



CREAI PACA ET CORSE

**LA PLACE DES CHEFS DE SERVICE ET DES
CADRES INTERMEDIAIRES DANS LES
INSTITUTIONS**

Actes

**de la Journée régionale
du 16 Novembre 2012**

Marseille - IRTS PACA

Février 2013

Journée organisée par le CREAI PACA et Corse

animée par

Georges Gaillard

Alain Dibon

Benjamin Jacobi

**« La place des chefs de service
et des cadres intermédiaires
dans les institutions »**

Vendredi 16 novembre 2012

Marseille – IRTS PACA et Corse

Sommaire

	Pages
Avant propos	6
"TENSIONS DANS LES INSTITUTIONS, GENEALOGIE, DELIAISON ET EMPRISE GESTIONNAIRE" <i>Georges GAILLARD</i>	9
CHEF DE SERVICE, OU COMMENT GARDER SON CŒUR (de métier) EN BANDOULIERE <i>Alain DIBON</i>	25
CHEF DE SERVICE : UN CADRE POUR UNE RECHERCHE DU SENS <i>Benjamin JACOBI</i>	33



De gauche à droite, MM. Jean-Pierre Espannet, secrétaire général du Creai PACA et Corse-, Georges Gaillard, Roland Canovas -Président du Creai PACA et Corse-, Benjamin Jacobi et Alain Dibon

Avant propos

76 personnes, de différents secteurs professionnels, sont venues de la région PACA, de la région Corse (de Grenoble, St Etienne) assister à cette journée de formation sur la place et posture de chef de service et de cadre intermédiaire dans les institutions du secteur social et médico-social. L'IRTS Marseille a contribué à la réussite de cette journée en mettant ses locaux à disposition du CREAI PACA et Corse.

Chefs de service éducatif ou pédagogique, cadres de santé, coordinateurs, étudiants CAFERUIS, cadres de direction.... autant de personnes d'horizons divers ont partagé la réflexion collective, alimentée par l'intervention des trois conférenciers (psychologues et universitaires) : apports théoriques, hypothèses de compréhension, expériences de cliniciens rompus à l'analyse de la pratique et à la supervision d'équipes.

3 conférences, et 3 ateliers pour poursuivre la réflexion et échanger « en petit comité » sur les pratiques, les questionnements, les solutions trouvées..... Cette alternance a satisfait un grand nombre de participants, mais fait naître aussi certaines frustrations : celle des intervenants, pressés par le temps, et celle des participants, qui auraient aimé approfondir quelques thèmes rapidement évoqués.

Ces derniers ont donc proposé plusieurs pistes pour prolonger le travail engagé :

- former un réseau de chefs de service pour confronter les pratiques, les expériences, les projets, et créer du lien afin de lutter contre l'isolement professionnel, partager les « ficelles du métier », et les plaisirs de l'exercice de la fonction,
- participer à des groupes de pairs, ou de supervision comme celui mis en œuvre par le CREAI PACA et Corse avec M. Jacobi,
- travailler avec leur équipe, en interne, sur cette place accordée, et prise,
- réfléchir sur la place des chefs de service et cadres intermédiaires en articulation avec celle de la direction,
- imaginer une lecture pluridisciplinaire de cette situation professionnelle, lors d'une prochaine journée de formation.

Cette initiative portée par M. Benjamin Jacobi, animateur d'un groupe d'analyse de la pratique des chefs de service et des cadres intermédiaires au CREAI PACA et Corse, a répondu, avec l'éclairage privilégié des sciences humaines, aux questionnements repérés par les intervenants dans leur travail clinique, et par les professionnels du CREAI dans les rencontres avec les acteurs du secteur.

Les textes des interventions des trois conférenciers vous sont présentés ci-après.

"TENSIONS DANS LES INSTITUTIONS, GENEALOGIE, DELIAISON ET EMPRISE GESTIONNAIRE"

Georges GAILLARD¹

À l'occasion de journées, telles celles que le CREAI et Benjamin Jacobi organisent, ce qui est en jeu c'est la construction de réseaux d'alliances entre professionnels, l'émergence d'une créativité groupale. Au quotidien des institutions le *défi* consiste bien en ce que chacun ose sa parole, son analyse, et partage son interprétation de la complexité des situations ; que chacun s'éprouve comme participant d'une construction collective. Nous allons donc tenter de co-penser autour des "institutions du travail social" ; de mettre à jour un ensemble d'éléments qui font *tension*, qui font *crise*, et esquisser quelques pistes pour un possible maintien *de la créativité (groupale), un au-delà de la seule position de survie* (ce qui est le défi actuel, trouver de la créativité au-delà de la seule protection de la structure, et de l'organisation).

Je vais, pour commencer rappeler quelques principes, et poser quelques jalons ; soit vous dire comment les psychologues cliniciens qui s'intéressent à la clinique des institutions (nous sommes un certain nombre) pensent cet objet complexe. Nous allons donc considérer successivement

- ➔ Quelques principes de base du fonctionnement psychique des groupes institués (des équipes) et du fonctionnement des institutions du travail social (le primat de la déliaison [dans son aspect mortifère])
- ➔ Quelques réflexions sur les mutations contemporaines / l'hypermodernité, la transformation des métacadres,
- ➔ L'emprise gestionnaire et son expression la plus manifeste l'individualisation (l'évaluation et le morcellement qu'elle précipite) et l'abrasion de *l'intermédiaire* ; ce qui nous obligera à considérer *l'articulaire* = ce qui spécifie les places des C de S (cadres dits "*intermédiaires*")
- ➔ Les changements généalogiques, en spécifiant l'inflexion des recrutements (exogames vs endogames). Nous regarderons également ce qui se joue du côté de l'auto-aliénation inhérente au management gestionnaire (individualisation des évaluations et des performances), à partir d'une *vignette* autour de la confrontation à une temporalité et du triomphe du sujet face à ces défis.
- ➔ Nous finirons en esquissant quelques pistes qui participent à la régulation.

Les institutions / leur fonction psychique

Pour rendre compte du fonctionnement des institutions du soin, du travail social, une pluralité de regard est essentielle. En tant que psychanalyste je privilégie le regard que l'on peut porter depuis "*l'autre scène*", la scène psychique, en incluant le registre du politique, entendu comme : faire groupe, vivre ensemble dans

¹ Maître de conférences, Centre de Recherche en Psychologie et Psychopathologie Clinique, CRPPC, Université Lumière Lyon 2, Psychanalyste.

la cité. Ces institutions ont pour tâche de prendre en compte les inévitables ratés du processus de "civilisation" ; ce qui pour chaque sujet, n'est pas parvenu à se lier, à se symboliser de façon suffisante, à s'humaniser dans un lien à un autre. Ces institutions, sont un des lieux (et non des moindres) de traitement du fond de violence mortifère dont l'humanité de l'homme est entachée. Elles prennent le relais des institutions qui sont censées instituer les sujets au sein d'une culture et les inscrire sous la férule de la Loi. Elles interviennent là où ces instances premières (groupes familiaux, école, etc.) ont achoppé, et se sont révélées (partiellement) insuffisantes¹.

Cf Cette remise au travail d'un processus de construction apparaît on ne peut plus nettement dans le slogan qui caractérise une institution du secteur social "*Une jeunesse re-construite pour un avenir re-trouvé*".

La crise est donc consubstantielle à ces institutions du fait de leurs publics, et de leurs symptômes. Leurs souffrances cherchent une place où s'actualiser pour pouvoir être entendues, insérées dans un réseau de sens humanisant ; pour ce faire, elles ne peuvent que se rejouer, se re-scénariser sur la scène professionnelle et dans le lien aux professionnels – le primat de la répétition (expression de la pulsion de mort).

Potentialisation de la destruction

Dans la période actuelle, l'ensemble des institutions est aux prises avec la mutation du contexte socioculturel, avec une transformation des métacadres, qui se combine à une crise généalogique (je vais quelque peu revenir sur ces différentes assertions, et les développer). Sous le couvert du "modèle gestionnaire", de l'emprise qu'il met en acte, et de la déconstruction institutionnelle en cours, la violence mortifère inhérente à la tâche primaire se trouve potentialisée. Les expériences et "savoirs" antérieurs en sont disqualifiés, voire détruits, les professionnels atteints dans leur groupalité, mis en danger dans leur professionnalité. De façon transversale aux différents contextes, les injonctions à *être moderne* (hypermoderne) et à "*faire du nouveau*", à être *performant*, disqualifient les pratiques antérieures, et font violence à la professionnalité de chacun.

Le climat est à la menace, et touche donc bien souvent à la survie des établissements (ce qui conduit en retour à prendre le moins de risque possible pour être inattaquable, d'où l'inflation procédurale et la floraison de "stratégies du parapluie", etc). Il est en effet toujours possible (en interne ou au niveau des tutelles) de pointer une insuffisance, ce qui va être étiqueté comme un "défaut", défaut de qualité, défaut dans la mise en place des procédures, dans celle des dispositifs, etc. Soit donc porter la critique sur le versant de l'organisation ; ce faisant la visée de la fabrique du sens est disqualifiée, voire occultée.

¹ Il s'agit de ces institutions qui concernent l'inscription de tout sujet au sein d'une société donnée, celles que les sociologues désignent comme des institutions de "premier niveau", dont l'école est le prototype.

Il convient d'interroger ces mutations contemporaines, la désorganisation et la destructivité à l'œuvre, notamment en ce que ces mutations touchent à la constitution du *lien* et des processus intermédiaires, à "l'entre-deux", à ce qui échappe à la logique comptable, soit ce qui a trait à la fabrication des sujets, et donc au registre du sens et du symbolique. (Les Chefs de Service et leur position d'interface, d'intermédiaire précisément). C'est à partir de la prise en compte de ces transformations majeures de l'arrière-fond des pratiques du travail social, qu'il y a lieu désormais de penser la régulation quotidienne qu'elles réclament.

Précaution d'usage : comme je place mon analyse sous le primat du "négatif", et histoire de ne pas prendre le risque que le lecteur ne "vire mélancolique", je tiens tout de même à rappeler que les groupes institués, les équipes de travail, constituent une groupalité *contrainte*, une groupalité *obligée*. Ils se présentent donc *encore*, comme un des lieux où le sujet *ne peut pas ne pas* composer avec d'autres dans la réalisation de la tâche primaire. Face aux mouvements de déconstruction actuels, les groupes institués constituent des lieux de résistance potentielle qui concourent au maillage du corps social, et ils demeurent des espaces pour une possible *créativité groupale*.

Les dynamiques qui spécifient ces institutions

La matière première de ces institutions (qu'Alain-Noël Henri nous propose de caractériser de façon générique comme les institutions de la "mésinscription¹") n'est autre que "l'angoisse²", en ses multiples déclinaisons : soit cet ensemble d'affects qui réfèrent à des éprouvés "extrêmes" (la terreur, la honte, etc.), à des configurations où les sujets auprès de qui vous intervenez se débattent dans des confusions déshumanisantes. Ces institutions ont pour tâche de "contenir" (de lier, d'unifier, d'inclure) voire de transformer ce que la scène sociale désigne comme un trouble menaçant l'ordre symbolique.

L'ensemble des travaux référés à la métapsychologie psychanalytique qui éclairent la "clinique des institutions" nous ont familiarisés avec l'idée que *les institutions sont "organisées" par leur "objet"*, que les éprouvés bruts, la pulsionnalité non réfrénée, non canalisée, non socialisée, les parts non liées de la psyché des sujets en attente d'humanisation, sont transférés sur les différentes scènes institutionnelles, entraînant confusion et destructivité.

Ce registre de la violence, attaque la liaison (Bion, 1959) et précipite la déliaison des liens institutionnels (Pinel, 1996). Face à cela chaque équipe de professionnels a développé des dispositifs et des modalités de soin et/ou d'accompagnement en lien avec les publics, des "usagers" auprès desquels elle intervient. Elles ont appris à composer avec des expressions particulières de l'archaïque, avec ces registres où se présentent, peu ou prou, les figures de la barbarie et de l' "horreur". Ce sont, ces manières de "composer

1 Façonné par Alain-Noël Henri (2004, 2009), ce concept permet de rendre compte du travail d'unification, et de restauration d'un ordre symbolique, en perpétuel devenir. Les pratiques de la mésinscription désignent l'ensemble de ces pratiques qui concourent à ce travail de remaillage (le soin, le travail social, etc)

2 Rappelons le travail fondateur d'Elliott Jaques qui dans son article princeps de 1955 proposait l'idée que les institutions ont fonction de dépôt de l'angoisse du corps social. L'idée vaut a fortiori pour les institutions de la "mésinscription". Cf. Jaques E. (1955), *Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution*.

avec" et de travailler à "transformer" qui caractérisent une équipe, voire une institution, qui déterminent une culture donnée (en tant que réservoir "d'expérience accumulée¹"), témoignent de leurs identifications. Il s'agit là de cet indispensable narcissisme, où tout groupe revendique le sentiment d'être unique et différent.

