnent et exécutent eux-mêmes une part importante des activités du GEM, ainsi qu'un certain nombre de tâches administratives. Leur influence touche d'abord à l'organisation des activités quotidiennes, mais s'étend aussi à la structuration des moments de prise de décision collective et à une vigilance constante à la fois des dynamiques collectives (l'ambiance du lieu), mais également des situations individuelles, afin d'éviter les situations de crise qui peuvent survenir rapidement du fait des enjeux de la souffrance psychique.

Deuxièmement, l'association marraine qui, sans exercer de contrôle direct sur le GEM peut néanmoins émettre des avis, et doit l'assister en cas de conflits internes et de

⁶ Smith, 2018. De par sa façon de considérer les activités humaines à la fois sur le plan expérientiel et sur le plan institutionnel, l'ethnographie institutionnelle (sans lien avec la psychothérapie institutionnelle) représente une méthode qualitative pertinente pour approcher les organisations. Cette étude de cas reprend le principe de distinguer le régime expérientiel (c'est-à-dire concret, local et singulier) de la vie des acteurs, du régime institutionnel (c'est-à-dire encadré par des textes, translocal et cherchant une certaine généralité) ; cela conduit à prêter une grande attention aux textes (en particulier règlementaires) produits par et pour l'organisation, afin de saisir comment ils encadrent et donnent du sens à l'activité des individus.

difficultés (de gestion notamment). L'association marraine doit veiller à l'éthique du GEM en tant qu'organisation, au regard de son cahier des charges. Dans les faits, l'association marraine peut aussi apporter un soutien financier occasionnel aux GEM qu'elle encadre. Son influence est donc plus éloignée d'un cran, mais les référentes d'A Plaine Vie sont régulièrement présentes dans les GEM, entretiennent souvent des relations personnelles avec les adhérents et se soucient d'eux, participent occasionnellement aux activités et offrent des retours extérieurs et des conseils sur la situation de chaque GEM. En plus du soutien financier, les référentes réalisent donc un important travail social et affectif qui contribue à la vie du groupe.

Troisièmement, l'organisation gestionnaire (ici la Mutuelle la Mayotte) peut prendre la responsabilité d'un certain nombre de tâches administratives, y compris la gestion et la distribution des salaires ou le paiement du loyer du local du GEM ; l'organisation gestionnaire contrôle aussi en partie le budget du GEM, en contrôlant les dépenses des GEM au-delà d'un montant de 500 euros. Les représentants de l'association gestionnaire interagissent rarement directement avec les adhérents, mais ils conseillent les GEM sur le contexte institutionnel et soutiennent les animateurs (qui sont légalement leurs employés) en matière de droit du travail. Par exemple, la rémunération des animateurs est régulièrement évoquée par les adhérents (elle représente la majorité du budget et, s'il n'y avait l'obligation du cahier des charges d'employer des animateurs, certains adhérents seraient tentés de s'en passer). L'intervention occasionnelle de l'association gestionnaire permet de rappeler la légitimité de cette rémunération ainsi que les charges sociales associées.

Quatrièmement, l'ARS elle-même, même si elle n'est que très exceptionnellement présente physiquement dans l'organisation, exerce une influence importante à travers le respect du cahier des charges auquel est conditionné le versement de la subvention nécessaire au bon fonctionnement du GEM (notamment à travers la rédaction d'un bilan comptable et d'un bilan d'activité annuels). L'obligation de tenir un bilan comptable encourage le développement de compétences de gestion : une adhérente s'est ainsi engagée dans une formation à la comptabilité associative. Les animateurs se saisissent de l'obligation d'établir un bilan d'activité annuel pour entretenir la mémoire collective ; ce document sert régulièrement à accueillir les nouveaux-venus, pour leur permettre de se projeter dans la vie du GEM, à la fois quantitativement et qualitativement (le rapport

d'activité prend ainsi des formes très créatives, intégrant du dessin, des collages, des photos, des textes des adhérents, des poèmes, qui reflètent la convivialité du lieu).

Par cercles concentriques de proximité on distingue donc ainsi les différentes influences qu'exercent les parties-prenantes sur les GEM. Examinons maintenant plus en détail trois exemples de structurations de l'activité des collectifs qui encourage l'autonomie de ses membres.

