

VIOLENCE DES INSTITUTIONS, VIOLENCES EN INSTITUTION

[Christine Vander Borght](#)

Médecine & Hygiène | « [Thérapie Familiale](#) »

2003/4 Vol. 24 | pages 337 à 358

ISSN 0250-4952

DOI 10.3917/TF.034.0337

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-therapie-familiale-2003-4-page-337.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Médecine & Hygiène.

© Médecine & Hygiène. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

VIOLENCE DES INSTITUTIONS, VIOLENCES EN INSTITUTION*

Christine VANDER BORGHT**

Résumé: *Violence des institutions, violences en institution.* – Les faits de violence en institutions ont à être déconstruits (contexte, acteurs, représentations, normes sociales) pour en favoriser l'élaboration au sein de la collectivité qui les a produits. L'organisation et le fonctionnement institutionnels peuvent être eux-mêmes des vecteurs de violence.

Une demande d'intervention dans un système institutionnel complexe oblige à rechercher quel est le niveau le plus pertinent à mettre au travail.

L'auteur propose une schématisation en sept polarités sur laquelle s'appuyer pour négocier un cadre et un dispositif d'intervention ajustés à la demande de professionnels.

Summary: *Institutional violence, violence within the institution.* – Acts of violence within the institution may come from the institution itself: from people interacting, from the organization and functioning. These violent events must be «deconstructed» by taking into account the context, the actors, the representations, the social norms. Intervening in such a complex institutional system implies to look at relevant levels such as hierarchy, place, role... From this perspective, the author suggests a seven polarities model which can be helpful to negotiate a framework and a setting of intervention adapted to the professional demands.

Resumen: *Violencia de las instituciones, violencias en la institución.* – Los hechos de violencia en instituciones tienen que ser deconstruidos (contextos, actores, representaciones, normas sociales) para facilitar sus elaboraciones en el seno de la colectividad donde han sido producidos.

La organización y el funcionamiento institucionales pueden ser ellos mismos vectores de violencia.

Un pedido de intervención en un sistema institucional complejo, obliga a buscar cual es el nivel más pertinente de reflexión y de acción.

La autora propone una esquematización en siete polos sobre la cual se apoya para negociar un cuadro y un dispositivo de intervención ajustados al pedido de los profesionales.

Mots-clés: Violence – Institution – Pathologie institutionnelle – Niveau pertinent d'intervention – Organisation – Collectif.

Key words: Violence – Institution – Institutional pathology – Relevant level of intervention – Organization – Community.

Palabras claves: Violencia – Institución – Patología institucional – Nivel pertinente de intervención – Organización – Colectivo.

* Ce texte a fait l'objet d'une présentation au colloque « Abus, violence et contextes » organisé à Toulouse par l'Institut de la Famille, le 27 novembre 2002.

** Psychologue clinicienne au « Méridien » asbl.(association sans but lucratif). Service de Santé Mentale à Bruxelles – Membre du « Groupe Institutions »: formations et interventions en institutions.

De ma place d'intervenante, appelée à superviser des équipes éducatives et/ou soignantes, j'aimerais évoquer ce qui me paraît important à mettre au travail pour apprendre à se démêler des dysfonctionnements et des formes parfois violentes du « vivre ensemble ».

Un premier thème de travail abordera le contexte sociétal dans lequel sont inscrites les institutions psychosociales à l'intérieur desquelles nous nous impliquons; j'essayerai de dessiner une gradation des pathologies institutionnelles mesurées à l'aune du degré de violence qui s'y déploie.

Ensuite je développerai le détail d'une grille synthétique des polarités à prendre en compte dans une intervention institutionnelle.

Enfin, quelques éléments de conclusion nous permettront de saluer l'irrépressible plasticité de l'expérience humaine.

C'est aussi ce dont témoignent les psychothérapeutes qui se penchent sur les souffrances humaines: on ne guérit jamais vraiment de son enfance, mais certains arrivent cependant à en faire un « merveilleux malheur » pour reprendre un titre de Boris Cyrulnik. Si nous n'étions animés par cette croyance-là, continuerions-nous à travailler dans notre champ ?

1. Violence des institutions, violences en institutions

1. Contexte sociétal

Les questions autour de la violence ne peuvent être abordées, me semble-t-il, sans avoir à s'interroger d'abord sur: ici et maintenant, là où je vis et je travaille, qu'est-ce qui me fait violence? A quelles violences suis-je confronté(e)? C'est de cette question que je suis partie, cherchant ainsi à contextualiser ce signifiant « violence » et à explorer le réseau de signification dans lequel ce mot fait sens pour moi aujourd'hui.

Le premier constat est que cette violence est omniprésente à travers les informations qui nous viennent des journaux, de la télévision, de la radio: « *On étranglait à l'autre bout du monde. En Afrique, en Tchétchénie, on tuait, on égorgeait, on saignait, on éclatait ... Au Moyen-Orient, les bombes fragmentaient, les chars écroulaient, les commandos nettoyaient. Deux mille oiseaux nageaient dans le brut, la banquise se fracturait et la terre se couvrait de buissons d'épines* » – Jean Vautrin (2002). Les faits de violence, les discriminations, inégalités, guerres, pollution, crime, sont relatés quotidiennement et finissent pas constituer une trame banalisée inévitable et fatale: mais quand un fait de violence nous touche de près, survient dans notre vie, et non plus seulement dans celle des autres, nous semblons nous réveiller et trouver un air d'apocalypse à cette irruption violente dans notre paix familiale.

L'intolérable surgit, éveille la peur et la panique. Alors nous reviennent en mémoire ces phrases captées au gré de nos expériences: « l'homme est un loup pour l'homme », « l'homme est l'ennemi mortel de l'homme », « il y a en lui de la noirceur, une extrême noirceur... » et nous le savons bien, nous qui côtoyons tant de vies gâchées, de personnes abîmées, que la barbarie fait partie de l'humanité. Il nous

revient souvent d'être les derniers à accueillir cette inhumanité pour que de l'humanité puisse advenir. « *Nous laissons une souillure, nous laissons une trace, nous laissons notre empreinte. Impureté, cruauté, sévices, erreur, excrément, semence – on n'y échappe pas en venant au monde. Il ne s'agit pas d'une désobéissance originelle. Ça n'a rien à voir avec la grâce, le salut, ni la rédemption. La souillure est en chacun. A demeure, inhérente, constitutive. La souillure qui est là avant sa marque. Sans son signe, elle est là. La souillure tellement intrinsèque qu'elle n'a pas besoin d'une marque. La souillure qui précède la désobéissance, qui englobe la désobéissance, défie toute explication, toute compréhension. C'est pourquoi laver cette souillure n'est qu'une plaisanterie. Et même une plaisanterie barbare. Le fantasme de la pureté est effrayant. Il est dément.* », écrit Philip Roth (2002) dans son dernier roman.

Voilà ce que l'on doit accepter de regarder en face. La violence est notre miroir. Tous les mythes, contes, romans, qui racontent notre épopée humaine intègrent ce que Yves Michaud (2002) souligne comme étant « la connivence, l'intimité, la complicité trouble et malsaine de l'être humain avec la violence ». Ceci est bien connu des sociétés qui pratiqu(ai)ent le rituel d'exclusion du « bouc émissaire » : sous le poids de tous les maux, de tous les manquements à la loi, de toutes les culpabilités dont il était symboliquement chargé, il était ensuite soit exécuté, soit chassé dans le désert. Cette pratique introduit deux fonctions : l'une est une fonction cathartique de purification pour chacun, l'autre est une fonction de cohésion sociale pour l'ensemble du groupe.

Ce mécanisme est très souvent à l'œuvre dans nos « collectifs » professionnels qui survivent parfois au prix de se souder face à un ennemi commun rejeté à l'extérieur. Nous avons donc en nous de la violence, qui, avant d'être malsaine, qu'elle soit dirigée contre nous-même ou contre un autre, est d'abord une force de vie qui nous projette en avant, vers l'exploration, la découverte, la satisfaction de nos besoins et désirs.