Au quotidien des relations dans ces institutions, ces parts de déliaisons mortifères excèdent le travail de pensée, de subjectivation. Elles se mettent en scène à bas bruit, et prennent la forme de la *disqualification* et de l'*exclusion* des "usagers" et/ou celle des professionnels eux-mêmes. Lorsque la dérégulation se fait plus conséquente elle conduit au chaos, et peut mener à la désintégration de l'institution elle-même. Les exemples ne manquent pas d'établissements qui ont été pris dans des spirales destructrices – ainsi du cliché cinématographique des « Choristes », et de l'incendie qui va ravager l'internat : "Le fond de l'étang".

Un travail de Sisyphe

La vie institutionnelle peut donc s'entendre comme un véritable travail de Sisyphe. Un travail psychique incessant est requis de la part des professionnels. Ceux-ci doivent en effet œuvrer à accueillir et à transformer des éléments non subjectivés, et constituer et/ou préserver une modalité de l'être ensemble (faire équipe, préserver les liens groupaux, et intergroupes [inter-catégoriels, etc.]).

La crise qui secoue actuellement nombre d'institutions est bien souvent précipitée par les mutations organisationnelles auxquelles elles sont confrontées : restructuration et regroupement des structures dorénavant considérées par les tutelles comme trop petites et trop nombreuses. Ces transformations démutisent ce qui dans une organisation antérieure avait trouvé à se stabiliser. Or c'est la constitution d'un fond suffisamment silencieux qui autorise une centration sur la tâche primaire dans une dialectique de la constitution d'un fond sur lequel peut apparaître une forme, et qui permet de penser la violence mortifère (dans son expression singulière), avec laquelle elle est aux prises.

Transformation des métacadres

Ces bouleversements se produisent dans un contexte de transformation des métacadres (R. Kaës). Il faut ici rappeler ce que nous n'avons de cesse de refouler : nous habitons un monde qui a vu l'effondrement des idéologies, et où l'idée du progrès elle-même a sombré dans les charniers de l'histoire, même si le credo et la liturgie du "progrès" n'en finissent pas de trouver de nouveaux chantres.

La période actuelle est celle d'une transformation majeure de la matrice culturelle liée à l'effondrement de l'étayage offert pendant près de 20 siècles par les églises, la religion, et les différentes idéologies (ce que J.F. Lyotard, 1979, nomme "les grands discours"). Ces grands discours constituaient des matrices de subjectivation, obligeant le sujet à *en passer par l'autre*, au sein d'un véritable appareil psychique externalisé, proposé aux sujets pour faire communauté. Les transformations sont également celles qui sont

¹ Dans son acception du concept de "cadre" René Roussillon en parle comme "*de l'expérience accumulée*" (2001).

liées au développement technologique et qui affectent notre rapport au temps¹, à l'espace et l'ensemble des fonctions corporelles, transformant dans le même temps notre rapport à la destruction et à la mort, et donc à la figure de l'Autre. Dès lors, cette figure de l'altérité se morcelle, se démultiplie et se virtualise. Elle laisse le sujet seul et désespéré face à la multiplication [potentiellement illimitée] des images, et des références au travers desquelles il peut jouer ses identifications, et les adresses possibles de son désir².

On se trouve donc dans une configuration où l'inflation des narcissismes individuels, se corrèle à un effondrement des légitimités traditionnelles. Dans ce contexte la *prédation* apparaît comme l'un des syndromes majeur de la transformation des liens sociaux, d'une configuration qui s'apparente à l'utilisation, à la réification de l'autre au service d'une jouissance immédiate, une lutte de tous contre tous. La tentation perverse est ainsi plus présente qu'elle ne semble l'avoir jamais été au fil de l'histoire du dernier millénaire.

Ces transformations du métacadre se cumulent dans le secteur du travail social et de la psychiatrie avec un changement générationnel que l'on peut qualifier de "crise généalogique". Une génération de directeurs et de psychiatres chefs de service, qui a présidé au développement de la psychiatrie de secteur et à la mise en place de nombre de structures de travail social, part à la retraite et/ou quitte la scène. Or les directeurs et les fondateurs occupent une place centrale dans le nouage du mortifère et le maintien de la visée transformationnelle.

J'ai indiqué l'inévitable mise au *négatif*, en spécifiant que ces dynamiques sont présentes au niveau des groupes, des équipes, et au niveau des institutions. Il y a là des éléments qui sont tenus hors de la conscience, hors représentation ; il sont déniés, forclos, et personne n'est habilité à aller déranger ces éléments, à venir interroger les parts souffrantes de chacun, celles qui ont poussé le fondateur à construire l'institution, de même que la négativité liée au fait que toute fondation se fonde *aussi* "contre" : contre les pratiques existantes ou contre l'absence de préoccupation, qui laissait une population donnée hors des circuits du soin, de la prise en charge, etc.

Dans la période actuelle les pouvoirs publics enjoignent les institutions à se restructurer. Dans la déclinaison de la loi 2002, le champ du travail social doit ainsi passer de 36 000 institutions qui sont autant de partenaires dans les négociations avec les tutelles, à 3 600. Ce chiffre dit assez à quels mouvements de regroupement ce champ est soumis, et laisse entendre les fantasmes de prédation et de destruction qui trouvent dès lors libre cours. Ces restructurations secouent tout ce qui dans une organisation antérieure était tenu lié et se trouvait en position suffisamment silencieuse. L'ensemble des réorganisations, des restructurations en cours démutise donc l'ensemble des pactes et des contrats.

1 Cf. le travail éclairant d'Hartmut Rosa "Accélération" traduit en français ces derniers mois (2005). Accélération. Une critique sociale du temps, Paris : La découverte, 2010, 475p.

2 Une telle affirmation confine au poncif, tant sont nombreux les travaux qui concourent à ce diagnostic. Mentionnons C. Lasch 1979, N. Elias 1991, P. Legendre 1996, R. Kaës 1996, C. Castoriadis 1996, M. Benasayag, 1998, C. Melman 2002, R. Dufour 2002, O. Douville 2004, M. Gauchet 2004, etc.

Le changement généalogique

Les travaux de Paul Fustier (1987), et mes propres travaux à sa suite (2001, 2002) proposent l'idée que le fondateur incarne l'institution, qu'il l'anime à partir de son charisme. Même si l'ensemble des directeurs ne sont pas charismatiques, dès qu'ils sont en position de fondateur, quelque chose d'un charisme leur est attribué, dans la mesure où les professionnels leur savent gré d'avoir permis l'existence même de l'institution et donc d'avoir potentialisé la place qu'ils occupent. Le jour où ces personnes-là s'en vont, elles sont tentées de dérober la légitimité de l'institution et d'y jouer des dynamiques de destruction.

Il ne reste au suivant que *peu de place*, ou tout au moins une place qui n'est pas des plus glorieuses. En grossissant le trait on peut voir que si l'idéal du groupe a effectivement été incarné par celui qui s'en va, le suivant ne peut prétendre au mieux qu'à être un épigone. Le temps des héros civilisateurs (ceux qui se trouvaient au plus proche de l'espace du sacré et des dieux) étant alors révolu. Paul Fustier disait à propos de ce successeur qui fait suite à un directeur à la forte carrure, qu'il se trouvait alors en position de "*fossoyeur de l'utopie fondatrice*"; ce qui signifie que ce "second", pour trouver une place va être tenté de disqualifier le travail antérieur et la référence générationnelle, et qu'il va jouer au comptable sous le primat d'une "bonne gestion" et d'une mise aux normes, à moins qu'il ne soit tenté d'endosser le costume du "réformateur – révolutionnaire", forçant le groupe à l'investir aussi d'un pouvoir "créateur", dans la violence de la restructuration et la jouissance de la "casse".

Pour se construire une place au soleil (ou sur le marché) l'imaginaire qui se déploie est alors qu'il va falloir « prendre de force », sous le couvert qu'il n'y a pas/qu'il n'y a plus de place suffisamment gratifiante donnée par les professionnels en place... Il s'agit là de mouvements caractéristiques des changements générationnels¹. Ainsi toute crise générationnelle convoque la question du meurtre. Il n'est pas aisé d'accepter de "laisser la place". Celui qui part a plutôt tendance à jalonner le trajet de "peaux de bananes", et autres bombes à retardement, histoire de contraindre le suivant à être dans une "brillance" moindre.

Le nouvel arrivant est donc pris symétriquement dans la contrainte à disqualifier le précédent pour tenter d'avoir une place, imaginant que celle-ci ne lui sera pas donnée, mais qu'au contraire elle demeure captive dans le groupe au niveau des dettes et des allégeances antérieures. Il suffit pour s'en convaincre de regarder comment, lorsque les groupes professionnels sont pris dans des vécus héroïques, dans des éprouvés de créativité, ils souhaitent que le suivant ne s'occupe que de pérenniser l'œuvre, et ne fasse pas obstacle à ces vécus narcissisants.

Concernant le directeur qui arrive en position de "second", dans de telles configurations, celui-ci va être amené à tenir des propos radicaux, focalisant explicitement (parfois) ou donnant à entendre (plus fréquemment) que : "*le travail que vous avez fait antérieurement à ma venue, c'est de la merde. Vous ne savez pas faire*" (selon les nouvelles normes dont je suis le garant et le nouvel ordonnateur, s'entend). La disqualification du travail antérieur est alors assortie de la proposition d'un nouveau "pacte narcissique" (R.

1 Georges Gaillard (2002) La généalogie institutionnelle et les écueils du travail d'historisation : entre filicide et parricide, *Connexions* 76/2002 Transitions, Vie professionnelle, Toulouse : Érès, p. 125-141 ; (2008), *Liaison de la violence et génération. Une institution aux prises avec le refus de la temporalité*, *Cliniques méditerranéennes* 2008/2, n°78, Toulouse : Érès, p. 131-150.

Kaës) : "Avec moi vous allez vous mettre au travail, nous allons transformer ces pratiques, et faire de cet établissement le meilleur, etc.". Toute ressemblance avec certains discours politique n'est bien entendue que fortuite, tant ces dynamiques sont fréquentes, lors des changements généalogiques. Les invocations au "changement" (en soi) apparaissent dès lors comme les mots - fétiches de la nouvelle litanie managériale.

Du coup, on a affaire à des dérégulations massives des collectifs et des différentes positions professionnelles, quand ce n'est pas d'institutions dans leur entier. Celles qui bon an, mal an, arrivaient à investir leurs usagers se retrouvent rapidement en grande précarité. Dans ces mouvements de restructuration, la préoccupation institutionnelle tend dès lors à prendre toute la place, au détriment de celle qui antérieurement était accordée aux usagers. Lorsqu'un vécu de menace ne permet plus de se reposer dans un lien suffisamment confiant et de se projeter dans le futur, les dynamiques de survie occupent le devant de la scène, dédifférenciant le vécu des professionnels de celui par trop analogue de nombre des enfants accueillis dans les dispositifs.

La mutation du rapport de confiance

Nous sommes en train de passer d'un *contrat où la confiance* était "a priori" de mise, de la part des tutelles, à l'endroit des institutions de soin et de travail social, à une dynamique où elles sont désormais "mise à la question" à partir d'une multiplication incessante des réglementations, et des exigences évaluatives – normatives corrélées (E. Diet 2003, 2008)¹.

Ainsi d'une nouvelle DRH arrivant dans un hôpital qui va énoncer par trois fois lors de sa prise de parole devant l'ensemble des psychologues hospitaliers, qui en resteront stupéfaits tant l'énoncé leur paraissait surréaliste : "*La confiance c'est Ter-Mi-Né !*".

D'une grande diversité dans les prises en charge des différents « usagers », des micro-cultures qui se sont constituées au fil de leur développement, ces institutions sont à présent enjointes à la standardisation, soupçonnées de ne pas être dans les clous, ceux qui délimitent désormais les "bonnes pratiques", sous le couvert des référentiels de compétences, et autres arguties managériales.

L'utilitarisme et la logique gestionnaire qu'il met en œuvre s'opposent à la socialité primaire caractérisée par le "don", dont le fondement n'est autre que le "don de la vie"².

Rupture dans les filiations

Dans le monde du soin et du travail social, l'effondrement des légitimités antérieures, et la caricaturale reprise en main que l'on voit opérer, par le biais des agences et des procédures d'accréditations, et autres mainmises de l'Etat, passent donc par une rupture avec les filiations antérieures. Ces mutations sont perceptibles de façon caricaturale au niveau des transformations de la constitution des directions

¹ La tyrannie de la procédure et le "management procédural" ont été éclairés notamment par Emmanuel Diet 2003, 2008.

² Voir C. Dejours 2001, D. Vasse 1995, P Fustier 2000, le mouvement du M.A.U.S.S., D. Bydlowsky, etc.

d'établissements et des modalités d'expression de l'autorité qui s'y développe, sous l'égide du "management gestionnaire" (Gaillard, Pinel, 2011). Il fut un temps, pas si éloigné, où les hiérarchies des établissements se constituaient majoritairement, à partir de promotions et de recrutements endogames au secteur (parfois même endogames à l'établissement ; ce sont, au reste, de tels éléments qui ont concouru aux retournements actuels). Des professionnels du secteur social devenaient directeurs de structure, sans changer de secteur ; la culture des établissements se constituait ainsi progressivement en réservoir d'expérience. Or, depuis quelques temps déjà, la mode est aux recrutements de responsables en complète extériorité eut égard à ces champs d'exercices. Nous voyons apparaître des directeurs issus de l'industrie qui prennent par exemple des directions de pôle de soin en addictologie, des directrices ayant fait leur carrière au sein de filières administratives qui se retrouvent à diriger des établissements de travail social accueillant des adolescents, etc.

