

## *LES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES ET L'APPROCHE SYSTÉMIQUE*

### *OUVERTURE*

Les pratiques institutionnelles et l'approche systémique, cela suppose déjà d'entrée qu'il existe un lieu que l'on peut appeler l'institution. Et ce lieu se trouve au carrefour de plusieurs sphères : une de ces sphères pourrait être le social ou la société au sens large du terme, une autre de ces sphères pourrait être la sphère privée ou familiale, la troisième de ces sphères pourrait être professionnelle, le travail étant au sens de l'utilité ce qui nous lie aux autres dans la société économique. On pense évidemment que dans cette institution, ce carrefour, il s'y passe quelque chose.

Etant nous-mêmes les professionnels, il est de notre responsabilité de saisir les processus qui animent ce quelque chose, à savoir dans le relationnel vis-à-vis des personnes reçues ou accueillies, dans le relationnel entre les membres de l'équipe et même dans le relationnel vis-à-vis des partenaires extérieurs à l'institution elle-même.

Ainsi nous nous intéressons à la création des problèmes, à leur apparition, leur émergence, qu'est-ce qui fait que dans ce tissu relationnel tel que nous l'avons décrit, qu'est-ce qui fait que quelque chose coince, se grippe ou accroche et nous donne l'occasion d'exercer nos compétences humaines pour participer à une solution viable face à ces problèmes. Deux petites histoires pour illustrer ce phénomène.

La première est absolument banale et survient dans un contexte hors institution, cela pour saisir en quoi les phénomènes d'apparition d'un problème et sa résolution ne sont pas une spécificité institutionnelle mais font partie de la vie de n'importe quel groupe humain, même un groupe constitué spontanément, de hasard.

La scène s'est réellement produite et j'ai eu la chance d'y être mêlé il y a peu de temps de ça. Elle se passe dans un magasin assez grand où il y a trois caisses pour le paiement des achats, c'est un jour d'affluence. Sur les trois caisses, deux sont ouvertes et une file d'attente assez conséquente est devant chacune. L'une des caisses tombe en panne, et c'est là qu'un phénomène intéressant commence à se produire puisque de fil en aiguille plusieurs employées du magasin vont se retrouver autour de la caisse en panne. Vous comprenez tous ce qui se passe : la caissière appelle d'abord sa collègue, qui n'arrive pas à débloquer la caisse, puis elles appellent une autre collègue qui n'y parvient pas non plus, puis cette collègue elle-même se souvient qu'il y a encore une autre collègue dans la boutique qui est particulièrement compétente sinon dans le déblocage des caisses du moins en informatique et autres technologies modernes avancées. Bien sûr chacun d'entre vous sait l'importance de l'informatique dans notre quotidien, et au passage c'est intéressant de se dire que la base de la transmission des informations dans nos ordinateurs est un codage qui repose paraît-il sur une déclinaison répétée de multiples et variables fois d'une unique association binaire « 0.1 ». On va voir dans la suite de cette petite histoire à quel point la communication humaine est elle plus avancée, plus riche et plus complexe que l'informatique.

Vous imaginez maintenant la scène ; la caisse est toujours bloquée, les deux files d'attente se sont allongées puisque la caissière de la caisse numéro deux participe au rassemblement des employées qui traitent le problème de la caisse numéro une. Avec les deux caissières se trouvent donc leur collègue venue en secours et leur seconde collègue spécialisée en informatique. Une certaine tension commence à monter dans les files d'attente, de même d'ailleurs que dans le groupe d'employées autour de la

caisse numéro une, et si notre monde fonctionnait comme l'informatique, de façon binaire, vous voyez que jusque-là nous pourrions trouver une réponse à l'angoissante question : d'où viennent les problèmes ? Comment ils apparaissent ?... Eh bien ils arrivent à cause des machines !

Sauf que bien sûr nous appréhendons cette scène autrement, ne serait-ce que parce que dans les files d'attente des personnes commencent à protester et renvoient une râleuse question à l'équipe d'employées autocentrée sur la caisse numéro une : « *Mais qu'est-ce qu'ils font ?* ». C'est effectivement l'aspect le plus crucial de cette séquence, que les employées ont oublié les personnes présentes dans leur boutique pour ne plus s'occuper que de cette caisse décidément têtue avec son truc binaire.

Alors oui, comme chacun de vous, puisque nous avons le même choix d'exercer un métier en relation d'aide et de soin, j'ai une sorte de sensibilité spéciale face aux problèmes, qui stimule les schémas de réparation forts qui ont contribué à ma construction. A la fois je dois conserver ces schémas de réparation puisqu'ils sont l'impulsion même de mon désir d'être en lien à travers l'acte d'aider, mais en même temps je dois les contrôler, voire les modérer pour ne pas à mon tour générer des problèmes en voulant imposer mes solutions à ce désordre.