Nous voici d'emblée agis par ce couple antagoniste forces de vie – forces de mort avec lequel et contre lequel nous avons à poursuivre notre trajectoire, lestés de ce qui nous a été donné d'emblée comme capital génétique, et accompagnés de ce que nous allons construire avec l'aide de nos parents, nos familles, nos amis, notre culture : les manières d'être en relation, d'aimer, de penser, de nous opposer et de nous affronter.

Chaque époque fabrique ses propres modalités violentes et déviantes, les formes culturellement admises de gestion des différends familiaux, de couple, de voisinage, violences parfois valorisées, exigées même par les normes sociales et les codes d'honneur. Ainsi, les notions de violence, de justice, de crime ou de maltraitance sont-elles relatives aux logiques sociales et culturelles qui les régulent. C'est aussi ce que soulignent Gavarini et Petitot (1998) dans leur essai « la fabrique de l'enfant maltraité ».

Les formes de violence auxquelles nous nous trouvons confrontés aujourd'hui, changent avec l'évolution des moyens techniques et les inventions de l'imagination meurtrière qui semble, quant à elle, inépuisable.

C'est comme si nous nous trouvions dans un monde avec, à la fois, plus de violence qu'avant et moins de violence, puisque nous semblons disposer de beaucoup

plus de moyens d'organiser notre vie et notre survie, et que l'on palabre autour du «développement durable» de notre bonne planète Terre, que l'on semble rechercher des règles éthiques de bienveillance et de partage, alors que cependant règnent la peur, les inégalités, les terrorismes et que les lignes de fracture s'aggravent. Les clivages s'accroissent entre les jeunes – les vieux, les personnes à statuts garantis – les situations de précarités, les autochtones – les allochtones, les personnes en sécurité – insécurité (autant urbaine que sociale), les riches – les pauvres. Et certains cumulent ...

Les faits de violence, affreusement et sordidement réels, s'appréhendent différemment en fonction des conceptions et des représentations que l'on s'en fait, en fonction de la mise en forme sociale à laquelle on appartient. Les formes de contraintes répressives, les habitudes de civilité, les manières de faire avec la hiérarchie, les représentations de ce qui nous fait honte ou honneur, les soumissions volontaires, toutes ces configurations correspondent à des formes de vie en communauté. Nous verrons ensemble que chaque groupe institue ses propres configurations de valeurs et d'attitudes, et qu'il est toujours question de situer les faits de violence dans leur micro-contexte si l'on prend la peine de les déconstruire pour les comprendre.

Voici donc déjà trois questions basiques : de quels faits de violence parlons-nous ? Dans quels contextes se sont-ils produits ? Avec quelles représentations les abordons-nous ?

2. Pathologies institutionnelles

Pour aborder cette question, il me semble utile d'évoquer deux situations problématiques à titre d'exemple. Ce sont deux situations institutionnelles dans lesquelles je suis intervenue avec d'autres collègues.

La première se situe en Belgique et concerne un des centres de protection judiciaire de la jeunesse qui accueille les jeunes délinquants entre 14 et 18 ans. C'est un centre fermé. Certains les appellent des « prisons pour jeunes ». Ce ne sont pas des prisons, au sens où il n'y a aucun majeur incarcéré d'une part, et qu'un encadrement éducatif, psychosocial et même pédagogique est prévu.

La demande d'intervention émanait du service d'Inspection Pédagogique qui souhaitait que le Projet Pédagogique de cette institution soit revu. Celui-ci avait été rédigé il y a plus de vingt ans par le premier directeur, qui, à l'époque, avait été fortement inspiré par le courant comportementaliste et la « pédagogie du renforcement ». Le programme éducatif consistait bien sûr en un accompagnement éducatif permanent des jeunes, chaque « heure » de la journée étant cotée par les professionnels selon une grille de critères. Les cotations étaient revues en fin de semaine et une moyenne attribuée donnait ou non la possibilité de retour en week-end. Notre intervention s'est déroulée après une période très troublée pour l'Institution. Des jeunes avaient mis le feu à leur chambre, dans l'objectif de fuguer, et un bâtiment entier avait souffert des dégâts. A la suite de cet incendie, la rébellion s'était diffusée au sein des professionnels, la direction de l'époque étant violemment critiquée. Un petit journal interne avait circulé, accusateur et cynique, anonyme aussi. La Ministre était intervenue de manière très démagogique. Bref, tous les ingrédients étaient réunis pour que l'ambiance soit assez explosive : la direction (5 personnes) semblait repliée sur un

enfermement protectionnel, certains éducateurs-chefs un peu chouchoutés par la direction, une équipe psychosociale qui avait pris ses distances et se mêlait assez peu de l'éducatif. A chacun son domaine d'expertise.

A l'époque, suite aux incidents, il ne restait que 12 jeunes hébergés (incarcérés?). Ces jeunes avaient pour la plupart commis des faits graves, crimes ou tentatives de meurtre. Mais paradoxalement ils n'étaient pas les plus dangereux dans ce type de structure. La métaphore utilisée à leur sujet était « coup de tonnerre dans un ciel bleu », faisant ainsi allusion à un acte soudain, non prévisible et pas nécessairement récurrent. L'époque semblait propice pour mener une recherche-action. Mon collègue, le Dr Philippe Kinoo, et moi-même avons décidé de mener notre intervention de la manière suivante :

1. Première rencontre avec deux représentants de la direction. Nous présentons notre démarche et notre méthodologie.
2. Notre proposition de travail ayant été retenue, première rencontre avec la direction (5 personnes). Etablissement d'un calendrier permettant la disponibilité du maximum de membres du personnel. Visite des lieux.
3. Première rencontre avec l'ensemble des personnels éducatifs et de la direction. Nous présentons nos hypothèses : partir de leurs pratiques et de ce qui fait question pour eux. Nous proposons une règle de restitution : retour vers le collectif avant toute publication extérieure vers l'administration.
Cette journée alterne un moment d'exposé sur la violence, l'institution et les choix pédagogiques. Ensuite nous travaillons en sous-groupes mixtes et pluridisciplinaires, avant une mise en commun et l'établissement d'un calendrier.
4. Entretiens individuels avec des représentants de chacune des « catégories » de personnes : utilisateurs, personnels d'entretiens, surveillants, éducateurs, cadres, inspecteur pédagogique. Participation aux réunions avec les utilisateurs, et aux réunions cliniques.
5. Parallèlement à ces entretiens, trois groupes de travail sont constitués à partir d'un engagement volontaire des participants.
6. Lors de la deuxième journée collective, un prérapport est présenté et discuté avec l'ensemble du personnel présent. De nouveaux groupes de travail sont constitués :
 - analyse quantitative du système des cotations sur une centaine de dossiers d'utilisateurs ;
 - travail autour des sanctions ;
 - travail autour des activités à mettre en place.

Je n'irai pas plus loin dans l'analyse. Au terme de trois mois, nous avons atteint un de nos objectifs = décloisonner et transversaliser. Un véritable « contrat » de travail a pu se négocier. Il y a eu un effet concomitant de bouleversement institutionnel : dans le réel, deux nouvelles sections ont été ouvertes, ce qui a occasionné une réorganisation des équipes, trois membres de la direction ont changé d'affectation, et dans le même temps, la loi relative à la durée du placement en « section fermée » a été modifiée. Le projet pédagogique a donc été réécrit.

Actuellement, nous poursuivons notre travail d'accompagnement du groupe de direction et d'un groupe transversal dénommé « analyse des pratiques ».

* * *

Mon deuxième exemple est plus dramatique. Dans une importante association de la région parisienne, appelons-la « santé et nature », un jeune de 14 ans poignarde dans le dos, avec son couteau d'apprenti boucher, la ménagère de la maison dans laquelle il est accueilli.

A la suite de cette agression, cette femme se retrouve paralysée des deux jambes, elle se déplace maintenant en fauteuil roulant.

Elle habite dans le village, en face de l'institution. Au moment où nous intervenons, un an et demi a passé, le Président du C. A. ayant beaucoup tergiversé pour accepter que des personnes extérieures viennent se mêler de questions aussi sensibles. L'association gère une dizaine de foyers et un service de ± 90 assistantes maternelles. L'équipe éducative concernée comprend une trentaine de personnes. Cette institution va mal et se remet très difficilement du drame. Il règne un climat de suspicions, d'accusations réciproques, de disqualification généralisée. Des clans se forment. La directrice n'assure plus la centralité.