De ces modalités de recrutement exogames il découle que les légitimités dans leur ensemble sont bouleversées. Les professionnels qui exercent dans ces structures (soin, travail social, etc) se retrouvent dans l'obligation de reconsidérer ce qui d'une certaine manière allait de soi, dans la mesure où une partie du cadre n'était pas mis en branle de manière aussi radicale qu'il ne l'est avec l'arrivée de ces personnes, radicalement étrangères au champ d'exercice. Ces personnes ne sont pas, en effet, *organisées* psychiquement à partir des organisateurs psychiques inconscients (Anzieu, 1980 ; Kaës, 1976, 1993), qui spécifient ces champs, et ces secteurs d'activités. Elles peuvent dès lors imposer de nouvelles règles, énoncées comme incontournables, sous le couvert mensonger d'un pseudo réel des contraintes budgétaires.

Précisons qu'un tel cadrage pourrait laisser entendre que les filiations antérieures dans ces établissements, ne posaient pas de problèmes majeurs, ce qui bien entendu serait un pur non-sens. L'un de nous a montré au cours de ses travaux de recherche que tout mouvement généalogique est facteur de mise en crise, et que, lors de tout passage généalogique, l'on a à faire à une déliaison majeure qui donne prise aux agirs meurtriers (Gaillard, 2002). Ce qui est *nouveau* et spécifique à la période actuelle, c'est que les mouvements de recrutement de personnes qui n'ont pas construit leurs étayages professionnels à partir de ce champ de la mésinscription, et qui sont donc en position résolument exogame à l'égard des équipes dont elles prennent la direction, portent directement atteinte aux identités de ces mêmes institutions, potentialisant leurs fragilités intrinsèques (du fait même de leur tâche primaire qui consiste à prendre en compte les fragilités identitaires des sujets qu'elles accueillent, accompagnent, etc., et des identifications que supposent ces liens). Les mouvements inhérents aux périodes de changements de responsables, la prédation, et le rapt de la légitimité, ne trouvent plus à être atténués par des effets de culture, et l'on a affaire à une optimisation de la *casse*. La *souffrance au travail*, et les agirs meurtriers de la professionnalité sont donc bien en passe de se généraliser.

Le nouvel arrivant suspect de prédation

Freud nous a familiarisés avec l'idée de l'indispensable renoncement pulsionnel, comme socle du lien social¹. Une certaine abstinence est donc de mise, qui permet la construction de liens d'alliances (hors d'un pacte pervers), soit le « faire équipe » au sein des institutions. Les mutations actuelles donnent à croire à une subversion de ce socle du vivre ensemble. S'il n'existe pas de configuration où ce renoncement peut être tenu pour acquis de façon définitive, il est toutefois la condition de l'exercice professionnel lui-même. Pour être à même de prendre des risques dans le lien aux différents "usagers" de ces institutions de la mésinscription, le professionnel doit pouvoir s'appuyer sur un lien de confiance avec son groupe d'appartenance ; il lui faut l'assurance de la non prédation, de la non rétorsion, soit donc un renoncement partagé. Le groupe est alors le garant de la limite et de la créativité de ses membres (individuellement et collectivement).

La cohésion des équipes de professionnels est en effet liée au sentiment que chacun contribue au narcissisme du groupe, au travers de son engagement auprès des « usagers » ; simultanément le groupe assure le narcissisme de chacun, en préservant sa professionnalité. *« Si j'accepte de me perdre momentanément (en m'engageant avec tel résident, tel patient), je suis assuré que le groupe saura me tirer hors de la fascination, saura m'aider à me redifférencier, à transformer les affects, etc. »*. Or, au vu de la massivité des souffrances et des problématiques portées par les « usagers », les professionnels échouent plus souvent qu'à leur tour. Dans les moments où le narcissisme n'est plus suffisamment assuré, la suspicion s'instaure. L'autre devient suspect de ne pas faire un effort à la mesure du mien, de ne pas souscrire au contrat de renoncement pulsionnel. La dérive est fréquente où un professionnel se met à penser que l'autre tire profit de façon privilégiée de la situation, au titre de sa propre économie psychique ; qu'il prélève sa prime de jouissance sur mon dos. Les figures et les étiquettes de « pervers » sont alors monnaie courante.

Au niveau des professionnels, tout nouvel arrivant est d'emblée suspect d'être en position de prédateur potentiel. Selon la place qu'il va être amené à occuper dans le groupe, il est suspect de capter peu ou prou la jouissance du groupe (voire de jouir du groupe lorsqu'il s'agit des changements de personnel qui touchent à des fonctions de cadre), propulsant les professionnels dans une imaginaire *passivation*, dès lors inacceptable. La tâche du groupe consiste à configurer le fond d'omnipotence et la violence prédatrice potentielle du nouvel arrivant, en les liant, dans l'urgence, à la psyché groupale déjà constituée. Le nouvel arrivant est mis dans une "urgence identificatoire" (Missenard, 1972), une urgence d'assignation.

Toute mise en place d'un "contrat narcissique" (Aulagnier, 1975) suppose une violence instituante. Dans les institutions de la mésinscription, le nouvel arrivant est mis en position d'incompétence, en position de « ne pas savoir y faire seul », et de devoir requérir l'aide et l'expérience de ceux qui sont déjà là. Il est mis dans l'obligation d'en passer par le groupe.

1 Il s'agit là de l'une des "leçons" qui découlent de son élaboration mythique "Totem et tabou" (1912/1913), et des développements qu'il proposera dans "Psychologie des foules et analyse du Moi" (1921).

Lors de l'arrivée d'une personne venant occuper un poste « clef », et lors des temps de passages généalogiques, ces craintes sont optimales, nous l'avons souligné. Celui qui est en position de responsabilité a fonction de représentance. Or c'est la qualité du travail de chacun des professionnels qui contribue à la constitution d'un narcissisme, et d'une créativité groupale. Le responsable peut capter cette prime narcissique, la canalisant de façon préférentielle au service de sa propre assise narcissique, et de la vitesse de sa promotion. La qualité et la reconnaissance du travail fait par les professionnels peuvent s'en trouver fantasmatiquement dérobées, dès que le responsable parvient à échapper à ces contrats et pactes antérieurs, et à s'imposer comme le détenteur de la nouvelle, et dès lors unique, légitimité.

Professionalité, lien groupal et retournement

La *professionalité* se constitue dans l'intersubjectivité. Elle peut être définie à partir de ce qui est attendu du professionnel par son groupe professionnel d'appartenance, son équipe, et par son institution : être à même de "*se prêter au transfert*" avec des "usagers", sans être anéanti par la rencontre, sans être détruit par sa fréquentation des contrées de l'archaïque, ce qui de la subjectivité de l'utilisateur est resté en souffrance de liaison.

L'arrimage narcissique au sein des groupes institués se joue précisément dans une tolérance groupale à la déliaison, une tolérance aux échecs répétés de sa transformation et au maillage second qu'il autorise dans une pensée *réflexive*. Le narcissisme groupal se construit dans la lutte menée contre le triomphe de la déliaison mortifère. C'est à partir de la limite de chacun, du partage de l'éprouvé d'*être démun* dans la rencontre avec les "usagers", que la groupalité professionnelle trouve à se constituer, chacun étant amené à témoigner, dans l'après-coup de ses difficultés, voire de ses mises en faillites dans le lien avec l'un ou l'autre des "usagers"¹.

Chaque professionnel est convié à investir le groupe professionnel comme étant à même de maintenir une visée transformationnelle, par-delà les errements, les dédifférenciations, les morcellements et les clivages, dans lesquels individuellement chacun va inmanquablement se trouver pris. C'est de savoir sa limite, sa consistance et sa fragilité, et à savoir la limite, la consistance et la fragilité de ses différents collègues que chacun peut consentir à donner de la place aux autres dans un lien d'équipe, auquel il devient possible de faire appel pour le restaurer, et se restaurer dans sa professionalité.

Lors des inévitables périodes de tensions lorsque du danger se présente (à partir de transformations organisationnelles, de modifications législatives, de départ d'un acteur clef, etc.), au moment où le groupe professionnel ne parvient pas (ne parvient plus) à suffisamment métaboliser la négativité, la destructivité mise en œuvre par les usagers de la structure, lorsqu'il ne parvient pas à préserver ou à restaurer une capacité d'accueil et de bienveillance, n'importe quel professionnel peut se retrouver en place de cible de la violence mortifère et meurtrière. Lorsque la violence n'a pas trouvé à se transformer, à se lier au niveau

1 Georges Gaillard (2008), Restaurer de la professionalité. Analyse de la pratique et intersubjectivité, Revue de Psychothérapie psychanalytique de groupe, n°50 Groupes de paroles.

de la tâche primaire, elle cherche en effet un lieu de décharge, un "bouc émissaire", un objet à expulser. Dans ces moments la jouissance mortifère déborde, elle donne à croire qu'elle peut subvertir toute limite et délégitimer toute loi.

Le spectre de la barbarie refait alors surface, et le climat relationnel se teinte d'un zeste (plus ou moins conséquent) de paranoïa. La temporalité s'en trouve abrasée, le déploiement transférentiel et le temps de l'élaboration court-circuités, la groupalité elle-même devient le lieu de la persécution.

Une modalité d'aliénation : "Triompher du temps"

"On (sic) se rend compte que je dois être à trois endroits à la fois, et lorsqu'à force de jongleries, je parviens à m'en débrouiller, il y a de la jubilation à avoir triomphé". Confronté à ces exigences de fonctionnement, le sujet peut ainsi développer un sentiment momentané de surpuissance qui fait resurgir une omnipotence (qui ne demande qu'à refaire surface). Les sujets deviennent addicts de ces dépassements au quotidien ; de ces petites victoires contre la limite et la castration qui la sous-tend.

Il y a de la jubilation à ce dédoublement, à ces éprouvés d'être indispensable (pour autant que la machine corporelle suive le rythme, ou ne casse d'un coup, comme le syndrome est en passe de se banaliser de ces cadres [cela a commencé au Japon] qui décèdent d'un coup d'un seul, d'une surtension).

L'autolimitation

Au niveau de l'activité au quotidien, une question est en passe de redevenir centrale : celle de l'*autolimitation*. Ceci dans la mesure où le discours ambiant donne à entendre qu'il y a lieu de "*faire plus à moyens constants*", voire qu'il faut "*faire plus avec moins de moyens*", etc. Ces injonctions se constituent collectivement dans le registre de l'exigence ; il devient de plus en plus difficile de savoir d'où elles émanent, et donc de plus en plus difficile de trouver une adresse avec laquelle dialoguer et conflictualiser la donne. Les sujets intériorisent ces injonctions comme l'une des composantes actuelles du contexte de travail ; le discours des médias n'en finissant pas de clamer les menaces d'une récession économique, de la montée du chômage, etc. Le contexte de crise économique s'impose dès lors comme une donnée hors critique¹, et non comme un choix politique.

Chacun est ainsi poussé vers des positions de sur-engagement, mis au défi d'un dépassement constant. Le modèle du sportif et de ces records qui n'en finissent pas de tomber, à coup de substances dopantes et d'inventions technologiques, est en passe de s'imposer comme norme. Le sujet se phallicise : être un sur-homme ou prendre le risque d'être exclu du système ou de mettre son équipe en danger de ne plus être dans la course². Tout féminin par où s'indiquerait une position de repos est dès lors exclu.

1 "Les sujets modernes peuvent (...) être décrits comme n'étant restreints qu'à minima par des règles et des sanctions éthiques, et par conséquent comme étant "libres" alors qu'ils sont régentés, dominés et réprimés par un régime-temps en grande partie invisible, dépolitisé, indiscuté, sous-théorisé et inarticulé. Ce régime-temps peut en fait être analysé grâce à un concept unificateur : la logique de l'accélération sociale." (Hartmut Rosa 2010, p. 8.)

2 L'analyse de la spirale d'accélération dans laquelle se retrouve saisi le sujet hypermoderne est magnifiquement éclairée par le travail d'Hartmut Rosa "Accélération" (2005). Accélération. Une critique sociale du temps, Paris : La découverte, 2010, et Rosa H. (2010). Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive, Paris : La découverte, 2011.

Lorsque le sujet parvient à franchir ces sauts d'obstacles quotidiens, l'une des possibilités c'est qu'il s'y éprouve comme "*excellent*", et qu'il tire une prime narcissique toujours plus conséquente de ces confrontations. Il peut en effet tenter de diffuser son expérience la transformant en procédure exportable (voire en protocole) ; il peut aussi faire de son équipe un modèle, etc. La notoriété toujours à portée de main, et donc "la vanité", sont l'une des *tentations* contemporaines, les plus évidentes. Tentation d'un "plus" différenciateur, et de *l'insatiable* (appétit cannibale) comme *modèle* de notre monde.