2.3. Les trois piliers

La longue expérience du GEM de Saint-Denis (plus de treize ans d'existence) a permis l'émergence de trois « piliers » de cette organisation, portés de longue date par les animateurs ainsi que par les représentantes de l'association marraine, et transmis au GEM d'Epinay. Ces trois piliers sont l'accueil inconditionnel, la liberté de circulation et la possibilité de ne rien faire, qu'un des animateurs désigne comme « l'organisation minimale pour que quelque chose puisse advenir d'intéressant ».

L'accueil inconditionnel renvoie au fait que le GEM est ouvert à tous les publics, ce qui est un des principes du cahier des charges, mais qui n'est pas accepté par tous les GEM existants. Il prend un sens tout particulier sur le territoire de Plaine Commune où se croisent une très grande précarité, différentes formes de détresses sociales (chômage, accès difficile au logement, insalubrité des logements, pauvreté, etc.) et d'importantes problématiques de toxicomanie. Malgré les difficultés d'organisation que cela peut supposer, l'accueil inconditionnel a une importante valeur symbolique dans l'acceptation de chaque personne, quelle que soit sa situation économique ou psychique. Il a aussi une valeur plus concrète, puisqu'il suggère que dans les GEM une personne est susceptible de trouver de l'aide (de ses pairs ou des animateurs) aussi pour des problèmes hors de la souffrance psychique⁷. Ce principe ne va pas sans contraintes (relations parfois tendues entre les personnes présentes qui n'ont pas tous les mêmes profils).

⁷ Tandis ce que le cahier des charges est plus nuancé lorsqu'il écrit : « L'accueil de la 'grande exclusion', laquelle peut concerner certaines personnes ayant des troubles de santé, n'est pas la vocation du GEM. Toutefois, le fait d'avoir ou non un logement stable ne saurait intervenir de façon discriminante dans la fréquentation d'un GEM. Le GEM peut fonctionner comme une passerelle vers un accompagnement plus adapté. »

La liberté de circulation renvoie au fait qu'aucun lieu des GEM n'est exclu aux adhérents et que chacun peut prendre des responsabilités dans la structure s'il le souhaite. Ce principe tout particulièrement est inspiré du mouvement de la psychothérapie institutionnelle, où la circulation des individus est convoquée comme un moyen de les faire sortir de l'enfermement que peut susciter la maladie mentale. Ceci explique l'importance de proposer des temps, des lieux (appartement, jardin ouvrier...), et des activités différentes dans le temps et l'espace. En termes de répartition des pouvoirs, cela prend la forme d'une invitation à participer au groupe, que ce soit en étant force de proposition, en participant à diverses tâches (le ménage, la cuisine, les tâches administratives ou l'organisation d'événements ou de sorties) ou en participant plus largement à la vie collective.

La possibilité de ne rien faire est un principe rappelé souvent à la fois par les animateurs et par les adhérents, selon lequel chacun peut venir au GEM sans obligation de participer, juste pour être présent, sans avoir à s'engager dans l'action, ce qui peut être difficile ou angoissant pour les adhérents en fonction de leurs problématiques psychiques. Ce troisième pilier semble contredire le précédent ainsi que l'encouragement à prendre part aux activités du GEM. Dans les faits, il permet d'éviter l'autocensure (un adhérent qui par crainte de devoir s'exposer préférerait rester chez soi plutôt que de participer au GEM) et crée au contraire une forme de convivialité permanente : le GEM, tant qu'il est ouvert, est toujours un lieu où l'on peut venir passer, prendre un thé, discuter, quelle que soit l'activité en cours. Cette possibilité de ne rien faire se manifeste par l'acceptation complète que quelqu'un puisse par exemple dormir dans un canapé à proximité ou venir s'asseoir en silence.