La mise au travail de déconstruction des événements va permettre d'avancer dans la compréhension : Que s'est-il passé ? Quand et comment ? Dans quel contexte ? Comment chacun peut-il refaire son histoire dans l'institution et l'histoire du problème ? A quoi se sentent-ils confrontés chacun ?

Nous apprenons alors que c'est un conflit autour de la direction d'un des foyers qui installe le problème. Un couple, charismatique, qui marque l'histoire même de l'association, y est désigné, puis contesté. Il y a des divergences entre le CA¹, la direction générale, les directions locales. Le couple est licencié. Les membres du personnel se divisent. Le couple intente un procès. Ils habitent toujours le foyer, tentant, même licenciés, de tenir l'institution, avec un appui ambigu de la direction. Le climat se dégrade. Les jeunes placés s'agitent. L'un d'entre eux, au comble du flottement, attaque donc une femme de service et la blesse grièvement. Elle passera un an en maison médicale, et ne s'en relèvera pas.

L'enquête et l'analyse font apparaître les fractures institutionnelles, les conflits, comme un jeu à dimension perverse où l'insécurité et l'angoisse vont emporter l'institution. Il n'en faut pas plus pour mettre en mouvement la psychopathie ordinaire. Le jeune sera plus tard condamné à plusieurs années de prison ferme. La femme de service se bat pour être totalement prise en charge.

Les intervenants ont rencontré toutes les personnes. La plupart des responsables n'ont pas contrôlé ni mesuré leurs attitudes. Des réflexions violentes sont citées par les uns et les autres. Du mépris contenu se dévoile. On ne prend pas à temps des nouvelles de la personne blessée. On la laisse venir seule au procès. On lui envoie un contrôleur. On sous-estime l'événement. On retarde l'analyse, en restructurant.

Le résultat est patent. La haine et la violence, la culpabilité, infiltrent le système. Des membres du personnel somatisent. D'autres démissionnent.

Une hystérie rongé le quotidien, au bord du raptus. Des lettres et des propos extrêmes sont échangés. L'intervention ne pourra qu'en faire le constat en qualifiant, après certains des protagonistes, la direction générale de « maltraitante ». Celle-ci réagira vivement, et refusera le terme, tout en reconnaissant ses erreurs d'« attitudes ».

De quelles pathologies parlons-nous ?

➤ Il y a des institutions normalement « névrosées »

C'est-à-dire des institutions ordinaires, suffisamment contenant et vivantes pour que les maladies correspondant à leurs cycles de vie, à leur organisation

¹ CA : Conseil d'Administration.

hiérarchique, à leur structure et au tissu relationnel qui s'y déploie, puissent être surmontées. Non sans crises ni conflits.

Mais elles continuent à travailler, à parler, à produire du sens. L'histoire des groupes est ancrée sur un territoire, local et géographique, sur un récit qui parle des croyances et des valeurs, des convictions partagées, des souvenirs, des rituels et des coutumes.

L'institution est orientée vers (un) (des) projets toujours en oscillation entre permanence et changement, ordre et désordre, stabilité et prise de risques, renforcement du pouvoir central et création de pouvoirs marginaux, consensuels, ou périphériques. Toute organisation humaine apparaît ainsi comme un processus permanent et aléatoire, toujours remis au travail. Il ne peut y avoir d'approche théorique dogmatique, me semble-t-il, puisque l'approche clinique ne peut que soutenir la singularité radicale d'une situation, d'un problème, d'une institution. J'y reviendrai.

➤ **Il y a des institutions anormalement névrosées**

Celles où, à l'instar de ce qui est valable pour une personne, «la conscience du trouble est agie et parlée, mais l'Institution et le groupe sont incapables de s'en déprendre». Les problèmes sont récurrents. On y observe des attitudes d'évitement, des plaintes incessantes, la constitution de clans, la recherche d'alliés, des alliances «illégitimes» – (Caplow, 1984), la peur du jugement, beaucoup d'incohérences ou même indifférence, une absence de gestion ...

Dans la production des mécanismes de défense, l'obligation de s'inscrire dans la répétition sera favorisée par :

- la direction ;
- l'absence de ligne de conduite, de projet ;
- l'obligation d'identification à l'entreprise ;
- la justification ;
- l'ambiance de l'établissement ;
- le dénigrement des personnes prise en charge ou de leurs familles ;
- la fermeture institutionnelle.

• **la direction**

On ne le répètera jamais assez, la fonction de direction est d'une importance capitale : elle compte pour au moins 50% dans la réussite d'un projet. Il s'agit alors de :

- Toute-puissance.
- Dépression et passivité – la terrible force du faible !
- Citons un directeur qui est à quelques mois de la retraite et qui a décidé que l'Etat lui devait une indemnisation pour un traumatisme lié à la guerre de 40. Il se fait passer pour malade, sans se résoudre à laisser la place à celui qui doit lui succéder, faisant passer la légitimité de sa revendication personnelle avant l'intérêt collectif du projet.

- Encouragement à la prise d’initiatives sans organisation du suivi, ou blocage de toute initiative.
 - Renvoi à ses collègues qu’ils ne font jamais assez, ni assez bien.
 - Désintérêt pour l’histoire institutionnelle – technique de la « tabula rasa ».
 - Rétention d’informations, manipulations pour arriver à ses fins.
 - Favorisation d’un climat persécutoire où chacun se méfie de l’autre.
 - Valorisation de certains et jamais des autres.
 - Division pour mieux assurer son emprise.
 - Non application à sa personne des règles acceptées pour les autres : sentiment d’être au-dessus des lois.
 - Régime de terrorisme technico-administratif = se prendre pour la loi. Par exemple : tout fait significatif doit être notifié par écrit.
 - Direction partagée entre plusieurs responsables dont les décisions s’annulent mutuellement.
 - Fonctionnement « à l’affectif », à la séduction. Discours « brillant » mais sans inscription dans la structure. Pas d’élaboration possible.
- **l’absence de ligne de conduite**
 - Chacun est abandonné à lui-même et personne ne tranche en cas de conflit. Par exemple : dans un projet issu de la mouvance autogestionnaire, personne n’accepte d’assumer le rôle de « décideur ». Les rapports de force virent à l’affrontement en l’absence d’un tiers légitimé pour trancher.
 - Violence par défaut = des enfants/adultes sont négligés faute de moyens matériels, ou par manque de financement.
 - Absence de projet institutionnel.
 - Absence de projet pour les personnes prise en charge.
- **l’obligation d’identification à l’entreprise**
 - Incapacité à prendre des moments de recul, invasion de la vie privée, pas de droit à l’erreur, obligation de coller au modèle.
- **l’ambiance**
 - Absence de liberté interstitielle.
 - Zones de négociations et d’autonomie floues.
 - Difficultés, ragots et mésestimes entre adultes – sorte de désinstitutionnalisation interne = rester à l’intérieur en détruisant.
 - Non-respect des salariés, dérision, moqueries. Exemple : dans une institution souffrant de plusieurs accidents de direction, dont un suicide, le personnel avec beaucoup d’années d’ancienneté est partagé entre le refus et l’acceptation de nouvelles directives.

- Absence de rituels d'accueil des nouveaux et de rituels de sorties.
- Passivité de l'intendance qui ne «répare pas» les locaux dégradés.
- Non prise en compte «d'espaces vides» dans lesquels les personnes prises en charges se sentent abandonnées.

- **la fermeture**

- Peu ou pas de circulation des personnes et des idées, par exemple stagiaires, espaces de supervision et de formation.

Cette énumération traduit bien l'absence d'instances chargées de l'évaluation, et de lieux pour parler. Ces dérives produisent de la maltraitance, de l'oppression, du malaise.

➤ **Il y a des institutions psychotisantes**

Dans lesquelles l'exclusion, la victimisation sont des épisodes attendus ou craints, mais prévisibles; les institutions reposent sur des personnes «clés» quant aux postes d'autorité et sont placées sous l'emprise de scénarios psychofamiliaux (liens réels ou imaginaires).