Une menace de destruction qui s'apparente à une menace de mort pèse sur toute institution dès lors qu'elle ne construit pas le leurre de *l'excellence*. D'une certaine manière notre génération se retrouve dans l'extrémisme d'un "court terme" qui n'en finit pas de s'éroder, et qui met ensemble un nombre de plus en plus conséquent d'acteurs en situation de chantage et donc de précarité relativement à la pérennité des postes, des emplois, et de la structure elle-même, sous l'injonction de "l'excellence". Il s'agit bien là d'un extrémisme (néo-libéral) qui ne dit pas son nom.

Quelques liens requis par l'être ensemble et la réalisation de la tâche primaire

Nous allons considérer à présent quelques grands principes qui régissent l'être ensemble, et autorisent la réalisation de la tâche primaire. Ils peuvent apparaître comme autant de vœux pieux, et convoquer un idéal aux effets normatifs et persécuteurs, là où ils peuvent aussi être au service d'un "imaginaire moteur" (selon l'expression d'Eugène Enriquez 1992). Convenons que nous sommes dans le repérage de ce qui permet à un groupe professionnel de "*vivre ensemble*", de "*travailler ensemble*" en demeurant centré sur le travail auprès des "usagers", et en restant créatif relativement à la tâche primaire. Ces grands principes ont à voir avec les processus "auto" et "méta". Il s'agit de *l'auto-réflexivité* qui suppose la construction d'une position de recul, soit la mise en place d'une position distanciée, une position "méta" qui "pense" la relation intersubjective.

Dans la mesure où le travail dans le champ de la méso-inscription est un travail constant de *création de liens* et de *réinscription de la différence*, il est également question de la construction d'espaces de *conflictualité* ; ces espaces, constitutifs de la démocratie, où des sujets se mettent d'accord sur le fait qu'ils sont en désaccord. C'est un tel mouvement de conflictualisation qui protège les groupes sociaux des conflits destructeurs.

Les équilibres sont précaires (nous l'avons vu) entre les tentations de fusion – confusion groupale, et les positions de violence disqualifiante (génératrice d'exclusion, de désignation de bouc émissaire) ; entre illusion - collusion groupale et individualisme forcené. Et il n'est d'autre voie que d'expérimenter une *dialectique* entre confusion et dégagement. Se remémorer, lorsque nous sommes plongés dans la confusion, que ces éprouvés témoignent de souffrances en attente de sens, se rappeler qu'il est des voies de dégagement, que si la "pelote des affects" n'en fini pas de se ré-emmêler, il n'est d'autre voie que de faire advenir à la pensée ces éprouvés qui embrouillent et contaminent l'ensemble des liens, des fonctions

et des espaces. L'expérience permet d'accepter d'être malmené, et de vérifier que l'effraction (cette émergence de l'archaïque dans le lien) n'est pas mortelle.

Une question se pose dès lors : comment chacune des institutions et chacune des équipes parviennent à opposer une résistance à la pensée procédurale ? Comment met-elle en place des espaces où ce qui est en jeu dans des acting des enfants et des adolescents, peut trouver à se refroidir, à être ressaisi et questionné, etc. "L'analyse de la pratique" représente le paradigme de ce travail de symbolisation, mais nombre d'autres espaces participent de ce même travail de mise en sens : les réunions cliniques, le travail sur le projet, etc.

L'ensemble de ces dispositifs fabriquent de *l'intermédiaire*, soutiennent la transitionnalité (D.W. Winnicott), et concourent à restaurer un "appareil à penser" (Bion) – Les marges de créativité à cet endroit sont nombreuses : ainsi de cette équipe où s'est mis en place un groupe de lecture et de partage interdisciplinaire¹. Lorsque l'on a à faire avec la *complexité* il y a lieu de se souvenir que le *paradoxe* en est une des composantes structurales², que c'est bien le paradoxe qui caractérise l'aire transitionnelle, et dont procède ce lieu de transformation qu'est le préconscient, dans la topique freudienne.

Même si je suis un prosélyte de l'Analyse de la pratique³, je pense utile de rappeler qu'il n'y a aucun dispositif qui garantisse que la transformation des affects soit effective, que la destruction va trouver une voie de transformation, que l'affect sera refroidi dans un travail de co-épreuve et le plaisir d'une pensée mise en partage. Si aucun dispositif ne constitue une assurance contre la prévalence de la mort et de la destructivité meurtrière et mortifère, il convient toutefois de lui donner un *site* ; de faire exister une instance institutionnelle où une visée de mise en sens est présentifiée. La pensée n'est mobilisable que si le sujet et les groupes, sont à même d'affronter leur propre destructivité (et ce, sur l'ensemble des registres où elle n'en finit pas de s'actualiser). Les dispositifs autoréflexifs peuvent constituer une instance, incarner un lieu qui joue comme limite face aux incessantes migrations de scènes (selon la modalité contemporaine du zapping). Ils permettent de maintenir une pensée vivante à propos de l'articulation des dynamiques qui se jouent dans le lien entre : professionnel et usager, contexte institutionnel et arrière-fond sociétal.

Au niveau des ingrédients de l'être ensemble, il est donc question de créer des *solidarités* entre professionnels qui trouvent leur cohésion, à partir de la capacité de chacun de *s'exposer dans sa/ses pratiques*, et du savoir qu'à cet endroit chacun a besoin de l'autre pour qu'un travail opère. Ce sont là les conditions qui autorisent le professionnel à investir un enfant, un jeune : désirer pour l'autre, avec l'autre, loin d'une professionnalité standardisée, ou de la neutralité prônée parfois (et qui ne peut que se retourner en "neutralité malveillante").

1 Cf le travail de Vincent Di Rocco, 2007.

2 Les trois principes de la complexité selon Edgar Morin (1990) : le principe dialogique, le principe de récursion organisationnelle, et le principe hologrammatique.

3 Nous avons mis en place à Lyon2 un DU d'analyse de la pratique, de manière à ce que les questions soulevées par ces pratiques trouvent un lieu d'accueil et débouchent sur une démarche de recherche.

S'il n'existe pas d'espace institutionnel qui permette de s'assurer qu'un travail de transformation est possible, alors l'ensemble des strates de l'institution se retrouve, à plus ou moins brève échéance, "contaminée" par la symptomatologie et les problématiques des jeunes. Il convient donc de rester attentif à la manière dont ces "infiltrations" vont se mettre en synergie avec la nouvelle idéologie "*managériale*", et le couvert de la rationalité instrumentale¹, et donc comment ceux qui dirigent (les "*dirigeants*") composent avec ces configurations psychiques contemporaines.

La vie institutionnelle requiert également la mise en place d'un *projet*. Celui-ci a mission de préserver le futur, de mobiliser des valeurs constitutives d'un idéal qui soit à même de servir d'appui à chacun des sujets, et permette de fédérer les énergies. Il s'agit de préserver le contrat narcissique (Piera Aulagnier 1975), celui de la promesse que la violence (la haine, la destructivité) ne va pas avoir gain de cause, qu'elle va être suffisamment liée, et permettre de préserver l'idée d'un futur investissable.

Une autre dimension clef touche à la préservation du lien de l'institution actuelle avec son *histoire* (et avec l'histoire). C'est à partir d'elle que les identifications se construisent. Dans son œuvre, Freud a cité, à plusieurs reprises, l'aphorisme de Goethe : "*Ce que tu as hérité de tes Pères, acquiert le pour le posséder*"². Les sujets auprès desquels nous exerçons dans le cadre du travail social souffrent d'une histoire foutraque, parsemée de ruptures, d'abandons, de souffrances précoces et de traumatismes. Il faut pourtant bien qu'ils deviennent le sujet de cette histoire là (avec notre aide). De façon analogue les professionnels en institution ont à composer avec l'histoire institutionnelle qui les a précédés (avec ses failles et avec son potentiel identificatoire) et dont ils sont les héritiers, et les bénéficiaires.

En guise de conclusion

Afin de continuer à faire front aux mouvements de morcellement et de destruction dans lesquels sont pris les professionnels et les institutions du travail social, il reste à travailler modestement à *restaurer des collectifs*. Saurons-nous continuer à nous centrer sur l'autre ("l'utilisateur", le bénéficiaire, le résident, le patient, etc), sans être "collés" /sans nous laisser engluier par les mouvements de restructuration et de disqualification qui envahissent les différentes scènes institutionnelles ? Ces mouvements tendent à capter l'ensemble de notre attention du côté du fonctionnement (voire de la survie) de l'institution, au détriment de la tâche primaire. Les défis actuels sont de taille, dont celui de maintenir les ressorts de la créativité, celle qui nous permet de préserver du sens et de "prendre soin et d'accompagner" les publics auprès desquels nous avons choisi d'intervenir au quotidien de nos institutions.

1 Cf la "nov-langue" (1984 Orwell) qui se met en place, et qui a pu être joyeusement démasquée au cours des XV^e journées de l'AIRe.

2 René Kaës à son tour a eu recours à cette citation à de multiples reprises. On se trouve ainsi avec au moins trois traductions de cet aphorisme dans les ouvrages de R. Kaës.

Bibliographie

- Anzieu (Didier), Enriquez (Eugène).– La rencontre du groupe, *Revue Française de Psychanalyse* 3 Tome LXIII, 1999, p. 737-749.
- Assoun (Paul-Laurent).– La psychanalyse à l'épreuve du pouvoir, dans Ouvrage collectif, *Analyse et réflexion sur le pouvoir, Volume II*, Paris, Ellipses, 1994, p. 59-71.
- Aulagnier (Piera).– *La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé*, (Castoriadis-Aulagnier P.). Paris, Puf, 1975.
- Austin (John Langshaw).– *How to do Things with Words*, Harvard University Press, 1962, trad. fr. *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil, 1970.
- Benasayag (Miguel).– *Le mythe de l'individu*, Paris, La Découverte, 1998.
- Bion (Wilfried Ruprecht).– Attaque contre la liaison, 1959, trad. fr. dans *Réflexion faite*, Paris, Puf, 2001.
- Bion (Wilfried Ruprecht).– *Experiences in Groups*, New York, Basic Books, 1961, trad. fr. *Recherches sur les petits groupes*, Paris, Puf, 1987.
- Bleger (José).– Psychanalyse du cadre psychanalytique, 1966, in R. Kaës et al. *Crise rupture et dépassement*, (1979) Paris : Dunod,, p. 255-274
- Castoriadis (Cornelius).– *La montée des insignifiances, Les carrefours du labyrinthe 4*, Paris, Seuil, 1996.
- Diet (Emmanuel).– L'homme procédural. De la perversion sociale à la désobjectivation aliénante, in *Connexion*, n°79-2003/1Toulouse, Érès, 2003, p.11-28.
- Diet (Emmanuel).– La groupalité sectaire : emprise et manipulation, dans Lecourt (Edith), *Modernité du groupe dans la clinique psychanalytique*, Toulouse, Érès, 2008, p. 149-164.
- Douville(Olivier).– L'"identité/altérité", fractures et montages, Essai d'anthropologie clinique, dans Kaës (René), *Différence culturelle et souffrances de l'identité*, Paris, Dunod, 1998, p.21-44.
- Dufour (Dany-Robert).– La condition subjective dans les sociétés démocratiques, dans Assoun (Paul-Laurent), Zafiroopoulos (Marcos), *L'anthropologie psychanalytique*, Paris, Anthropos, 2002, p. 25-47.
- Elias (Norbert).– *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991.
- Enriquez (Eugène).– (1987).– Le travail de la mort dans les institutions, dans Kaës (René), *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod, p. 62-94.
- Enriquez (Eugène).– Le groupe, lieu d'oscillation entre repli identitaire et travail de l'interrogation, *Revue Française de Psychanalyse, Groupes*, 3 Tome LXIII, 1999, p.801-814.
- Enriquez (Micheline).– *La souffrance et la haine*, Paris, Dunod, 1984-2001.
- Freud (Sigmund).– *Totem et tabou*, 1912/1913, trad. fr., Paris, Gallimard, 1993.
- Freud (Sigmund).– *Pour introduire le narcissisme*, 1914, Trad. franç., in *La vie sexuelle*, Paris : Puf, 1969, p. 81-105.
- Freud (Sigmund).– Au delà du principe de plaisir, 1920, trad. fr. dans *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, p. 41-115.
- Freud (Sigmund).– Psychologie des foules et analyse du Moi,1921, trad. fr. dans *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, p. 119-217.
- Freud (Sigmund).– XXXI° leçon, La décomposition de la personnalité psychique. in *Nouvelle suite des leçons d'introduction à la psychanalyse*, trad. franç. O.C. Vol XIX, 1995, Paris: Puf, p. 140-163.
- Freud (Sigmund).– Pourquoi la guerre ? in *Résultats idées, problèmes II*, 1933, Trad. franç., Paris : Puf, 1985, p. 203-215.
- Furtos (Jean).– *De la précarité à l'auto-exclusion*, Paris, Éditions de la rue d'Ulm, 2009.
- Fustier (Paul).– L'infrastructure imaginaire des institutions. À propos de l'enfance inadaptée, in R. Kaës et al., *L'institution, les institutions*, Paris, Dunod, 1987, p. 131-156.
- Fustier (Paul).– Un traitement de l'écart entre individu et équipe, *Canal Psy*, n°44 Université Lumière Lyon II, 2000, p.7-9.
- Gaillard (Georges).– La généalogie institutionnelle et les écueils du travail d'historisation entre filicide et parricide, in *Connexions n°76*, Toulouse, Érès, 2002, p. 125-141.