Au milieu de toutes les tensions que vous imaginez dans ce magasin, je me dis donc « *Mollo c'est samedi, tu n'es pas obligé de vouloir résoudre tous les problèmes qui se pointent* ». Néanmoins, alors que les files d'attente se font plus pressantes et que je sens cette pression dans l'humeur qui se dégage de la dame qui est derrière moi, je ne peux m'empêcher de marquer le pas, de ralentir, et donc finalement de laisser apparaître un petit espace entre la personne qui me précède juste devant la caisse et moi-même. Assez rapidement cet espace est repéré par une autre dame de la file numéro une qui se met à discuter avec la cliente qui la précède, sur le fait qu'il serait possible qu'elle passe dans la file numéro deux et qu'on crée le début d'une alternance, entre les clients de la file numéro deux déjà alignés devant la caisse qui fonctionne encore et les clients de la file numéro une, qui donc, un sur deux, viendraient s'intercaler dans la file deux. Si vous suivez encore, vous noterez au passage en quoi *un sur deux* est infiniment plus complexe que le binaire « 0.1 ». Dans le binaire « 0.1 », à la fin, la machine choisit si elle garde le zéro ou le un ou, au mieux, comment elle les aligne dans des suites logiques qui vont à l'infini pour parvenir à un commandement d'information. Alors que dans le *un sur deux*, l'alternance suppose la combinaison d'une interaction déjà signifiante entre le *un* et le *deux*, interaction encore plus complexe si nous imaginons qu'un autre *deux* précède le *un* et qu'un autre *un* suit le *deux*. De là à ce que les uns et les autres se mettent de surcroît à échanger des informations les uns envers les autres, et vous voyez l'étonnante richesse du modèle relationnel qui apparaît où il s'agit cette fois que les communications – et plus seulement les informations – amènent à un ordre suffisamment cohérent pour être perçu par chacun des membres qui le composent.

En somme, la dame de la file numéro une qui parle avec l'autre cliente a une idée, nouvelle, face à l'entêtement de cette fichue caisse enregistreuse. Maintenant concentrons-nous bien, la suite est assez rapide. La dame qui a eu l'idée dit finalement à l'autre cliente : « *Non, on ne peut pas le faire, les autres gens vont râler* ». A ce moment, je me permets une intervention directe, et dis à la dame qu' « *En ce qui me concerne, comme c'est le week-end, ça va, j'ai le temps* ». Dès lors, se sentant peut-être encouragée ou du moins autorisée par mon propos, la dame change de file d'attente, vient devant moi, derrière la première cliente qui atteignait déjà la caisse numéro deux. La caissière numéro deux a repris son travail et au moment où arrive la transition entre la première cliente et la dame qui a changé de file d'attente, tout le monde remarque qu'il s'est passé un petit quelque chose, jusqu'aux employées coincées momentanément dans l'univers binaire, qui relèvent la tête. L'une d'entre elles, saisissant le mouvement de ce qui se produit, se lance à son tour, et annonce finalement que l'on pourrait ouvrir la caisse numéro trois et ainsi permettre le passage des clients.

Sans doute nous sommes à saisir comment, face à un blocage, une succession de mouvements, même parcellaires, contribue à un ensemble d'interactions complexes qui, à partir du problème, cherche à aller vers une auto-solution. Il s'agit d'une auto-solution au sens strict parce qu'elle émerge du grand groupe spontanément constitué des clients et des employés, grand groupe que l'on pourrait appeler le

groupe magasin. Cette auto-solution émerge de ce groupe sans qu'il soit nécessaire qu'arrive un super technicien du binaire, ni un super médiateur des tensions ou conflits de groupe ni même un super héros pour sauver d'on ne sait pas quoi. Cette auto-solution naissant intrinsèquement du groupe spontanément constitué me semble le signe de la fluidité des communications et des liens à la dimension de ce même groupe.

La seconde histoire nous intéresse de façon plus directe puisqu'elle a lieu dans une institution qui reçoit des adolescents dans des situations familiales difficiles et souvent violentes, ces adolescents étant eux-mêmes porteurs de ces difficultés et de ces violences. Au sein de cette institution, l'une des structures d'accueil est un grand appartement situé en ville, sorte de structure dite « intermédiaire », entre l'autonomie future de ces adolescents et les groupes d'internat institutionnel plus classiques dans lesquels ils ont séjourné au préalable. Puisque cette modalité d'hébergement prépare à l'autonomie, il s'agit pour ces adolescents d'accomplir en présence ou en dehors de la présence des professionnels un certain nombre d'actes allant dans le sens de cette autonomie. Pour tous ceux d'entre vous qui ont une pratique auprès d'adolescents ou même pour ceux d'entre vous qui ont la chance d'avoir des adolescents sous la main à la maison, vous avez une idée d'à quel point ce rapport entre la capacité à l'autonomie et l'exercice de l'autonomie s'avère tendu à l'occasion. Donc pour la structure où se situe l'histoire, pas besoin de faire un dessin pour vous dire comment des blocages et autres tensions pouvaient alors s'exprimer. Le point particulier sur lequel se sont fixés ces blocages était les poubelles. Celles-ci allant parfois jusqu'à s'accumuler à une hauteur physique assez considérable, un tas de poubelles gigantesque dans la cuisine qui était pourtant vaste.