Par exemple: un hôpital psychiatrique dans lequel la hiérarchie est tenue par un clan familial (exemple réel).

Nous pouvons reprendre ici l'énumération déjà évoquée, car ce sont les mêmes ingrédients à l'œuvre, mais avec un degré supérieur d'intensité:

Les faits sont plus graves, atteignent encore davantage les personnes; les messages paradoxaux et les passages à l'acte contribuent à ranimer des terreurs archaïques, des sentiments de persécution sans possibilité de désigner les persécuteurs, ou à amplifier des ambiances dépressives et mortifères.

On peut parfois faire un lien entre des prises en charge lourdes et éprouvantes (enfants grabataires et polyhandicapés, adultes sourds, aveugles et psychotiques; services psychiatriques dits de «défense sociale» ou QHS²) et les pathologies du milieu professionnel qui les encadre.

Comme si les professionnels étaient alors contaminés par la désignation sociale et l'infamie des catégorisations.

2. Travailler avec les équipes, intervenir

1. Cadre et demande

Le moment me semble venu d'essayer de mettre en forme ce que pourrait être dès lors une fonction d'intervention en institution. **Intervenir, c'est d'abord essayer de trouver le «niveau pertinent d'intervention»** à partir de l'analyse de la demande et de la mise en contexte.

² Quartier de haute sécurité.

Hall définit le contexte comme « préprogrammation » de la lecture possible des événements, le contexte se retrouvant intrinsèquement lié aux codes, aux transmissions d'informations d'une part, et à la signification d'autre part. La question du sens nous poursuit, toujours, aussi bien individuellement que collectivement, question dont nous ne serons jamais les maîtres puisque toute action humaine est marquée par le doute, l'incertitude, la précarité, la finitude. Dans la complexité institutionnelle, les différentes dimensions du réel s'enchevêtrent : psychologique, économique, culturelle, technologique, sociale, historique, linguistique, juridique ... et appellent à une collaboration interdisciplinaire et à une approche multiréférentielle.

J'en reviens donc aux questions « zéro » de l'analyse de la demande :

Qui ? Demande quoi ? Pour qui ? Pourquoi ? A qui ? Dans quel contexte ? Dans quelle histoire ?

A partir de là, un « dispositif » d'intervention peut être réfléchi ; le dispositif correspond à la manière dont on va « cadrer » dans l'espace et dans le temps les manières de collaborer ensemble et les règles qui vont structurer ces échanges.

Il y aurait trois types d'espace propices à un travail d'intervention :

- Des espaces à dimension essentiellement clinique, lieux d'expression, de clarification, de prise de conscience de la singularité de chacun et des liens qui se tissent, dans un registre émotionnel et interrelationnel.
- Des espaces à dimension essentiellement cognitive, dans lesquels la pensée s'élabore, se contextualise et se construit en relation avec les données du réel. Par exemple, les sanctions, le travail avec les familles, etc.
- Des espaces à dimension essentiellement organisationnelle, où le registre de l'institué est prioritaire, soit comment s'organiser au mieux pour réaliser la mission qui est confiée, le projet qui rassemble ?

Comment l'assumer, comment en rendre compte, et éventuellement comment changer, se transformer, intégrer de nouvelles directives ?

Par ailleurs, changer trop souvent ou trop vite, déstabilise, empêche le travail sur le long terme dont on sait qu'il est le seul à produire du lien, amplifie l'auto-élimination des « maillons-faibles » et risque de cloisonner les professionnels autant que nos clients dans des catégories-tiroirs absurdes.

Par exemple, sous couvert de sécurité, ne risque-t-on pas d'enfermer les jeunes dans la catégorie de la délinquance en attendant les nouvelles murailles des maisons de correction ?

Sous couvert d'hospitalisation à coût réduit, ne risque-t-on pas de transformer les malades mentaux en personnes démunies, précarisées qui iront grossir les rangs des « pauvres », marqués par l'obligation « d'aller de guichet en guichet mériter la preuve bureaucratique de leur statut » (Duclos D. – Le Monde Diplomatique, août 2002) ?

Entre une 1^{re} phase d'« innovation créative » et celle qui va figer par un découpage administratif réducteur et écrasant, une soi-disant institutionnalisation, tout un paysage se déploie.

On pourrait rassembler une série d'exemples démontrant qu'il existe aussi des pathologies et des violences administratives qui peuvent être perçues et reçues comme autant de mutilations sociales.

Dès lors, comment pourrions-nous rester « bien traités » avec nos clients si nous, nous vivons comme « maltraités » par l'entreprise sociale dans laquelle nous nous impliquons et engageons nos forces de travail. Comment assumer le paradoxe d'avoir à aider au mieux des personnes mises en situation d'exclusion et de précarité par des politiques d'économie libérale ?

Les effets des messages paradoxaux sont bien connus : évitement, déni, impuissance ...

2. Sept polarités du travail institutionnel

L'abord de la complexité organisationnelle et institutionnelle requiert, me semble-t-il, un découpage de niveaux dont je propose une schématisation.

L'organisation étant un processus, elle ne peut s'entendre que dans le temps irréversible de l'action. En ce sens, elle se distingue de la « structure » que l'on peut se représenter comme une charpente relativement stable.

Le schéma que je vous propose est très pragmatique et forcément réducteur.

Pour rappel, « modéliser », c'est à la fois identifier et formuler quelques problèmes sous la forme d'énoncés, et chercher à résoudre ces problèmes par simulation. Tout modèle est un système artificiel d'agencement des symboles. Mais pour paraphraser Kurt Lewin qui a créé la notion de « dynamique de groupe », « Rien n'est plus pratique qu'un bon modèle ».

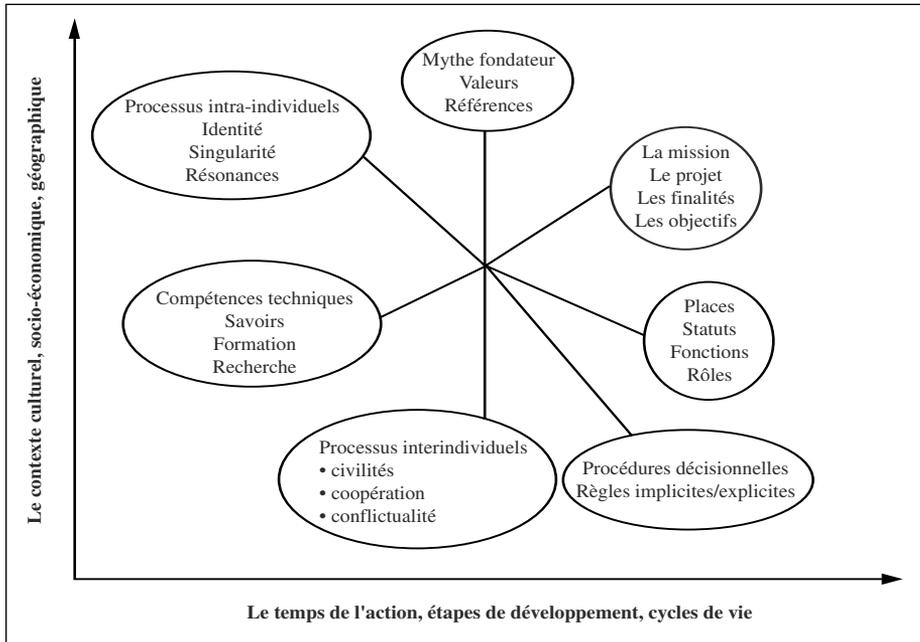
Je pourrais aussi appeler cela une trame de recherche. Toujours est-il que ce schéma constitue une base sur laquelle je m'appuie lorsqu'une demande d'intervention m'est proposée. Il me permet de cadrer le dispositif et le contenu des interventions, de questionner les fondements et la fonctionnalité de l'organisation, et de construire une compréhension de la complexité dans laquelle sont impliqués les acteurs.

Voyons ensemble ce que recouvre chacune de ces polarités (figure 1).

Ce schéma s'inscrit dans un contexte culturel donné qui implique un modèle de soins et d'éducation en vigueur. Il s'inscrit par ailleurs sur une ligne du temps, il est donc évolutif, et se réfère aux « cycles de vie » d'une organisation.