Gaillard (Georges).– Se prêter à la déliaison. Narcissisme groupal et tolérance au féminin dans les institutions, *Connexions* 90, Toulouse, Érès, 2008, p. 11-25.

Gaillard (Georges), Pinel (Jean-Pierre), Diet (Emmanuel).– Autoréflexivité et conflictualité dans les groupes institués, *Nouvelle revue de psychosociologie* n°8, 2009, p.199-213.

Gaillard (Georges), Pinel (Jean-Pierre).– L'analyse de la pratique en institution : un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise du modèle gestionnaire ?, *Nouvelle revue de psychosociologie* n°11 2011/2, Toulouse, Érès, 2011, p. 85-103.

Gaillard (Georges).– Confidentialité et transparence, confiance et suspicion : la précarité des liens dans les groupes institués », in Katz (Muriel) et al. *Confidentialité et clinique psychanalytique*, Paris, InPress (2013 à paraître).

Gauchet (Marcel).– *La religion dans la démocratie, parcours de la laïcité*, Paris Gallimard, 1998.

Girard (René).– *Le Bouc Émissaire*, Paris, Grasset, 1982.

Green (André).– *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1983.

Henri (Alain-Noël).– Le secret de famille et l'enfant improbable, dans P. Mercader (Patricia), Henri (Alain-Noël), *La formation en psychologie filiation bâtarde, transmission troublée*, Lyon PUL, 2004, p. 193-303.

Henri (Alain-Noël).– *Penser à partir de la pratique. Rencontre avec Alain-Noël Henri*, Toulouse, Érès, 2009.

Henri-Ménassé (Catherine).– *Analyse de la pratique en institution. Scène, jeux, enjeux*, Toulouse, Érès, 2009.

Jaques (Elliot).– Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution, 1955, Trad. fr., dans Lévy (André), *Psychologie Sociale, Textes fondamentaux tome 2*, Paris, Dunod 1990, p. 546-565.

Kaës (René).– *L'appareil psychique groupal*, Paris, Dunod, 1976, 2010.

Kaës (René).– *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod, 1993.

Kaës (René).– Souffrance et psychopathologie des liens institués, une introduction, dans Kaës (René) et al. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, 1996, p. 1-47.

Kaës (René).– Tyrannie de l'idéal et de l'idole. La position idéologique, dans Ciccone (Albert) et al. *Psychanalyse du lien tyrannique*, Paris, Dunod, 2003, p. 69-104.

Kaës (René).– La structuration de la psyché dans le malaise du monde moderne, dans Furtos (Jean) et Laval (Christian) *La Santé Mentale en actes, de la clinique au politique*, Toulouse, Érès, 2005, p. 239-253.

Lasch (Christopher).– *La culture du narcissisme*, 1979, trad fr. Castelnau-le-Lez, Éditions Climats, 2000.

Laval (Guy).– *Bourreaux ordinaires. Psychanalyse du meurtre totalitaire*, Paris, Puf, 2002.

Legendre (Pierre).– *La fabrique de l'homme occidental*, Mille et une nuits et Arte éditions, 1996.

Lévinas (Emmanuel).– *Éthique et infini*, Paris, Arthème Fayard, 1982.

Liotard (Jean-François).– *La condition de l'homme moderne*, Paris, Minuit, 1979.

Melman (Charles).– *L'Homme sans gravité. Jouir à tout prix*, Paris, Denoël, 2002.

Missenard (André).– Identification et processus groupal, dans Missenard (André), *Le travail psychanalytique dans les groupes* t I, Paris, Dunod, 1972, p. 217-250.

Nicolle (Olivier), Kaës (René).– *L'institution en héritage*, Paris, Dunod, 2007.

Pinel (Jean-Pierre).– La déliaison pathologique des liens institutionnels, dans Kaës (René) et al. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, 1996, p. 48-79.

Pinel (Jean-Pierre).– Emprise et pouvoir de la transparence dans les institutions spécialisées, *Revue de Psychothérapie psychanalytique de groupe* 2/2008 n°51 *Pouvoir et emprise dans les groupes*, Toulouse, Érès, 2008, p. 33-48.

Rouchy (Jean-Claude).– *Le groupe espace analytique, Clinique et théorie*, Toulouse, Érès, 1998.

Roussillon (René).– *Le plaisir et la répétition. Théorie du processus psychique*, Paris, Dunod, 2001.

Tosquelles (François).– *De la personne au groupe : à propos des équipes de soins*, Toulouse, Érès, 2003.

Vacheret (Claudine), Gaillard (Georges), Grange-Ségéral (Evelyne), Joubert (Christiane), Ravit (Magali).– La transformation de l'affect dans le groupe, *Cliniques Méditerranéennes* n° 80, Toulouse, Érès, 2009, p.339-352.

Zaltzman (Nathalie).– *De la guérison psychanalytique*, Paris, Puf, 1998.

Zaltzman (Nathalie).– « De surcroît ... ? Le travail de culture ? La guérison ? L'analyse elle-même ? », in Green (André) et al. *Le travail psychanalytique*, Paris : Puf, 2003, p. 211-219 et 233-239.

CHEF DE SERVICE, OU COMMENT GARDER SON CŒUR (de métier) EN BANDOULIERE

Alain DIBON¹

DIRECTEUR OU MANAGER, L'EMPRISE DE LA MODERNITE

Parmi la pluralité des tâches et missions dévolues aux chefs de service dans le secteur sanitaire et social, nous allons plus particulièrement porter notre attention sur celle dénommée :

« Encadrement d'une équipe pluridisciplinaire et gestion des ressources humaines »

(Fiche Métier APEC Chef de service éducatif)

Nous nous concentrerons sur ce qui dans cette mission interroge le cœur du travail, la tâche première de bon nombre d'institutions du secteur sanitaire et social, à savoir la dimension éducative et l'accompagnement social des personnes en difficulté ou en situation de handicaps.

Aussi nos remarques et développements essaieront de préciser et d'interroger les points d'articulations et de confrontations dont sont l'objet, les chefs de service de la part des équipes qu'ils ont à encadrer voire à manager selon le nouveau vocabulaire ambiant.

Mais avant d'en arriver là je vous propose, et pour préciser le contexte, un repérage rapide des évolutions de la fonction de direction des institutions médico-sociales.

En effet, il n'est pas à exclure que les effets de « modernisation » dans les entreprises du champ social mettent en crise les cadres intermédiaires et divers chefs de service de ces structures, et qu'ils aient plus de difficultés à se consacrer en priorité à ce que nous nommerons « la fonction clinique du chef de service ».

Il nous appartiendra d'apporter quelques points de repères et éclairages théoriques sur cette fonction clinique qui, dans le champ du travail social interroge toujours de façon singulière les relations entre l'équipe et le chef de service.

Il n'est pas rare, surtout quand il s'agit de foyer éducatif, de MECS, ou de tout autre institution éducative, que ce soit les diverses parentalités et leur substitut qui soient le paradigme des relations entre équipe, cadre éducatif, famille et bien sûr usagers.

Longtemps la responsabilité d'un service social était confiée à un professionnel par ancienneté.

Mais depuis 20 ans, et avec la décentralisation, des services sont dirigés par des fonctionnaires d'origines diverses ne connaissant pas toujours la culture professionnelle.

¹ Psychologue clinicien, chargé de cours à Aix-Marseille Université

De 45 à 60 : l'institutionnalisation associative du secteur est menée par des responsables animés du désir de réalisations, de valeur morale (bénévolat, solidarité, catholiques sociaux, scoutisme). Ces pionniers ont une gestion paternaliste des établissements. Avec l'élaboration des politiques sociales, la diversification des structures et des publics, le profil dominant du Directeur d'établissement est varié : éducateurs, psychiatres, enseignants spécialisés...

De 1975 à nos jours : il existe une nouvelle donne (économique, sociale, décentralisation de 1982) qui commence à faire apparaître le Directeur comme Manager, avec des nouvelles logiques. Dans le secteur social et médico-social, la gestion devient plus technique, la hiérarchisation reconnue. Les cadres se rapprochent d'un modèle rationnel et techniciste, avec plus d'organisation, plus de gestion (tableaux de bords, procédure, projet de service, d'établissement, procédures d'accréditation). Jusque dans les **années 80**, le management reposait sur les qualités personnelles du Directeur et sur son expérience et n'était pas la préoccupation essentielle du dirigeant.

Dans les années 90 : Modernisation du secteur.

Le profil dominant du directeur est celui de gestionnaire de service et de projet, d'ingénieur social. Désormais la mondialisation du secteur, la pression des financements et des commanditaires entraînent de nouveaux modes de direction. Le cadre du service social franchit une étape, son occupation principale est celle de manager (marketing, conduite de projet, démarche qualité). Aussi les directeurs veulent maintenant se professionnaliser, mais de telle façon qu'ils prennent de la distance avec leurs origines situées souvent dans le champ du social. Le recrutement est de plus en plus exogène maintenant.

Il est de plus en plus difficile de maintenir une identité associative en raison de la production de normes techniques et gestionnaires qui se traduit par l'élaboration de schémas, de référentiels, de rapport qualité/coût, d'obligation d'évaluation, etc.

L'enjeu est de taille, le métier de directeur est de plus en plus complexe (projets, gestion, ressources humaines, liens avec l'extérieur), l'investissement très important est surtout sur des questions budgétaires.

Alors, comment maintenir en place une organisation interne, favorable à l'existence d'un collectif de travail propre à assurer l'accueil des usagers, et le travail avec les publics difficiles ? Au vu de ce que nous venons de développer, il semble tout de même que le risque est grand que les modèles managériaux disjoignent le métier de Directeur de la mission à réaliser.

Le gonflement des tâches gestionnaires ne se fait-il pas au détriment des tâches cliniques ou de la tâche première de travail dévolue à l'association ?

Tout l'enjeu est probablement de maintenir en tension des impératifs qui s'articulent difficilement entre eux. Comment permettre à la structure associative, entreprise sociale, de soutenir la singularité de sa démarche, sa culture propre, sa mission première, tout en se situant dans le nouveau paysage économique et social ?

- **A propos de la dimension gestionnaire :**

Cette façon de mettre désormais en avant les aspects gestionnaires permet de penser qu'elle n'est pas qu'un outil au service d'une organisation, mais qu'elle fait fonction d'idéologie. En ce sens elle n'est pas neutre et n'est pas qu'une technique, elle comporte des normes sous-jacentes.

Plusieurs paradigmes sont à l'œuvre :

1) Scientiste objectiviste : tout est pensé en termes de chiffres, ratios, indicateurs, tableaux comparatifs. Tout s'organise par rapport à la rationalité ou à l'expertise.

2) Fonctionnaliste : Il suppose qu'il y a une bonne façon de faire fonctionner un établissement, d'où sont exclus les conflits, oppositions, contre-pouvoir ... alors qu'ils sont au cœur des sociétés et groupes humains, familiaux en particulier.

3) La mise en avant du pragmatisme comme l'alpha et l'oméga de la vie des organisations. Dans ce contexte, la pensée n'est utile que si elle est opératoire (il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions). La pensée n'est entendue que si elle est utile au fonctionnement. La pensée critique n'a pas lieu d'être. Ainsi l'humain n'est pas source de pensée et de création mais une ressource (humaine). Comme les matières premières ou le capital, les bâtiments.

Ce n'est pas le moindre des paradoxes que dans le champ du social, l'économique soit roi !

Donc nous venons de voir que le management n'a pas que des effets sur une pure organisation du travail, comme avant dans l'entreprise, mais que l'objet principal de cette idéologie, ce sont les esprits, la psyché. On imagine bien que dans le secteur sanitaire et social, la diffusion d'une telle idéologie est particulièrement déstabilisante, provoque contradictions et paradoxes.

QUELLE IDENTITE POUR LE CHEF DE SERVICE ?

Dans un tel contexte, les chefs de service sont pris dans des contraintes multiples voire des injonctions paradoxales. Même si les situations sont très hétérogènes, il n'en reste pas moins que nombre de chefs de service se questionnent quant à leur place.

Les éléments d'une crise identitaire sont bien présents.

Peut-être plus que tout autre les chefs de service sont aux prises avec les paradoxes de leur fonction. Le cadre est pris entre les injonctions de sa direction et la sensibilité des équipes qu'il encadre ou soutient.

Il peut choisir entre plusieurs solutions :

- Imposer les injonctions directoriales
- S'aligner sur les résistances des équipes
- ou trouver un compromis entre ces deux positionnements.

Cette position de compromis n'est pas évidente tant le paradoxe peut-être intenable (identité clivée).

Comment concilier d'un côté la logique des appels d'offres, la compétition avec les établissements, les programmes qualité et les procédures de certification, la culture du résultat avec :

- Le temps long du travail éducatif, une évaluation nécessairement difficile à repérer en termes quantitatifs (ex : éducateur de rue) ;
- La nécessité d'un travail de réflexion sur le sens de la relation éducative, sur les valeurs qui sont à l'œuvre dans ce type de travail.