Le problème dans sa matérialité se révélait incontournable. Mis à part les tensions exprimées, verbalement ou pas, qu'il a pu suscité entre les jeunes et les professionnels, ce problème a donné l'occasion aussi à de nombreux échanges dans l'équipe des professionnels. Certains d'entre eux voulant se charger eux-mêmes de la descente des poubelles dans la rue, d'autres voulant accompagner les adolescents à cet acte, en faire une sorte d'activité commune, d'autres voulant les contraindre à le faire par divers moyens dont des moyens coercitifs ou punitifs, d'autres encore voulant débattre avec les adolescents du problème en question. Vous voyez tout de suite combien les occasions de travail et les pistes relationnelles sont variées, et mis à part la vacuité d'une réaction punitive qui serait brutale ou imposée sans un minimum de sens saisissable, vous voyez combien ces pistes de travail sont riches. Elles donnèrent lieu à des temps d'échange importants et finalement constructifs avec les adolescents en question, que ce soit au niveau du groupe ou même dans le cadre d'entretiens individuels où les nombreuses réactions de chacun étaient susceptibles de se parler et d'être mises en travail à divers niveaux de la subjectivité de ces jeunes.

Sans doute la dimension symbolique de l'objet qui avait été choisi inconsciemment par le sous-groupe des adolescents, cet objet même, les poubelles, ne vous aura pas échappé. Il est particulièrement signifiant des anciennes choses qui ont contribué à la construction de chaque être, dont l'usage maintenant n'est plus d'actualité et vis-à-vis desquelles il s'agit de parvenir à se détacher.

Relevons encore à quel point les professionnels qui ont une intervention dans ce que nous appelons la vie quotidienne, c'est-à-dire au moins un aspect concret de la vie de tous les jours de ces adolescents, ces professionnels ont l'énorme avantage, de ce fait, de ne pas pouvoir se détourner du problème. Par contre, si vous pensez à certaines catégories socio-professionnelles comme le psychologue de l'établissement ou le médecin psychiatre ou même le directeur, ces intervenants sont confrontés au même problème de difficultés ou de violence portées par ces adolescents, mais dans le cadre de séquences infiniment plus brèves ne permettant pas toujours la confrontation aux dynamiques relationnelles et psychiques s'exprimant dans le blocage. Si un adolescent ne se rend pas aux séances prévues avec le psy, celui-ci constate l'absence et éventuellement l'interprète comme une impossibilité. Si l'adolescent se présente comme réfractaire voire provocateur ou silencieux au cours de la séance, le professionnel, aussi difficile que son travail puisse être à ce moment-là, n'a néanmoins qu'à gérer la séance en soi et sa durée. Pour les professionnels qui ont au moins un temps d'intervention sur le lieu de vie des adolescents, des occasions supplémentaires existent à travers l'expression de leurs difficultés : les poubelles ou du moins le problème posé par les poubelles se

constitue à un moment tel un mur et, de façon schématique, incontournable qu'il est il deviendra une impasse ou bien nous amènera ensemble à créer les conditions d'émergence d'une solution. Les professionnels de la relation d'aide et de soin sont à mon idée les responsables, les garants de cette dynamique. En mettant en travail les blocages qui s'avèrent incontournables ou du moins que nous avons la faculté d'identifier comme des problèmes effectifs, ces professionnels soutiennent les conditions d'un espace « temps-relation-psychisme » que l'on pourrait appeler *un moment thérapeutique*.

Et quel que soit le cadre strict de l'intervention, du travail, des professionnels en relation d'aide et de soin, nous cherchons à favoriser les conditions d'émergence d'un tel moment. Comprenons-nous, en psychothérapie même, il n'y a pas que des moments thérapeutiques. Toute sorte de moments ont lieu, d'élaboration, d'intégration, mais aussi de dispersion, d'attente, de bifurcation... tout cela fait partie du déroulement de la psychothérapie, comme des étapes nécessaires. Dans une dimension où une autre, ces étapes peuvent survenir ailleurs que dans la psychothérapie au sens strict, même si c'est de manière plus sporadique ou apparemment moins organisée. Mon propos est de souligner l'importance de ces moments thérapeutiques, et que nous vivons une sorte d'avantage à en avoir conscience et même à ne pas avoir de crainte aux blocages qui les précèdent. Quel que soit le contexte de notre intervention, ils sont les premiers facteurs permettant la traversée des étapes utiles au développement des personnes qui nous font la confiance d'exprimer cela ; ils constituent également un réel apprentissage relationnel pour les professionnels et même régulièrement pour les plus ouverts d'entre eux, une découverte.

**Olivier TRIOULLIER**