A ce propos, Jean Blairon le compare à celui de la vie d'un couple dont il rappelle trois phrases importantes :

- Les premiers émois de la rencontre, sorte de choc amoureux comme le décrit Alberoni, avec l'extraordinaire enthousiasme des pionniers, un réel effet d'égarement de la *création* qui nous porte hors de nous-même, avec perte des notions du temps et de l'espace, le bouleversement identitaire ... « on faisait des choses incroyables », disent les anciens ...
- Ensuite vient la phase d'*organisation* dans la durée et l'entrée dans « l'institution de la relation ». Qu'elle soit une affaire publique et ritualisée, ou qu'elle reste privée, un réglage des distances s'opère. Avènement symbolique et pratique à la fois.



- Alors vient la phase d'*ordination* qui concrétise et développe le projet et sacralise en quelque sorte les effets d'organisation qu'elle produit.

A chacune de ces phases correspondent des tonalités dominantes = enthousiasme et pureté ; sécurité ; organisation des compétences et différenciation, enfin. Ceux qui, parmi nous, ont traversé ces différentes phases s'y retrouveront, je l'espère.

Ce qui est flagrant, c'est que ce mouvement de vitalité demande à chacun de rester en synchronie avec son institution et que de la confusion peut naître entre les personnes qui n'évoluent pas en phase avec le projet, qui restent collées au rêve de la création, par exemple, ou qui se sentent trahies parce que les valeurs fondatrices ne sont plus respectées.

Comme tout processus vital, il y a également une phase de *fin de vie* ou de transformation qui peut également donner lieu à une forme de perversion si l'institution refuse de « mourir » ou si le professionnel sclérosé n'envisage pas de changer *son* métier, sinon de changer de métier, quand ce métier arrête de le faire « vivre ». Une autre forme de refus de mourir peut prendre l'apparence de la course forcée à la subvention. Tout projet sera bienvenu du moment qu'il paie, qu'il amène du mouvement. L'institution se tient en vie par une sorte de « perfusion », pourrait-on dire.

➤ La mission, le projet

La mission est en général définie par des textes légaux et administratifs. C'est une référence obligée, d'autant plus que le statut économique de l'organisation dépend fort probablement du respect et de l'application des directives.

Cette polarité implique le lien avec les instances extérieures, à différents niveaux, qu'elles soient nationales, départementales, régionales, sectorisées... Le « projet » est, comme le mot l'indique, la manière dont chacun se sent impliqué dans des finalités et objectifs qui orientent l'action vers un futur à venir. C'est ce qui nous « tend vers ». C'est ce qui permet d'avoir les yeux vers un au-delà qui donne sens à la répétition du quotidien. Au contraire de l'expérience qui, comme le dit un proverbe chinois, est comme une lanterne accrochée dans le dos et qui éclaire la route déjà accomplie.

Le projet oriente les singularités et les différences vers une action concertée. Il fait « tiers », et c'est en son nom que la conflictualité prend sens.

➤ **Le mythe fondateur, les valeurs, références et idéologies**

Dans beaucoup d'histoires institutionnelles, nous retrouvons l'ombre ou la présence d'un « mythe fondateur » qui a présidé à la création des associations. Il s'agit souvent de mythes charismatiques de réparation de dommages (par exemple : les orphelinats d'après guerre, les lieux d'accueil ouverts par les parents d'enfants handicapés) ou de mythes libertaires ou post-soixante-huitards (par exemple : plusieurs associations autogérées ont vu le jour dans les années 70, et certaines tiennent bon) ou séparatistes (une partie de l'institution se sépare de la maison-mère et prend la « clé des champs »); il peut s'agir aussi de changement d'orientation ou de politique (par exemple : un lieu d'accueil pour réfugiés politiques russes sera reconverti en lieu d'accueil pour jeunes lorsque les réfugiés auront tous été enterrés dans le cimetière du village. Des lieux d'accueil pour toxicomanes se sont ouverts relativement récemment).

Les « mythes fondateurs » sont ces récits des origines qui continuent à influencer les croyances et les pratiques. Comme tout récit généalogique ils transmettent les dons et les dettes, les mérites et les dommages accumulés, la « balance de l'équité » relationnelle pour reprendre ici la pensée de Boszormenyi-Nagy. Sans récit, nous n'aurions pas accès au temps.

Raconter l'histoire organise les faits dans une totalité intelligible, ce que Ricoeur appelle une « mise en intrigue » avec toute la production créative que cela implique, une faculté de créer du neuf en tant que re-présentation du réel et non duplicata en bonne et due forme. (Gilbert, 2001). Et il n'y a pas de récit éthiquement neutre, écrit Ricoeur : « Etant donné que toute action n'est intelligible, significative, que dans la mesure où on lui attribue une connotation éthique, raconter une histoire implique par définition de porter à la représentation des phases d'actions qui, prises en elles-mêmes ou dans leur enchaînement narratif, appellent un jugement de valeur morale » (Gilbert, 2001, p. 56). Le récit serait ainsi un laboratoire de jugement moral. Les valeurs nous disent ce qui est bien ou mal, meilleur ou pire. Elles sont plurielles et conflictuelles, se réfèrent aux finalités, au contraire des normes qui visent à la cohérence et à l'uniformisation.

Exemple : Dans l'exemple de l'institution que j'ai intitulée « santé et nature », les valeurs fondatrices d'accueil à la campagne, au bon air pur, au sport, au fair-play se sont trouvées mises à mal lorsque de nouvelles directives ont exigé que les responsables

éducatifs soient diplômés. Le chef de maison, très ancien dans l'institution et réticent à toute formation, a dû être licencié par la nouvelle direction, avec un préavis de plus d'une année à prester !

Dans cette même polarité, j'ajouterai la question des « **références** ».

Dans ma représentation, il s'agit surtout de références théoriques, de modèles de soin et d'éducation. Ces références (psychanalytiques, systémiques, cognitivo-comportementales, etc.) fonctionnent comme micro-culture institutionnelle, « bain culturel », « partage d'une lecture du monde », parfois comme valeurs ou comme normes. C'est un langage partagé qui peut faciliter la compréhension et l'articulation du travail des professionnels. Parfois malheureusement, autour des références, peut se jouer une guerre franche ou larvée dont les patients ou les résidents feront les frais. Certaines bases doivent être réexplicitées régulièrement afin de permettre des réajustements.

Exemple: Certaines institutions lacaniennes se sont fait repérer, à une certaine époque, par leur position dévoyée d'attente de la demande du patient et par un certain mépris vis-à-vis des « non-initiés ».

➤ **La troisième polarité concerne les *place, statut et rôle***

Ce sont évidemment des notions centrales. Alain Boyer les a développées dans son « guide philosophique pour penser le travail éducatif et médico-social ».

Contrairement aux familles (systèmes immanents dans lesquels chaque élément du système est irremplaçable et dont la place est unique) dans les systèmes institutionnels (système transitif = son but lui est extérieur), nul n'est irremplaçable: il y a des places, des statuts, des rôles à occuper. C'est le sens exact de la célèbre formule: « Le roi est mort, vive le roi ». Un corps est mort, mais la transcendance de la place reste vivante. Mais remplir un rôle n'autorise pas à « occuper toute la place ». Il est question de tenir une distance, un écart, entre qui on est, sa propre singularité, et la place à prendre et le rôle à jouer. Il serait assez dangereux de s'identifier au rôle, au point de n'être plus que cela, et de s'imaginer pouvoir en être maître.

Exemple: c'est souvent le risque encouru par les personnes investies d'une autorité, de se prendre pour la loi. Un enseignant ou un directeur qui se prend pour tel, prendra des positions rigides et totalitaires. Si, par contre, il ne « tient » pas le rôle attendu de la place qu'il occupe, le système risque de traverser une étape confusionnelle et chaotique, du fait de l'interdépendance relationnelle dans laquelle sont pris les éléments du système.

Dans le registre des places, des statuts, et des rôles se joue toute une gamme de relations: envie, jalousie, rivalités, complémentarité aussi; jeux de pouvoir; domination/soumission; autorité/passivité; alliances et coalitions, visibles ou niées, légitimes ou illégitimes en fonction du degré hiérarchique impliqué.