L'injonction est aussi de faire toujours mieux avec moins de moyens, moins de budget. La multiplication des tâches est telle par endroit, que l'identité professionnelle s'ancre dans le registre de l'opérationnalité : le chef de service doit avant tout organiser le fonctionnement, réaliser un certain nombre de tâches (montage de dossier, réunions partenariales, etc).

Aussi dans certains endroits, le discours change et les chefs de service sont des cadres, membres appartenant à l'équipe de Direction. Dans certains lieux, tel chef de service devient directeur adjoint. Ailleurs, un éducateur peut prendre un rôle de coordination pour assurer des tâches d'organisation (planning).

On peut y voir un glissement et une confusion des rôles dans un secteur où justement la tâche de travail est d'éduquer, c'est-à-dire entre autres, d'aider à un travail de repérage entre les générations, sur la place des uns et des autres là où, dans les familles, la confusion peut exister sur les assignations de chacun.

L'éthique des travailleurs sociaux en danger (Souffrance éthique)

Le climat précédemment décrit peut mettre les travailleurs sociaux à mal car ils se voient empêchés d'exercer leur mission dans le respect des valeurs de la profession. Là aussi le paradoxe est à l'œuvre.

Il s'ensuit une accentuation de la souffrance dans un secteur tiraillé entre des paradigmes différents (exigence d'efficacité, respect de la personne). D'ailleurs les équipes rapportent parfois que les cadres ne sont pas assez présents, trop pris par leurs nouvelles obligations. Or, les publics reçus sont souvent très en souffrance, avec des pathologies difficiles à contenir dans la vie ordinaire.

L'ambiance de la vie institutionnelle s'en ressent, les professionnels (souvent jeunes) sont en première ligne et très éprouvés par les relations compliquées avec les usagers. Une question cruciale est de savoir qui amène aux équipes la **sécurité nécessaire**, pour travailler, pour dire la souffrance ou les impasses du quotidien.

FONCTION CLINIQUE DU CHEF DE SERVICE

De notre point de vue, c'est au chef de service d'assurer un encadrement au quotidien des équipes. Encadrement qui exprimera une véritable fonction clinique des chefs de service que nous allons essayer de préciser.

Fonction clinique qui par bien des aspects éclaire les diverses formes de parentalités à l'œuvre dans les institutions éducatives :

- **la fonction à contenir**

Elle se décline, pour toute personne qui l'assume comme une position psychique, à mettre en œuvre sur le terrain (dans l'intersubjectivité) pour recevoir et transformer les souffrances primitives. Pour Winnicott cette fonction transmise par la mère au bébé permet à celui-ci, d'une part de ressentir les limites de son corps, d'autre part de se percevoir en tant qu'unité, donc de structurer et d'élaborer son moi.

Plus généralement cette fonction comprend des idées de protection, de pose de limites, d'unification, à partir desquelles pourra s'établir la fonction symbolique. On comprend bien que l'intégration et la mise en pratique de cette notion de contenance sont importantes pour quiconque prend en charge au quotidien des personnes atteintes dans leur intégrité psychique.

- **la fonction à contenir, comme le dit Winnicott, suppose l'existence d'une conflictualité archaïque** (préœdipienne) où se mêle des histoires sociales, éducatives, intersubjectives. (l'expérience des enfants et adolescents placés en urgence, par exemple, en témoigne). Sa prise en compte suppose un travail dans l'intersubjectivité. Dit autrement, elle convoque le chef de service à mettre en œuvre sa capacité de «rêverie». Comme la mère, il permet à des éprouvés, des émotions, des contenus violents d'être transformés en pensées.

Nécessité du travail de l'attention

L'attention à autrui, l'attention à l'équipe permet la transformation des souffrances, des tensions, en éléments signifiants, reconnaissables par le psychisme de chacun. Le travail de l'attention permet de poursuivre ou de ranimer la pensée et l'échange dans le groupe. On pourrait aussi parler d'une attention bienveillante (P. Aulagnier) pour l'équipe de la part du chef de service. Cela permettrait de soutenir à l'intérieur de l'équipe et pour les usagers un maintien du lien, et un espace de différenciation (différent de l'empathie qui peut étouffer l'autre).

Cette attention, cette capacité de rêverie soutenue par le chef de service peut se définir comme un « état d'esprit », comme une « ambiance » (J. Oury). L'attention devient patience et sécurité, elle rend possible pour l'équipe la confrontation à la souffrance, à la violence ou aux angoisses primitives.

Réfléchir en termes de fonction contenante paraît particulièrement utile au chef de service pour penser les enjeux relationnels dans l'équipe, surtout quand elle est confrontée à des situations conflictuelles. L'intensité des conflits a plusieurs causes, souvent intriquées, et tient en particulier au type de pathologies ou au type d'usagers pris en charge (autistes, enfants en rupture). Souvent la situation difficile pour les équipes tient au travail avec des sujets qui ne peuvent pas contenir en eux-mêmes leur propre conflictualité.

- L'hypothèse que nous ferons ici est que dans l'institution, et au regard des « publics » accueillis, les souffrances qui sont en jeu tant du côté des usagers que du côté de l'équipe sont des souffrances archaïques ou/et primitives.

Cela bien sûr varie suivant le type des personnes prises en charge et les problématiques à l'œuvre (différentes avec les adolescents, bébés, autistes, enfants placés en urgence).

La conséquence d'une telle conflictualité archaïque s'exprime dans les modalités défensives de la vie institutionnelle.

- Faute d'être **pensés**, les conflits sont souvent **déplacés**. La réalité peut servir d'écran ou de défense et nier la réalité psychique en question. Les conflits et les clivages dans les équipes institutionnelles en sont l'expression. Les équipes souffrent, le turn-over, par exemple en est un des symptômes.

Bien souvent les aspects purement matériels, éducatifs, organisationnels, sociaux, judiciaires, oblitèrent la « réalité psychique » et la souffrance. Les conflits sont fréquents, mais les conflits parasitent aussi, comment les traiter pour repérer leur véritable origine, psychique ?

Là aussi il va falloir du temps, de l'attention, du soin aux équipes pour qu'elles puissent exprimer et penser les problèmes et tensions d'un point de vue psychique. Il s'agit, dans les institutions, de promouvoir un espace de sécurité suffisant pour favoriser une attention à l'inconnu, au sens absent, à la parole et à l'échange. Peut-on imaginer que le chef de service soit le garant d'un tel fonctionnement et d'un tel projet ?

Le chef de service et l'encadrement au quotidien

Du coup, il n'est pas manager, il ne gère pas, mais il s'attache à la vie quotidienne et à ses aléas.

Tout ce que nous venons de développer précédemment évoque la nécessité pour l'équipe d'un chef de service suffisamment bon, comme un parent/une mère suffisamment bonne. Il s'agit d'un **holding** (Winnicott), d'un soutien, et ce, pour contrer la terreur de l'archaïque, des conflits stériles et déplacés.

Mais cette fonction dite maternelle (non pas maternante) s'accompagne et s'accomplit nécessairement vers une fonction d'incomplétude (il ne peut pas tout), à la recherche de quiconque pourrait faire tiers.

Déjà, on peut penser que le chef de service donne corps et permet la mise en œuvre d'un projet (de service) auquel lui-même réfère sans être pour autant un exécutant. Ce qui permet d'évoquer au passage la question globale pour les soignants et leurs homologues sociaux : faisons-nous ce métier pour témoigner de notre castration ou pour tenter d'y échapper ?

Cette fonction de coupure renvoie habituellement à la fonction paternelle.

Cette référence à la limite, à la renonciation à la toute puissance, tant celle de l'enfant que celle de la présence maternelle, pleine d'avoir créé cette merveille (sa majesté le bébé) qui la comblait toute.

Quant au père donc, à son substitut, au chef de service, il n'occupera cette place avec bonheur pour les équipes qu'à condition d'être soumis à une loi qui le dépasse, et d'en témoigner (ni absent, ni tout puissant et autoritaire). Un père, cela transmet aussi sa propre castration.

Dans les institutions qui s'occupent d'enfants, en particulier, on sait parfaitement repérer une figure maternelle, portant assistance et secours ; il est plus délicat, souvent, de repérer « du père » autrement que dans la sanction ou dans la punition. On ne pourra sanctionner au nom du père que si cette position est déjà assurée tel que ce ne soit pas la sanction qui crée du père. Alors une position paternelle c'est quelque chose qui fait référence.

Pour les chefs de service, un possible effet thérapeutique (ou éducatif) peut être attendu du fait que celui qui reste au contact de l'usager peut en référer à un tiers.

On peut penser cette même question pour le chef de service et pour le référent éducateur ou soignant.

Plus généralement, dans une équipe soignante ou éducative nous pourrions dire qu'un soignant-éducateur suffisamment bon est un soignant qui ne fait pas la loi mais témoigne de son assujettissement à celle-ci. En cela il fait œuvre éducative, ainsi toute forme de psychothérapie institutionnelle est toujours référée à la sexualité des équipes, disons à la mise en acte de leur rapport à la castration. Bien entendu le chef de service a un rôle important de **réglage** institutionnel pour que les équipes puissent être assez libres de leur parole autour de cette question.

Un autre registre de travail que le chef de service peut favoriser dans les équipes est celui d'ouvrir des possibilités de reprendre dans l'après-coup ce qui se passe au quotidien dans les relations aux autres, usagers, adolescents, patients. Le chef de service doit pouvoir favoriser la possibilité de parler des **émotions**, dans des groupes d'analyses de la pratique, mais aussi dans d'autres réunions en interne.

Les émotions sont au cœur des dispositifs soignants et éducatifs. Elles sont au cœur du monde intérieur des enfants et adolescents, elles appartiennent à ce qu'ils projettent sur nous massivement. Elles éclairent sur la place imaginaire que les adultes, soignants occupent auprès d'eux. Elles sont à resituer dans le transfert, comme la répétition offerte à l'éducateur ou au soignant « in situ ». Elles ouvrent alors à une possibilité de changement, de dépassement, de soin.

Un autre point sur lequel il me paraît important d'insister, toujours dans la perspective d'un encadrement au quotidien, c'est celui que nous trouvons encore chez Winnicott et qu'il nomme : « **Sentiment continu d'exister** ».

Bien souvent, le chef de service fait figure d'invariant, de stabilité, d'ancrage.

Un des points essentiels pour les enfants et les adolescents placés est de trouver un lieu (foyer, mecs...) où ils puissent être assurés d'un continuum de vie, un sentiment continu d'exister alors qu'ils sont traversés par la crise, la séparation, la mésestime d'eux-mêmes, la violence.

Dans ce contexte, les adultes, l'équipe éducative, doivent se maintenir présents, ils ont aussi à maintenir présent (à l'esprit) que les troubles du comportement des enfants et des adolescents renvoient aussi à un

autre temps, à d'autres relations plus anciennes. Ils n'ont pas à partager cette interprétation avec les enfants, mais à s'appuyer sur elle pour conserver au quotidien une attitude cohérente face à ce qu'ils peuvent ressentir légitimement comme impuissance, culpabilité, ou attaque pouvant entraîner perte de confiance en l'enfant ou adolescent et en eux-mêmes.

Les émotions et affects qu'éprouvent les adultes sont à considérer comme des éprouvés irréprésentables pour l'enfant ou l'adolescent. Il convient pour l'équipe d'apprendre à les reconnaître pour pouvoir les utiliser. Il s'agit de ne pas répéter les comportements attendus par l'enfant ou l'adolescent du fait de leurs expériences antérieures. Il s'agit pour les adolescents ou les enfants de trouver l'assurance qu'ils ne pourront pas faire disparaître l'adulte et sa dimension contenante, mais aussi que l'adulte ne les méprise pas, n'usera pas de représailles, ne les abandonnera pas.

Les professionnels en relation avec ces enfants doivent non seulement posséder une formation adéquate, mais être soutenus de façon régulière pour gérer provocation et séduction. Faute de pouvoir reconstituer de façon satisfaisante leurs propres repères, ébranlés dans la mesure où ils vivent avec ces enfants, les adultes sont en grand danger de reproduire les modalités de relation qu'ils ont pour mission de transformer.

Le chef de service, bien sûr, a sa part à prendre (pas toute...) pour favoriser une contenance institutionnelle, favorable au soutien de l'équipe éducative qui sera alors plus à même d'assurer à ces personnes prises en charge un sentiment de continuité dans l'existence et l'estime d'elles-mêmes.