Ces trois piliers témoignent ainsi d'une démarche d'inclusion et encouragent les adhérents à progressivement participer au GEM, en évitant d'en faire un lieu trop contraignant et en leur laissant toujours la possibilité de passer à l'action. Un des animateurs parle de « capillarité » pour désigner le processus par lequel une personne va arriver au GEM (sur le conseil d'un ami ou d'un soignant, pour y chercher de l'aide ou simplement par curiosité), va progressivement s'intégrer et enfin participer pleinement à son organisation. Durant un entretien, une encadrante témoigne avec sympathie de la progression d'un adhérent et décrit comment, mois après mois, il a pu d'abord venir s'asseoir en silence, puis participer aux activités, puis participer aux conversations et

parvient désormais à participer régulièrement aux décisions collectives. Ces trois piliers sont tout particulièrement rappelés et entretenus par les animateurs et les représentantes de l'association marraine.

2.4. Faire circuler de la parole

Les animateurs contribuent intensément à l'autonomisation des adhérents par un ensemble de temps, de comportements, voire de techniques, pour pousser les adhérents à s'exprimer. Ainsi, les animateurs entretiennent et organisent (parfois aussi à l'initiative des adhérents) de nombreuses réunions concernant l'organisation du GEM, le travail bénévole des adhérents et plus généralement l'ambiance du lieu. Cette contribution reste discrète et subtile, mais elle semble néanmoins avoir un effet important sur les dynamiques de groupe, y compris durant les réunions mensuelles. Cet effort pour faire parler les adhérents s'est manifesté à de très nombreuses occasions durant nos observations. Ainsi, un des animateurs a l'habitude de toujours détourner les questions qui lui sont posées vers les adhérents, pour les inclure dans la conversation et pour réactiver leurs souvenirs ou leurs savoirs. Cela contribue à la convivialité générale, pousse à la prise de parole et surtout fait sortir certains adhérents du silence et de l'enfermement dans lesquels leur fragilité psychique peut les plonger. Enfin, un atelier radio a été monté depuis plusieurs années, débouchant sur une émission de radio, « Bruits de couloir », enregistré au studio Radio Déclit à Stains et diffusée mensuellement sur Fréquence Paris Pluriel. En plus de représenter une activité pour le GEM, c'est explicitement un temps pour s'entraîner à s'exprimer et à converser en public.

2.5. Faire face à la diversité des profils individuels

L'action des parties prenantes se manifeste également face à la diversité des profils des adhérents. En effet, le handicap psychique se manifeste de façons diverses et avec des périodes de crises ou de stabilisation différentes selon les personnes. Par conséquent, les capacités d'autonomie, de communication et de prise de décision varient au sein du groupe et au cours du temps. Cela s'accompagne aussi d'attentes variées envers le GEM et le groupe, qui se concrétisent par des visions divergentes de ce que le GEM doit être (lieu de socialisation, lieu d'accueil, lieu d'animation, lieu d'autonomisation, voire lieu de débats sur la psychiatrie, etc.). Une des tâches importantes des animateurs, mais également de l'association marraine et de l'organisation gestionnaire, est de s'assurer

que ces différences de capacités de participer à l'organisation ne débouchent pas sur des relations d'autorité invisibles, dans lesquels un adhérent prendrait l'ascendant sur d'autres grâce à ce différentiel. Dans les réunions, un important travail est manifestement accompli pour faire circuler la parole entre tous les participants, même pour permettre à ceux qui n'ont rien à dire de l'exprimer, et pour rompre ainsi l'enfermement et le silence.

3. Enseignements des GEM pour les organisations alternatives

3.1. Deux conceptions de l'autonomie

Commençons par la résolution du paradoxe évoqué à l'issue de l'analyse du cahier des charges. Ces GEM parviennent à conserver leur autonomie et celle de leurs adhérents grâce à l'important travail des animateurs et grâce à l'encadrement institutionnel de l'association marraine, l'association gestionnaire et l'ARS. Ce travail et cet encadrement prennent des formes diverses, et leur influence est parfois assez discrète, voire subtile, comme l'enjeu de la circulation de la parole ou celui de l'utilisation du rapport annuel d'activité. Surtout, ce travail et cet encadrement s'appuient sur le cahier des charges, mais ne s'y limitent pas, au contraire, ils se développent en interprétant l'esprit du cahier des charges dans un sens particulier. Les parties-prenantes ne limitent, encadrent ou structurent (selon le degré de contrainte que l'on veut y voir) l'activité des GEM et de leurs adhérents, que dans la limite où cela correspond à cette lecture spécifique du cahier des charges. Il s'agit là d'une spécificité de ces GEM et de leurs parties-prenantes, qui provient d'une exigence éthique et d'une importante réflexion en amont ; avec ce cahier des charges il est possible d'imaginer des GEM beaucoup plus cadrés, voire autoritaires (ce que confirment l'expérience et les témoignages des animateurs).