Ces notions, souvent utilisées en thérapie familiale, sont également fort utiles dans la compréhension de la ligne hiérarchique d'une organisation et de sa fonctionnalité.

- Quant aux **procédures**: elles sont définies comme « l'ensemble des procédés utilisés dans la conduite des opérations complexes » (dic. Robert). Les procédures décisionnelles sont au cœur de la construction d'un « collectif », lieux politiques où se fonde réellement le « vivre-ensemble ».

Les réunions pour « faire » et décider, les réunions avec les jeunes ou les patients, les réunions mensuelles ou hebdomadaires... il y a autant de modalités pratiques que d'institutions.

Les « conseils » ont beaucoup été travaillés dans le courant de psychothérapie et pédagogie institutionnelles. *Lieu du différé, lieu tiers, cœur, rein, poumon et cerveau tout à la fois d'une communauté*, comme le disait Fernand Oury. *Appartenir à un ensemble, réguler et pacifier les conflits, proposer des innovations et les organiser, enfin, négocier ce qui est négociable, les droits et devoirs, contraintes assumées et libertés gagnées parce que chacun est responsabilisé à son juste degré de maturité et selon son désir d'implication.*

Débattre de ce qui va et ne va pas, se féliciter, se plaindre, demander l'intervention du « groupe-tiers » dans un conflit, ce sont les premières étapes du processus démocratique.

C'est aussi l'espace de mise à l'épreuve des règles explicites (avec toute la question des sanctions) et des décisions démocratiques. Entre deux extrêmes, la position libertaire, où je ne représente que moi-même, et autoritaire, ou quelqu'un décide pour tous, il y a cette place médiane, toujours en équilibre instable, de la démocratie en train de se faire, de la mise en langage des événements, de la production du sens et des rituels, en un mot, l'espace de la « coopération » et du faire-ensemble.

Exemple: Dans une unité éducative, mixte et verticale, quelques « petits durs » agressent la veilleuse de nuit. En « réunion » où ces événements se sont parlés, toute une série de mesures ont été décidées.

Travail de documentation sur la violence et les faits de violence. Qu'est-ce que la violence? Qu'est-ce que le respect? Chaque enfant impliqué est reçu individuellement dans le bureau du directeur. Une mesure de réparation est négociée avec les jeunes.

Evidemment, me direz-vous, ça marche parce qu'ils sont petits! Ça marche surtout parce que c'est une démarche cohérente, soutenue par les professionnels qui tiennent leur parole et la règle zéro d'un collectif: ne pas nuire, respecter et ne pas juger.

- Ceci m'amène à la polarité suivante, celle des **processus interindividuels**.

Je voudrais particulièrement insister sur trois aspects: la coopération, la civilité et la conflictualité.

- La *coopération*, je viens d'en parler déjà, elle est souvent mise à mal dans le travail pluridisciplinaire, surtout quand il n'y a pas de pilote dans l'avion, pas de transmissions, des codes langagiers différents et peut-être même pas d'objectifs communs! Pour le redire en positif, un décideur (qui est aussi

celui à qui revient la tâche de trancher en cas de désaccord) un projet, un langage commun, des modalités de travail explicitées et reconnues en collectif. Transmission ne veut pas dire transparence, comme tendrait à le faire croire une « théorie de la communication » simplificatrice.

Ma pratique m'engagerait plutôt à proposer que chaque professionnel s'identifie à un ethnologue en train de découvrir un terrain d'aventure exotique. Qu'il se sente ainsi obligé d'avoir en permanence à « traduire » ce qu'il voit, ce qu'il entend ou croit entendre, ce qu'il comprend ou croit comprendre. Car c'est parce que l'on ne se comprend pas qu'il faut continuer à s'expliquer. Partons de l'hypothèse, comme le propose Franco La Cecla, que le « malentendu » est inévitable parce qu'inhérent au fait même de l'utilisation du langage. Parler est toujours une traduction. Nos relations ne seraient-elles possibles que parce que nous sommes capables de nous arranger avec le malentendu ? Parce qu'entre un discours de vérité ou de courtoisie, nous privilégierons, dans la majorité des cas, la courtoisie : c'est-à-dire sauver les apparences, par mesure de protection et de tolérance. Le malentendu est l'espace intermédiaire de la rencontre entre deux altérités et nous sommes tous confrontés en permanence à ces petits « arrangements » avec le malentendu, espaces d'intersubjectivités négociées (l'expression est de Goffman). Coopérer, en équipe pluridisciplinaire, c'est affirmer que chacun a quelque chose à dire, de sa place, dans sa relation aux personnes prises en charge, c'est-à-dire concevoir l'équipe comme un « appareil à penser », ceci incluant le style propre, les manières de faire et d'être en relation de chacun de ses membres.

- A propos de « *civilité* », Denis Duclos en parle comme d'une manière d'être ensemble de façon réciproquement choisie (c'est à dire égalitaire et contractuelle). Elle concerne des personnes regroupées dans un même écosystème (quartier, famille, travail ...) et « *ci-vil* » pourrait vouloir dire : « se reconnaître mutuellement valeureux », désigner une façon de se lier sans se détruire, sans renoncer à sa propre force ni à celle de ses alliés.

Beaucoup d'équipes de professionnels du soin, de l'éducation, de l'aide, mettent en œuvre ces micro-processus de reconnaissance mutuelle et de « *civilités* » qui répondent à des principes d'ouverture, de tolérance et de réciprocité. Ces manières d'être ensemble permettent d'ailleurs souvent d'améliorer le « *potentiel soignant* » de l'équipe face aux prises en charge lourdes et impliquantes. Je crois profondément que la qualité des relations au sein d'une équipe est le contenant de la qualité des relations avec les patients, à l'image des poupées gigognes qui s'emboîtent les unes dans les autres.

L'équipe se trouve ici valorisée en tant qu'enveloppe contenant et soignante, capable d'accueillir et de contenir.

- La *conflictualité* : comment ose-t-on exprimer un désaccord ? Où, quand, à qui en parler ? Conflictualité indispensable à la santé mentale de toutes les équipes, terrain miné et piégé dans beaucoup d'entre elles : « *Tant que deux humains auront à coexister et pourront penser, il y aura des divergences et des oppositions, des conflits, des ruptures. Toutes les créations du monde* »

son issues de ces heurts plus ou moins vifs» (Alain de Mijolla, Interview dans *Le Monde* du 26/4/2002).

Mais cela fait peur. A propos des agressions et de leurs conséquences, Christophe Dejours, psychanalyste, explore au plus près les pathologies liées au monde du travail, pathologies corporelles (dites psychosomatiques), cognitives, (trouble de la pensée, de la mémoire), pathologies du harcèlement, suicide.

Il y a des contextes professionnels qui produisent le pire : pressions, harcèlement, déstabilisation, disqualification, tolérance d'indifférence (je tolère si ça ne me concerne pas), ce que Dejours (2000) appelle la « banalisation du mal » : «... la violence et l'injustice commencent toujours par engendrer, d'abord, un sentiment de peur. La peur est une souffrance, mais celle-ci ne marque nullement le terme du processus initié par l'exercice de la violence. La peur peut être aussi un point de départ : le point de départ de stratégies défensives contre la souffrance d'avoir peur.»

Il y en a d'autres qui produisent le meilleur : solidarité, soutien, respect. Soyons « acteurs » de ceux-là !

Les types de conflictualité évoqués en supervision relèvent des différents niveaux de complexité institutionnelle et sont parfois le résultat d'une combinaison de différent processus.

Le niveau personnel et interpersonnel est beaucoup sollicité quand la fonction d'autorité défaille et vient en retour rendre confus le partage des responsabilités (car ce ne sont plus alors que les rapports de force qui prévalent). Exemple : Je pense à une équipe éducative de sept éducateurs/rices, tous avec beaucoup d'ancienneté, qui ont d'ailleurs poussé une des éducatrices à prendre la direction du projet. Un incident récent est venu mettre le feu aux poudres dans les relations des éducateurs avec « leur » directrice : le Président du Conseil d'Administration a brutalement mis fin à l'utilisation du GSM, sans aucune négociation. Un intéressant débat a pu avoir lieu sur les places de chacun, les frontières des rôles entre la chef éducatrice et la directrice, les zones d'autonomie, les zones d'interdépendance, les zones de compétence.