CHEF DE SERVICE : UN CADRE POUR UNE RECHERCHE DU SENS

Benjamin JACOBI¹

1. Considérer la problématique des sujets accueillis

Le point de départ et d'appui de mes propositions est le suivant : **pour exercer les fonctions assignées au chef de service (comme celles de directeur) une attention toute particulière doit être portée à la problématique subjective des personnes pour laquelle l'institution a été créée, pour laquelle l'institution existe.** En d'autres termes ce qui est présent, ce qui est mis en place dans un établissement avec ou sans l'aval du chef de service, de manière délibérée ou inconsciente, a forcément partie liée avec l'organisation psychique des personnes qu'il accueille. Précisons rapidement ce que je désigne sous les termes de problématique subjective et d'organisation psychique : des modes d'entrée en relation avec l'environnement, des manières de faire avec des déficits, des manques spécifiques, une forme d'être au monde assumée par des sujets uniques. Pour exemple : le déficit sensoriel, le vieillissement, la précarité sociale, les carences parentales déterminent des postures en partie communes et spécifiques sans pour autant absorber des formes singulières d'existence de sujets différents. J'imagine que cette affirmation suscitera réserves et je tenterais de les entendre dans la discussion et de les étayer par le recours à la clinique dans la suite de cet exposé mais je lui trouve un premier intérêt : celui de conserver un regard sur les personnes accueillies alors même que la relation directe avec ces dernières n'est pas forcément continue ou fréquente du fait même que l'essentiel du travail du chef de service s'effectue auprès des personnels. Je n'ignore pas combien, par exemple, il peut être absorbant et délicat de considérer à la fois les aspirations et besoins des personnes accueillies et celles des personnels dans des tâches ordinaires comme l'établissement du planning et l'organisation des congés, des RTT, des remplacements de personnels défaillants.

Jamais perdre de vue ceux pour qui s'est institué un lieu d'accueil et/ou de traitement reste cependant une nécessité fondamentale après avoir été fondatrice. Cette proposition évidente mérite d'être rappelée dans une période où d'autres dimensions sont mises en exergue, je pense notamment aux préoccupations comptables, financières, économiques. En ce temps de crise où l'économie administre la preuve de ses échecs il me paraît urgent de ne plus se soumettre aveuglément à ses règles qui délaissent trop souvent l'aspect humain de nos activités professionnelles. La rigueur ne s'inscrit pas seulement dans des mesures chiffrées, elle commence par une qualité d'attention portée aux êtres que l'on a accepté d'accompagner

¹ Psychologue clinicien, psychanalyste, Professeur émérite à Aix-Marseille Université

dans le cadre de son métier. Mon propos peut-être provocant ou pompeux ne vise pas à mépriser les réalités matérielles, sociales au profit du tout psychologique, *du tout psy* selon la formulation de certains détracteurs de la psychanalyse. Reconnaître le Réel, les limites de notre action, est au contraire parfaitement compatible avec la posture propre à l'intervention auprès d'enfants placés, d'adultes en déshérence, de vieillards en fin de vie, de malades mentaux, d'enfants, d'adultes handicapés... Les limites fournies par des situations d'abandon, de précarité sociale et physique, de souffrance psychique sont quelquefois obscurcies par les limites comptables. En d'autres termes, les limites apparemment dictées par des considérations budgétaires peuvent, pour chef de service et personnels, servir d'abri à la souffrance, à la désillusion engendrée par l'insuffisance, l'extrême difficulté voire les échecs des actes accomplis pour accompagner les personnes accueillies dans divers établissements. Renforcer l'attention à accorder aux conditions de vie qui ont entraîné les placements me paraît d'autant plus souhaitable que le discours moderne tend à survaloriser un discours technique, managérial pour supporter les tâches difficiles, complexes de l'exercice d'une fonction comme celle de chef de service. Au moment où ce discours semble montrer ses limites appliquées à des entreprises industrielles stigmatisées pour leur déficit de compétitivité, on comprend mal la nécessité de son importation dans le secteur sanitaire et social.

2. Considérer le sens des actions entreprises

Au souci légitime de définir et conforter une place au chef de service, je voudrais ajouter, en plus de l'attention portée à la problématique en direction des personnels, des personnes accueillies dans les établissements, **une autre nécessité, une autre obligation : celle de se concentrer sur le sens d'une action à mener, d'une intervention à accomplir auprès des personnels et des personnes accueillies.** Ces dernières sont admises dans les institutions du fait de conditions d'existence, de souffrances qui ne permettent ni de rester dans le milieu familial, ni de s'inscrire pleinement dans le milieu social ordinaire de manière provisoire ou -il faut bien l'admettre- à titre définitif. Pour définir le sens d'une action à mener, pour composer une posture appropriée, il convient d'abord d'être en mesure de se faire une idée, de construire ou d'élaborer des hypothèses sur la valeur, « les bénéfiques » d'attitudes, de comportements, de symptômes, de passages à l'acte. Ce qu'il faut bien appeler des représentations de ce qui anime les manières d'être au monde des personnes accueillies aura à être soumis au régime de la pensée et gagnera à ne pas rester figé, définitif. Soumis au régime de la pensée dans la mesure où chacun sait que les représentations d'autrui passent souvent par des actes, par des agirs qui précèdent la pensée. Il y a d'ailleurs des actes qui se dispensent de mouvements physiques d'affection ou de rejet et qui trouvent leur expression dans la parole et le langage, dans le ton, dans le mode d'interpellation (vouvoiement, tutoiement). Ces représentations, une fois reconnues, pourront être évaluées pour être éventuellement conservées, pour être dépassées également. Le risque permanent de toute institution pour se conserver, à l'instar de tout organisme vivant, est de viser à se reproduire telle qu'elle est, telle qu'elle a été et de maintenir des représentations quelquefois obsolètes.

Ce travail de remise en cause de représentations nous avons tenté de l'accomplir au fil du temps au CREAI avec la participation active de chefs de service venus d'horizons très divers. Se centrer sur le contenu d'une problématique spécifique à une population accueillie dans une institution, être à même de concevoir, de penser le sens de dispositions pour aider, accompagner, prendre en charge, éduquer, soigner... Les personnes accueillies constituent des perspectives classiques pour l'organisation du travail dans les institutions du secteur sanitaire et social. Le plus souvent ces perspectives permettent de définir des écrits de référence intitulés : projet pédagogique, projet d'établissement, fiche de poste, contrat individuel... Ces écrits proches ou décalés de la réalité quotidienne ont l'incontestable mérite de fournir un support à des recadrages, à des régulations, soit autant d'occasions pour un personnel d'encadrement d'intervenir sans recourir à des postures autoritaristes pour se situer en garant de l'application des règles de fonctionnement de l'institution. Sans négliger ces dimensions de base, je propose de reconnaître à cette centration sur la problématique des personnes accueillies une autre fonctionnalité : celle de son retentissement sur l'ensemble institutionnel. Dans cette lecture, tout semble se passer comme s'il y avait une sorte d'écho entre l'organisation psychique dominante des sujets en souffrance accueillis et les dispositions privilégiées pour intervenir, pour exister à leurs côtés et également pour être tenté de renoncer à intervenir.

3. Identification, Écho

Cette forme de contagion n'est en aucun cas délibérée, rationnelle, volontaire. Elle est d'autant plus efficiente qu'elle s'instaure sur un mode inconscient. Elle n'est pas nécessairement néfaste, mais il convient de la discerner autant que possible quand se manifeste des difficultés récurrentes, des échecs répétés pour chacun et pour le chef de service dans l'exercice de ses fonctions. L'idée d'une forme de contamination à différents niveaux du fonctionnement de l'institution sera travaillée à partir de la présentation d'une situation issue de ma propre pratique dans des institutions et de celles des chefs de service qui ont échangé entre eux et avec moi. Il conviendra de s'interroger sur le comment et le pourquoi de ces mouvements inconscients ordonnés par une forme de contagion. Des esquisses de réponse, je l'espère, pourront être formulées à la suite de la présentation du récit d'une situation concrète que je vous présenterais en détail. Si la plus grande part de ces mouvements s'inscrit en écho à la suite du contact avec les populations concernées, il est probable que certains d'entre eux se constituent en amont du lieu, de l'espace d'exercice professionnel, avant même que l'acteur y soit réellement engagé. En effet, je postule l'existence de mouvements inconscients préalables à une implication professionnelle concrète : une sorte de pré-transfert inconscient.

Je pense à une éducatrice fraîchement formée (nous sommes en fin octobre et le diplôme a été obtenu en juin). Elle est sans emploi notamment parce qu'elle est déterminée à travailler avec des autistes, de ce fait, elle n'a pas donné suite à une offre issue d'un remplacement en MECS pendant l'été. Plus que sur un incontestable effet de mode, il pourrait être possible que ce choix s'articule sur une prédilection personnelle pour des situations de précarité, de dépendance. Ainsi, par suite de dettes anciennes, sources d'injonctions et menaces précises de la part d'un organisme créancier, elle semble retarder la possibilité de

rembourser ses dettes, de sortir d'une situation d'extrême dépendance à l'égard de proches guère mieux lotis qu'elle. On ajoutera qu'elle ne possède pas le permis de conduire, souvent exigé dans les embauches dans le secteur, et qu'elle s'estime contrainte de rechercher un emploi à proximité du quartier de sa ville de résidence. Ce qui apparaît comme une forme d'exigence déplacée pourrait se décliner comme l'annonce d'une forme d'investissement transférentiel sur le métier choisi. Investissement coloré par une sorte d'appétence pour l'insécurité matérielle qui sans relever nécessairement d'une structure psychotique rejoint l'incertitude existentielle, l'angoisse sur la continuité de l'être des patients autistes. Que les choses soient claires, je ne prétends pas qu'il faille être autiste pour travailler auprès d'autistes, ou encore psychopathe pour se coltiner des patients psychopathes. Ce cas, rapidement évoqué, laisse penser que la capacité à faire vivre la part psychotique présente chez tout un chacun peut constituer un point d'appui transférentiel préalable à l'engagement dans une pratique. Toujours à la suite de la présentation de cette éducatrice en recherche d'emploi, on peut également penser à une éventuelle capacité d'identification aux personnes qu'elle sera appelée à rencontrer dans son futur poste de travail. Cette notion d'identification pourra, entre autres, s'avérer pertinente appliquée à la situation rapportée par une chef de service que nous allons maintenant présenter.

4. Échos de la morosité dans une MECS

Dans le cadre d'une supervision d'une équipe de direction, une chef de service tente d'exposer une situation non sans mal. Elle s'engage, dans un premier temps, dans l'exposé d'un cas, fait un rappel de l'anamnèse d'un adolescent de 15 ans arrivé depuis un an : Gédéon, elle expose la position des éducateurs vis-à-vis de cet adolescent. Le pronom personnel est indéfini pour s'exprimer dans ce premier exposé très général sur la vie de Gédéon dans l'établissement. Après plusieurs sollicitations et encouragements, elle finit par se résoudre à utiliser la première personne du singulier au lieu du **on** et rapporter une situation concrète plus précise. Gédéon, comme cela lui arrive régulièrement, a récemment frappé des enfants plus jeunes que lui, il l'a fait en douce dans un espace temporel et physique intermédiaire, dans un interstice sans la présence des éducateurs pris par d'autres tâches. Les éducateurs en réunion avec la chef de service en viennent à manifester leur découragement en présence de cette attitude répétitive et leur déception à l'aune des efforts consentis et des progrès reconnus de Gédéon¹. Cette violence renouvelée constitue donc une régression difficilement supportable, ils se demandent comment faire avec cet adolescent imprévisible sans pour cela exiger une réponse de leur chef de service. Cette dernière, probablement atteinte par cette sorte de détresse collective -la difficulté à s'en prémunir a trouvé à s'énoncer dans sa peine à renoncer à l'usage du **on**- semble retrouver une position différenciée. Elle formule une suggestion ou plutôt demande à l'équipe d'appliquer la mesure suivante : réorganiser la répartition des enfants dans les locaux de manière à bien séparer les grands, les adolescents des enfants plus jeunes.

¹ Ce prénom respecte le principe de discrétion en espérant traduire la connotation étrange du vrai prénom, il a aussi le mérite de rappeler l'abus du **on** premier indice de l'embarras de la chef de service pour se décaler de la morosité ambiante.

Invités à commenter la pertinence de cette proposition, les autres participants à la séance de supervision, et d'abord la chef de service concernée, entendent et reprennent à leur compte le doute contenu dans l'interrogation du superviseur. Chacun prédit que Gédéon recommencera et la mesure de nouvelle répartition des enfants dans les locaux s'avérera vaine puisque cet adolescent *sait choisir les moments pour frapper les petits*. En réalité, dans les espaces temporels souvent infinitésimaux où les éducateurs sont absorbés par d'autres tâches, dans ces interstices qui ont fait l'objet de commentaires psychanalytiques (R. Roussillon), peuvent s'abriter des enjeux essentiels pour une institution. Pour les reconnaître revenons à l'échange suscité par l'interrogation initiale du superviseur, le retour de l'expression du découragement entraîne l'évocation d'un autre symptôme initié par Gédéon ou en tout cas pour lequel il est fortement soupçonné puisque nouveau, il s'agit de violences accomplies en cachette. Ces actes s'apparentent à des actions de bizutage en direction des nouveaux arrivants placés dans la MECS : dentifrice dans les draps de lits, dissimulation des affaires personnelles, voire jet par la fenêtre des effets personnels du nouvel arrivant. À l'énonciation de sentiments d'impuissance s'associe le retour sur l'anamnèse et sur l'histoire de l'admission et du placement : Gédéon a lui-même demandé son placement au juge car il avait connaissance de la procédure du fait de placements antérieurs. Il ne pouvait que constater que sa mère, malade mentale, n'était pas en mesure de le prendre en charge, son premier placement quand il avait quatre/cinq ans avait, d'ailleurs, été prescrit lorsqu'il avait été signalé errant dans les transports en commun : métro, tramway à Marseille. Dans le déroulement du placement, un autre élément apparaît à propos de la scolarité : entré au printemps à la MECS totalement déscolarisé, il est admis en septembre suivant dans un collège suite aux démarches de l'équipe éducative. Pourtant trois semaines après la rentrée, il a pu être constaté qu'il *n'avait pas mis les pieds au collège*. Ce constat est effectué grâce à la révélation par d'autres enfants de sa présence en ville aux heures de classe. D'autres expériences de scolarisation et de formation suivront, en particulier une formation en alternance chez un artisan, il est très apprécié au point que l'employeur envisage un contrat d'embauche pour la fin du stage avant d'y renoncer pour des raisons économiques. L'équipe est déçue, mais rien n'est dit sur la réaction de Gédéon. De toute façon, ajoutent-ils, *c'est un garçon discret, il passe inaperçu y compris lors de ses passages à l'acte exécutés en catimini* et découverts par l'intermédiaire des autres enfants et adolescents placés.