Au centre de cette vision de ces GEM se trouve une conception précise de l'autonomie, bien qu'elle ne soit pas nécessairement explicitée par les acteurs. 1. Tout d'abord, l'autonomie est considérée comme une capacité concrète qui se construit et s'acquière dans le temps long, comme n'importe quelle autre capacité. La souffrance psychique impose de penser l'autonomie ainsi puisqu'il est possible – avec du temps, de l'aide et des efforts – de faire face et de prendre en charge les limitations qu'elle impose en termes de communication et de participation au groupe. 2. Ce que l'on entend par « autonomie » diverge même d'individu à individu ; selon les formes que prend la

souffrance psychique chez lui ou chez elle, chaque personne doit affronter des difficultés qui lui sont singulières, ce qui suppose une grande personnalisation des trajectoires. 3. L'autonomie de l'individu ne se pense pas indépendamment du groupe : elle s'apprend et s'exerce au sein du collectif, en particulier durant les temps de décision collective (ce qui explique leur succès). Les activités ne sont pas simplement de l'occupation, elles créent des temps où l'on peut s'exercer à la communication et à l'échange. 4. Les animateurs expriment bien le fait qu'ils sont sensibles à la fois aux évolutions des individus, mais également à la dynamique de l'ensemble du groupe que constitue le GEM et réfléchissent à leur évolution dans le temps. L'autonomie se fait par et pour le collectif.

La conception de l'autonomie développée dans ces GEM s'oppose donc à une autre conception de l'autonomie qui se déploie en creux : l'autonomie serait une qualité abstraite et universelle, c'est-à-dire une donnée qui serait naturelle à l'individu pourvu qu'il ne soit pas limité dans ses mouvements ; elle serait une qualité propre à l'individu et l'individu seulement, sans jamais poser la question des conditions matérielles et institutionnelles de sa réalisation ; cette autonomie se pense contre les institutions, contre le collectif et contre toute ingérence extérieure à l'individu. Cette deuxième conception de l'autonomie s'inspire de l'*homo economicus*, c'est-à-dire de la représentation abstraite d'un individu idéal des économistes néo-classiques, qui suppose des individus homogènes, aux buts clairs et explicites, capables de prendre des décisions calculées et rationnelles, indépendamment du groupe auquel ils appartiennent. La souffrance psychique au contraire, fait ressortir combien l'être humain est éloigné de ce modèle abstrait – qui est ainsi profondément excluant. Cette conception de l'être humain peut être facilement instrumentalisée pour promouvoir la vision d'un être humain indépendant et, *in fine*, n'ayant pas besoin du collectif, ce qui justifie les politiques d'austérité dénoncées par les récents mouvements sociaux évoqués en introduction.

Par conséquent, le cahier des charges est un document qui n'a de sens que dans la première acception de l'autonomie que l'on vient de brosser ; au contraire, dans une acception individualiste de l'autonomie, c'est un document contradictoire. Il n'est donc possible de donner pleinement du sens aux GEM que si on cherche activement à en faire

des lieux émancipatoires, avec l'entier concours des parties-prenantes, sous-tendus par un important travail de réflexion et un réel engagement éthique.

3.2. Développer la place des parties-prenantes

Ces GEM peuvent être considérés comme des exemples concrets et fonctionnels d'organisations alternatives ; de plus, le cahier des charges, en tant que texte institutionnel, permet d'abstraire (relativement) les GEM de leur contexte local et donc de les adapter à d'autres lieux, ce qui leur donne une capacité d'essaimage. Leur étude contribue ainsi à la réflexion sur l'orgadiversité en dressant en creux une critique des organisations traditionnelles et en évoquant ainsi des enseignements pour les organisations alternatives.