La capacité à la conflictualité met à l'épreuve « l'appareil à penser » du groupe, sa capacité à intégrer les différences, à produire de la cohérence malgré l'impuissance et l'impossible auxquels toute entreprise humaine est confrontée.

➤ **Compétences – Formation – Recherche**

Quels sont les savoirs indispensables à la pratique, comment se les transmet-on ? Au-delà des formations de base, comment acquiert-on de nouveaux savoirs ?

Qui forme qui ?

Comment et par qui sont accueillis les nouveaux professionnels engagés ?

Qui évalue ?

Cette question de l'évaluation est toujours présente dans les grosses structures hospitalières, l'Education Nationale, etc. C'est une pratique habituelle dans les administrations et les entreprises libérales. Mais la question reste pertinente dans les petites organisations et associations.

Il faut comprendre l'évaluation comme « ce qui donne de la valeur ajoutée, de la reconnaissance » et non comme une forme de contrôle ou de rétorsion ! Avec quel respect et quelles garanties ? ça, c'est une autre histoire et d'autres procédures. Car nous ne faisons bien notre travail seulement si, en plus de la gratification financière convenue pour notre prestation, nous en recevons une rétribution symbolique, une marque de reconnaissance et pas seulement de la part de nos patients mais aussi de la part de nos collègues qui nous signifient ainsi qu'ils prennent acte de ce que nous avons mis de nous-même dans notre travail, et y compris la part de souffrance et de subjectivité, et parfois, d'invisibilité, comme le formule C. Dejours.

De nouveau, ce processus évaluatif, nous l'appliquons sous différentes formes avec nos patients (réunions de synthèse, de coordination, d'évaluation en présence d'autres instances, par exemple, juge pour enfant, DASS, etc.) mais il nous concerne également. Une part importante de notre identité est liée à notre contexte professionnel et perdre de la reconnaissance peut nous faire entrer dans la morbidité.

La formation continue, telle qu'elle est pratiquée en France, est un précieux dispositif pour augmenter le capital de savoir des personnes et des équipes.

Je voudrais rapidement énoncer quelques questions qui se posent dans les institutions autour des processus de formation :

1. Qui est demandeur ?
 2. Qui est bénéficiaire ?
 3. Quelles sont les règles institutionnelles qui officialisent l'accès aux formations ?
 4. Par qui et comment la formation est-elle prise en charge ?
 5. Quelles sont les incidences prévisibles et attendues sur le terrain ?
 6. Quelles applications concrètes seront encouragées ?
 7. Quelles sont les conditions d'accessibilité aux formations, en pré-requis, en temps, en investissement institutionnel et personnel ?
 8. Quelles sont les conséquences à prévoir avec les collègues, notamment dans la grille horaire ?
 9. Quels sont les enjeux personnels (de carrière) professionnels et institutionnels liés au choix et au processus de formation ?
- Enfin, voici la polarité de l'**intra-individuel**, celle qui nous touche au plus près de qui nous sommes avec nos singularités, notre histoire, notre identité, notre imaginaire.
- C'est le niveau de nos ressources psychiques, notre meilleur outil de travail et la part la plus secrète de notre implication. « *Quelle que soit l'approche disciplinaire empruntée, on peut confirmer que l'homme est foncièrement enclin à la violence dans la sphère privée et à la guerre dans la sphère sociale. Si vous admettez ces prémisses, vous comprendrez que le problème théorique de loin le plus*

*important n'est pas celui de l'aptitude à la violence mais se déduit de celui-ci par un renversement: quelles sont les ressources psychiques dont un sujet a besoin pour pouvoir résister à l'appel de la violence, lorsque tout le pousse à céder? Plus précisément, quand il est simultanément exposé à la menace et sollicité à participer à la violence par l'idéologie dominante et par l'opinion publique, et quand, de surcroît, la majorité des autres y ont déjà cédé, quelles ressources sont donc mobilisées par celui-là même qui choisit de résister?» (C. Dejours, *Le travail entre banalisation du mal et émancipation*, 2001) .*

Le travail que Mony Elkaïm a développé autour des «résonances» montre à l'évidence que notre subjectivité résonne à celle de l'autre. La résonance est à comprendre comme étant constituée d'éléments semblables communs à différents systèmes: celui de la famille du patient, celui de la famille d'origine de l'intervenant, celui de l'institution où le patient est reçu, celui du groupe de supervision, etc.

Plus nous sommes clairvoyants sur ce qui se passe en nous et nous travaille dans la rencontre clinique, mieux nous serons à même d'explicitier, de mettre en jeu, de nous engager dans une relation où la neutralité n'a pas cours.

Dans les analyses de situations cliniques, dont les situations violentes, la part subjective de chacun est forcément touchée et attaquée, parfois, dans son rapport à la souffrance, la haine, l'amour, la sexualité, la mort. Il y a des conditions pour que ce travail soit possible: encore une fois, le respect et le non-jugement sont posés comme règles de base. Cette part singulière et privée n'est pas directement travaillée en supervision, même si elle est prise en compte à partir de la mobilisation des résonances.

Le travail socio-éducatif interroge à tout moment nos représentations de ce qu'est une bonne/mauvaise famille, une famille normale, un couple parental, une famille maltraitante, une fonction paternelle, la relation mère/enfant, une suffisamment bonne mère, un enfant en danger ... Il n'y aurait, en cette matière, que des cas d'espèce et des interventions adaptées «au cas par cas».

Des espaces de travail ouverts à ce questionnement permanent sont indispensables: qu'ils soient formatifs, institutionnels ou privés.

Ces polarités constituent pour moi une toile de fond à laquelle je me réfère et qui me guide lorsque je rencontre une équipe qui demande à commencer un travail de supervision.

En voici un bref exemple: après un échange téléphonique avec la direction, je reçois une équipe d'une dizaine de personnes engagées dans un accueil résidentiel et l'accompagnement de jeunes handicapés mentaux et caractériels. Sept d'entre elles assument une fonction éducative, même si leurs formations de base sont différenciées. Une personne se présente comme «chef éducatrice», une autre comme «coordinatrice pédagogique» et enfin, la directrice (26 années d'ancienneté dans l'institution, dont 15 comme directrice).

Chacun énonce ses attentes, ce qu'il souhaite trouver, ou ne plus trouver dans cet espace de supervision, à la lumière des expériences précédentes. De ce tour de table, il se dégage une impression globale de travail bien fait, qui tourne, mais un peu trop «mécanique» disent-ils, comme s'il y avait un essoufflement, une perte de créativité.

Je reprécise le cadre horaire prévu, l'énoncé des règles de respect, de non-jugement et de confidentialité. Je dis aussi que nous prendrons le temps d'évaluer notre collaboration à

la 3^e séance. Et je renvoie quelques éléments perçus à travers ce qu'ils ont dit de leur travail: éléments d'histoire, de structure, de cycle de vie institutionnelle, de compétence professionnelle et d'ambiance, les places et les rôles.

Très vite les associations repartent vers les interactions directes avec les jeunes. Après la pause, la chef éducatrice, Carla, parle de «Lolo», Laurence, 18 ans «qui est arrivée dans l'institution en même temps que moi», dit-elle, «il y a quatorze ans». Elle évoque la solitude de cette jeune fille et combien ça la touche en tant que référente. Nous travaillons alors avec une représentante de «Lolo» et une représentante de Carla, pour évoquer les postures corporelles de Lolo et de l'éducatrice confrontée à elle. La sculpture met en évidence une demande de fusion corporelle, la tête de Lolo cherchant à «entrer» dans le corps de sa référente.

Je m'adresse alors à Carla en lui demandant ce que cette sculpture évoque pour elle. A ce moment, elle est aux prises avec une profonde émotion qu'elle essaie de contenir. Lorsqu'elle s'apaise, je lui propose de prendre sa place dans la sculpture, en lui disant que nous allons chercher ensemble ce qui va pouvoir lui donner plus de force pour soutenir la jeune fille. Elle cherche une juste distance avec la représentante de Laurence. L'ajustement reste difficile.