Les participants sont à nouveau invités à dire ce qu'ils pensent des deux situations de violence. La situation initiale (celle des coups donnés aux plus jeunes) est interprétée en termes d'envie : Gédéon serait envieux des soins accordés aux plus jeunes et dont il est privé en étant frustré à certains moments de la présence des éducateurs, ils présupposent également qu'il revivrait dans ces moments-là les carences de soins subis par le passé du fait de l'état mental de sa mère. Sur ce mode violent, il manifesterait sa haine à l'égard des bénéficiaires de soins dont il est momentanément spolié. Ce commentaire interprétatif pourrait en effet recouvrir la problématique de cet adolescent abandonnique, il comporte peut-être également une dimension transférentielle pour des personnels qui ont choisi de s'occuper d'enfants délaissés et rabattent sur les situations de délaissement inévitable leur culpabilité à ne pas pouvoir être suffisamment réparateurs. Le terme utilisé pour interpréter ce passage à l'acte peut également avoir valeur interprétative dans sa composition phonématique : en vie. Les éducateurs, en choisissant ce terme, sur un mode

inconscient, laissent éventuellement entendre que cet adolescent, par ailleurs sans histoire (*on l'oublie*), est en vie, exprime un désir de vie. Quant à l'autre passage à l'acte, il laisse perplexe l'équipe de direction comme l'équipe éducative. Si les violences aux plus jeunes ont suscité un rappel à l'ordre et une sanction formulée par la directrice, le bizutage resté dans le domaine du soupçon ne provoque ni sanction ni commentaire. Relevons pour l'instant qu'après l'intervention sur la réorganisation des espaces nous sommes en présence d'une mesure classique et nécessaire : le rappel de l'interdit de battre les autres enfants plus petits et la sanction pour sa transgression.

Il reste à articuler cette observation à nos propositions initiales et d'abord à la nécessité d'être centré autant que possible sur la problématique des personnes accueillies tout en conservant sa place de chef de service. De ce point de vue, il convient de constater que cela s'avère délicat dans la situation présentée : la chef de service, dans l'usage du pronom personnel, dans l'expression d'une forme de marasme engendré par la répétition du passage à l'acte, manifeste son identification au malaise de l'équipe. Cette morosité ambiante n'a pas seulement ces passages à l'acte pour se justifier : l'impuissance devant la répétition de fugues soutient notamment une plainte récurrente presque à chaque séance de supervision. Ce **sentiment d'être désarmé devant des évènements désolants et répétitifs pourrait se définir comme l'écho de l'état affectif dominant de ce groupe d'enfants et d'adolescents**. Naturellement s'il est dominant, il n'est fort heureusement pas ressenti par tous les enfants et adolescents placés mais il peut affleurer chez chacun, y compris les personnels. Les actes transgressifs fournissent l'opportunité aux uns (les jeunes) et aux autres (les personnels) de manifester une forme de détresse. Une détresse pour laquelle le terme de morosité mérite d'être décrit : à partir de l'histoire de Gédéon, c'est un adolescent errant (dans l'enfance, lors de sa rentrée au collège), il ne peut s'attacher à un objet. Philippe Gutton (2005) définit clairement cet état de morosité : *L'adolescent est animé par la redoutable croyance de ne croire en rien, résultat de son absence de confiance en l'objet et en l'environnement*.

Pour reprendre une place plus conforme à son statut, pour tenter de sortir de ce désarroi collectif, la chef de service va formuler une mesure organisationnelle pour la définition de l'espace de l'hébergement. Elle fait comme si elle avait repéré une cause aux violences : la proximité topologique. Dans la discussion, elle sera amenée à douter de cette cause. En fait cette possible bévue comporte un enseignement d'importance : **la recherche de la cause et la promulgation de son traitement vient à la place d'une interrogation sur le sens** de ces actes violents. Affirmer une relation de causalité entre une proximité dans l'espace et des gestes de violence permet, au chef de service, à titre provisoire et rapide, de se poser dans une forme de compétence organisationnelle propre à une représentation de son rôle. Pourtant si la mesure proposée est probablement vouée à l'échec, cela pourrait tenir au refus implicite de rechercher le sens de ces comportements violents. Pourquoi ? La réponse la plus fréquente invoque le manque de temps, suivi de près par « *nous ne sommes pas psychologues*. » Il y a probablement une part de vérité dans ces réponses, mais l'essentiel tient à la complexité de ce type de tâche et surtout au fait qu'elle peut conduire à remettre en cause des choix, des attitudes éducatives, soignantes. Par ailleurs, je suis tenté d'y reconnaître une

forme d'incertitude à occuper pleinement une fonction d'autorité. Dans une assertion certainement en partie injuste je propose de dire : cette femme fait le chef de service, elle n'est pas chef de service.¹

Dans le cas présenté, chacun pourra être conduit à se remettre en cause, à commencer par le chef de service qui se précipite vers une solution pour permettre à l'équipe de dépasser son découragement. Pour les personnels également : difficile de s'apercevoir à temps que Gédéon frappe les plus petits ou met en œuvre des bizutages violents. Mais comment se fait-il que personne ne se soit aperçu que Gédéon ne mettait pas les pieds au collège ? Des réponses prudentes, des hypothèses peuvent être envisagées. La première concerne le désintérêt partagé pour la chose scolaire. Si cet adolescent n'a pas d'appétence pour l'école, je ne m'interdis pas de penser que l'identification des personnels sur ce domaine est une probabilité assez forte. Du coup ce désintérêt agi par Gédéon rejoint le désintérêt actif sinon la négligence des personnels. La discussion apportera peut-être un démenti à mon observation selon laquelle beaucoup de choix professionnels dans le secteur s'appuient sur un rejet global du système scolaire classique.

La deuxième hypothèse vise à développer l'interprétation sur l'envie : il se peut que Gédéon revendique les attentions qui lui ont fait défaut, il se pourrait bien également qu'il mette à l'épreuve sur des semblables plus jeunes les épreuves qu'il a eu à subir, qu'il subit d'une autre manière dans cette institution : violences subies dans l'enfance, violences imaginées dans le délaissement dont il est l'objet ici. Frapper n'est pas alors seulement manifester de l'agressivité ou de la haine à l'égard de sujets peu armés pour se défendre, mais pourrait être également le moyen dérisoire d'observer sur les autres comment faire avec une violence subie. Au risque d'être excessivement critique, je propose de considérer l'invisibilité de l'absence au collège comme une forme de violence : elle est entraînée par le constat de ne pas exister pour les adultes chargés de prendre en charge un adolescent. Hypothèse parfaitement compatible avec l'envie, le fait d'être en vie, de se montrer en vie.

Rappelons enfin que ce passage à l'acte envers les plus jeunes a été associé au bizutage. Qu'est-ce qu'un bizutage ? C'est, d'abord et surtout, un dispositif d'accueil dans des espaces sociaux où la violence à subir est centrale : on peut donc supposer que ce jeune reproduit les conditions d'accueil qu'il a connues bien avant d'arriver à la MECS. Si sa mère est malade mentale, on peut imaginer qu'au lieu de porter un regard sur son enfant, elle ne pouvait tourner ce regard que vers elle-même, soit une forme violence passive. De ces premiers temps de la vie de l'enfant, nous ne savons rien, par contre il est possible de se saisir des modalités d'accueil mises en place à la MECS pour les nouveaux arrivants. De reprendre les conditions d'accueil de sa fréquentation du collège en l'occurrence : il est probable que l'absence évidente de préoccupations concernant son admission au collège a été ressentie par cet adolescent comme une forme de violence passive de la part des éducateurs de la MECS et de celle du personnel du collège. En regard les mesures prises dans le bizutage pourraient indiquer la signification accordée à cette indifférence par Gédéon : rejet, exclusion ou encore une revendication d'existence dans ces mouvements agressifs plutôt

¹ Pendant la préparation de ce texte, je trouve dans le journal Le Monde une devise empruntée aux jésuites ; d'abord on te fait chef puis tu fais le chef, enfin tu es chef. Je suis tenté de l'appliquer sans nuance à cette situation.

que l'indifférence. Ces différentes pistes interprétatives doivent maintenant être rapportées à l'action du chef de service et de l'équipe éducative.

Proposons d'abord de considérer la problématique de l'accueil comme un axe central pour des enfants, des jeunes définis comme cas sociaux, en l'occurrence issus de familles en grande difficulté, des familles qui ne peuvent plus les accueillir, qui n'ont pas été en mesure de les accueillir quelquefois depuis leur plus jeune âge. De ce fait, tout ce qui a trait à l'accueil demeure un point sensible lors des placements et une dimension centrale à penser pour l'institution, pour le chef de service. L'évocation de Gédéon pourrait indiquer qu'il interpelle l'institution sur sa manière d'accueillir : que fait-on pour les plus jeunes, pour les nouveaux arrivants, pour être accompagné dans l'accueil au collège ? Puisque ce lieu doit son existence à sa capacité d'accueillir, c'est précisément sur ce registre qu'il sera attendu, questionné, remis en cause. La reprise de ces interrogations pourrait venir à la place de l'établissement d'une cause et de sa remédiation. Sur ce point, il convient d'être clair, la recherche de causalités n'est pas à proscrire, ce qui suscite mes réserves concerne l'arrêt sur une cause unique. Pour qu'un événement survienne, il y a nécessairement surdétermination, ce qui est défini en accidentologie sous les termes d'arbre de causes : une seule origine ne suffit jamais pour rendre compte d'un accident, d'un incident. Chaque fois qu'une seule cause est choisie le risque de voir son traitement échouer est à envisager. On ne fait pas nécessairement erreur sur la cause, on risque de laisser de côté des déterminations concomitantes et décisives. Ce rappel souligne une des contradictions avec laquelle doit composer le chef de service : d'une part permettre à ses collègues de surmonter des échecs décourageants et leur offrir l'espace pour trouver ce qui les suscite et notamment revenir sur le sens des actes souvent insupportables des personnes qui leur sont confiées. La solution trop vite trouvée s'oppose à la recherche patiente des enjeux de transgressions inacceptables. Permettre qu'une décision soit prise relève bien de la responsabilité du chef de service, la prendre si nécessaire également, à condition toutefois de ne pas se jeter à tout prix dans une décision, à condition de prendre garde à la précipitation. Invoquer le rapport au temps revient trop souvent à tenter d'éviter les difficultés de la recherche du sens.

Vous l'entendez cette situation ordinaire du travail de chef de service permet de soulever une série de questions, la discussion en suscitera de nouvelles, il convient à ce point de mon développement de tenter de les rassembler. L'identification constitue un premier repère. Identification au sens d'être en mesure de reconnaître la nature des situations de travail : ici celles qui ont entraîné le placement, et celles qui ont provoqué les passages à l'acte et enfin celles qui sont mises en place pour l'accueil de sujets marqués par les difficultés initiales de leur milieu familial pour parvenir à les accepter. Identification au sens d'un processus le plus souvent inconscient de partage des sentiments, des émotions des autres proches. Dans ce cas, identification entre chef de service et personnels et entre tous les personnels et la population accueillie sur le mode dominant de la morosité. L'identification est inévitable et ne constitue pas obligatoirement une entrave à l'activité professionnelle sauf si elle devient trop massive et méconnue. Le deuxième repère est défini sous le terme d'écho, ou contamination. Dans la situation évoquée semble se répandre une tonalité de morosité, de découragement, de déception, d'impuissance. J'ai proposé d'en situer la source chez les

enfants, les adolescents pris en charge par la MECS, l'intensité de cet état et les effets d'identification potentiels font que chacun dans l'institution est susceptible d'en être affecté et s'ils restent méconnus/, le risque de la chronicité est proche. Au passage, enfin, ont été esquissées des possibilités d'action pour les chefs de service : éviter la confusion entre le sens et la cause, se méfier de la précipitation, de l'arrêt sur une cause unique pour des comportements humains par essence surdéterminés sans renoncer à occuper pleinement son poste, à **être** chef de service notamment dans une aptitude à décider. Et bien d'autres choses encore que chacun inventera, je l'espère, en partie à partir de cette contribution.





CREAI PACA et Corse
6 rue d'Arcole 13006 Marseille
Tél 04 96 10 06 60
Fax 04 96 10 06 69
contact@creai-pacacorse.com
www.creai-pacacorse.com