La principale spécificité des GEM – des organisations par et pour les personnes en souffrance psychique – plutôt que d'en faire des cas particuliers et isolés, en fait en réalité des révélateurs de la condition humaine au sein des organisations. Elle invite à se méfier d'une vision trop uniforme des individus et à prendre en compte la diversité de leurs situations ; les membres dits « valides » d'une organisation ont eux aussi des capacités différentes de communications et ne prennent pas tous part de la même manière aux décisions collectives. Elle débouche sur deux enjeux concrets.

D'une part, une approche uniforme des êtres humains risque d'oublier les rapports de pouvoirs cachés et dissimulés. C'est d'autant plus vrai dans une organisation alternative qui aurait l'ambition d'être « horizontale » et affirmerait (d'autorité) l'égal accès à la décision de ses membres. L'exemple des GEM montre comment des parties-prenantes permettent de ralentir la décision, de susciter un débat et une délibération sur des enjeux qui semblaient évidents jusque-là, et ainsi de permettre à chacun de prendre la parole. Il ne s'agit pas de dire que des parties-prenantes doivent s'imposer aux membres de l'organisation, mais qu'elles doivent les inciter à prendre le temps de la réflexion, pour ainsi tempérer l'influence des personnes plus charismatiques ou plus disponibles.

D'autre part, l'étude des GEM amène à s'interroger sur les comportements présumés par une organisation, notamment par ses pratiques, ses structures et ses outils utilisés. Les GEM étudiés ici sont adaptés à une population spécifique et parviennent ainsi à créer de l'action collective malgré l'hétérogénéité de leurs adhérents. Pourtant, en renversant la question, on peut se demander à quel public est adaptée chaque organisation, y compris les organisations qui prétendent être accessibles à tous. Quels comportements

sont présumés d'une personne travaillant dans une entreprise capitaliste ? On commettrait une lourde erreur en présumant qu'il s'agit d'organisations « neutres » ou « objectives » et qu'ainsi n'importe qui serait susceptible d'y travailler. Au contraire, réfléchir à ces présupposés permettrait de construire une critique de l'exclusion implicite qui peut s'y dérouler, et ainsi réfléchir plus largement à la façon dont les particularités des organisations alternatives leur permettent de faire participer un éventail plus large de la population à la vie publique. Parmi les questions au fondement de la conception de toute organisation alternative devrait se trouver celle de l'identité de ses futurs membres, de leurs spécificités et de la façon dont l'organisation va les prendre en charge.

En conclusion, les parties-prenantes peuvent être envisagées comme des conditions de succès d'une organisation alternative, lorsqu'elles sont garantes de l'esprit du texte institutionnel (au sens large des règles organisationnelles et en particulier des procédures de décision) au fondement de l'organisation. D'abord, par leur externalité, elles offrent un point de vue extérieur sur les conflits et les débats en cours, ce qui leur permet de prendre de la distance et d'ainsi s'abstraire (relativement) des enjeux interpersonnels et locaux de l'organisation. Ensuite, elles peuvent imposer une certaine lenteur et des temps de réflexion aux membres de l'organisation, afin que l'« évidence » ne s'impose pas trop vite ; cela d'autant plus dans une organisation cherchant à créer les conditions d'un débat sain. Enfin, elles peuvent renouveler l'organisation en lui apportant des ressources (contacts, compétences, etc.) auxquelles elle n'a pas nécessairement accès et ainsi lui éviter de trop s'enfermer dans des fonctionnements répétitifs pouvant perdre de vue son but initial, ses exigences éthiques et son idéal.

Bibliographie

Barrès, Martine, « Les Groupes d'entraide mutuelle (GEM). Présentation du dispositif », *Revue Française Des Affaires Sociales*, 1, 2009, pp. 205–208.

Oury, Jean, *La Psychothérapie institutionnelle de Saint-Alban à La Borde*, Paris, Editions d'une, 1970.

Simonet, Maude, *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ? Éclairage critique sur les frontières entre bénévolat, volontariat et salariat*, Paris, Textuel, 2018.

Smith, Dorothy, *L'ethnographie institutionnelle. Une sociologie pour les gens*, Paris, Economica, 2018.