Je propose alors à la responsable pédagogique et à la directrice de venir se placer derrière Carla. Dans ce travail, il est apparu un lien très net entre la manière dont Carla se sentait capable d'accueillir la demande affective de Lolo et la manière dont s'équilibrait le trio des femmes, dans sa lignée hiérarchique. Cela a été très clairement exprimé et ressenti par chacune.

Nous en sommes restés là. C'était la fin de notre temps de travail.

Il me semblait que pour une première rencontre, nous avons été vraiment créatifs! Mon hypothèse était, dans la recherche du «plus de force», de redonner sens à la hiérarchie institutionnelle et à la structure, dans ce contexte de maternage bienveillant. Ce que les quatre protagonistes de la sculpturation ont souligné quand elles se sont exprimées. Plusieurs niveaux étaient interpellés: l'intra-individuel de Carla. Le niveau inter-individuel Laurence-Carla, dans le contexte institutionnel de leur rencontre = Qu'est-ce qu'une «référence»? Combien de temps de séjour était encore prévu? Était-on à la veille d'une séparation? Qui sont les autres adultes importants pour Laurence? Nous avons évoqué ces questions, mais le temps manquait pour questionner le travail clinique. Ma préoccupation était que Carla sorte la tête haute, dans la dignité de son rôle de chef-éducatrice. L'appel à la structure hiérarchique s'est avéré sécurisant et protecteur. L'éducatrice qui avait été choisie par Carla pour la représenter a dit «mais nous aussi nous aurions pu venir soutenir Carla» et Carla lui a répondu: «ça n'aurait pas du tout été pareil!». Il était bien question de remettre du cadre, et les cadres, à leur place. Ce n'est pas de plus d'émotionnel dont nous avons besoin dans ces situations mais de prendre appui sur l'émotionnel pour préparer et penser les décisions.

Ceci était une petite vignette pour illustrer mon propos. Elle permet, je l'espère, de faire comprendre la complexité et la richesse inventive de ce travail d'intervention. Le modèle est en nous, nous devenons de suffisamment bons thérapeutes quand nous commençons à nous situer au-delà du modèle, me semble-t-il.

3. Le temps de conclure

Michel Serres et Egard Morin ont récemment plaidé pour un «humanisme universel» ou une «politique de l'humanité» (*Libération et Le Monde*, août 2001). Ils

nous rappellent que les richesses humaines se mesurent en qualité d'accueil, de solidarité, de générosité, d'honneur, de conscience et de respect. A l'inverse de la croissance technico-économique qui produit du sous-développement moral et psychique : cloisonnement, hyper-individualisme, esprit de lucre et de compétition... Le « malaise dans la civilisation » (Freud, 1929) produit une période de désorganisation sociale et culturelle qui se caractérise par les défaillances des garants sociaux et symboliques.

Soixante-dix ans plus tard y serions-nous donc toujours ? Ou peut-être à nouveau ?

Les mythes grecs racontent que le chaos des origines s'est progressivement organisé en passant par des violences extrêmes. Chronos, avec la complicité de sa mère Gaïa, émascule son père Ouranos. La crainte de subir le même sort l'oblige à manger ses enfants, jusqu'à ce que la ruse maternelle, encore une fois, permette à Zeus de devenir le chef des dieux. Le chaos produit de grandes bifurcations : les turbulences « ordonnent » les différenciations qui, à leur tour, produisent des interactions, et celles-ci s'organisent alors progressivement comme dans un cycle en quatre temps. C'est le rock'n roll de la vie. Notre plus précieux capital d'humanité est garanti par la diversité et l'altérité. « Seuls les êtres libres peuvent être étrangers les uns aux autres. La liberté qui leur est « commune » est précisément ce qui les sépare » – E. Levinas (1971). Cela me permet de terminer sur le trésor des pratiques : capital des savoirs, des savoir-être et savoir-faire. Et souligner encore que les collectifs institués sont capables de produire le meilleur : humanité, reconnaissance, respect, vigilance et disponibilité ! C'est la moindre des choses, mais sûrement pas la plus accessible. C'est notre travail. Au jour le jour.

Christine Vander Borgh
97, rue des Confédérés
B-1000 Bruxelles

BIBLIOGRAPHIE

1. Alberoni F (1981): *Le choc amoureux*. Ramsay, Paris
2. Blairon J., Servais E. (2000): *L'institution recomposée: Petites luttes entre amis*. Ed. Luc Pire, Bruxelles.
3. Boyer A. : (2001): *Guide philosophique pour penser le travail éducatif et médico-social*, Tome 1 – *La loi de l'échange*, Tome 2. – *L'institution et la violence*. Erès, Ramonville Saint-Agne.
4. Brichler C. (2001): notes rédigées le 10 mai 2001 sur le thème « *violence institutionnelle* ».
5. Cyrulnik B. (2001): *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob, Paris
6. Dejours C. (2000): *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil, Paris.
7. Dejours C. (2001): *Le corps d'abord. Corps biologique, corps érotique et sens moral*. Payot, Paris.
8. Dejours C. (2001): *Le travail entre banalisation du mal et émancipation*, (texte non publié).
9. Dessoy E. (1993): Le milieu humain I : De l'intérêt du concept en psychothérapie institutionnelle et en approche systémique, *Thérapie Familiale* 4 (14) pp. 311-330, Genève.

10. Duclos D. (1993): *De la civilité. Comment les sociétés apprivoisent la puissance*. La Découverte, Paris.
11. Elkaïm, M. (2001): « *Si tu m'aimes, ne m'aime pas* ». *Approche systémique et psychothérapie*. Seuil, coll. Points, Paris.
12. Gavarini L., Petitot F. (1998): *La fabrique de l'enfant maltraité – un nouveau regard sur l'enfant et sa famille*. Erès, Ramonville Saint Agne.
13. Gilbert, M. (2001): *L'identité narrative. Une reprise à partir de Freud de la pensée de Paul Ricœur*. Labor et Fides, Genève.
14. Hall E. T. (1987): *La danse de la vie – Au-delà de la culture*. Seuil, Paris.
15. Hayez J.Y., Kinoo Ph., Meynckens-Fourez M., Renders X., Vander Borghet C. (1994): *L'institution résidentielle, médiateur thérapeutique*. Ed. Matrice, Vigneux.
16. Heireman M. (1989): *Du côté de chez soi*. ESF, Paris.
17. Kaes R. (1999): *Les théories psychanalytiques du groupe*. PUF, Paris.
18. La Cecla F. (2002): *Le malentendu*. Balland, Paris.
19. Lemoigne J.-L. (1984): *La théorie du système général, théorie de la modélisation*. PUF, Paris.
20. Lemoigne J.-L. (1990): *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod, Afcet systèmes, Paris.
21. Levinas E. (1961): *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*. Lahaye, Nijhof.
22. Levy A. (1997): *Sciences cliniques et organisations sociales*. PUF, Paris.
23. Lukan J. -C. (1996): *La systémique sociale*. PUF, Paris.
24. Mendel G., Prades J.L.(2002): *Les méthodes de l'intervention psycho-sociologiques*. Ed. La découverte, Paris.
25. Michard P, Shams Ajili, G. (1996): *L'approche contextuelle*. Ed. Morisset, Paris.
26. Michaud Y.(2002): *Changements dans la violence – Essai sur la bienveillance universelle et la peur*. Odile Jacob, Paris.
27. Pain J. (2002): *La société commence à l'école. Prévenir la violence ou prévenir l'école ?* Ed. Matrice, Vigneux.
28. Pharo P. (2001): *La logique du respect*. Le Cerf, Paris.
29. Roth P. (2002): *La tache*. Gallimard, Paris.
30. Trappeniers E., Boyer A. (2000): *Se former au travail en institution*. Dunod, Paris.
31. Vernant J.-P. (2002): *L'univers, les dieux, les hommes*. Ed. Seuil, coll. Point Paris.
32. Vautrin J. (2002): *Le journal de Louise B.* Robert Laffont, Paris.