

# **10<sup>ème</sup> ANNIVERSAIRE**

*Espace* THÉRAPIES SYSTÈMES

*Etudes et Développement en Relation d'aide,  
d'accompagnement ou de soin*

---

## **ACTES**

**JOURNÉE D'ETUDE  
A L'ECHELLE D'UN RESEAU LOCAL  
- 12 AVRIL 2013 -**

**PRATIQUES  
INSTITUTIONNELLES  
ET APPROCHE SYSTÉMIQUE**

*Espace* THÉRAPIES SYSTÈMES  
39 bd Alsace Lorraine 64000 PAU

Courriel : [therapies.systemes@orange.fr](mailto:therapies.systemes@orange.fr)  
Tél. : 05 59 27 45 41

[www.espace-therapies-systemes.com](http://www.espace-therapies-systemes.com)

**Ouverture par Olivier TRIOULLIER, thérapeute familial, systémicien,  
fondateur d'Espace Thérapies Systèmes**

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. Comprendons-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.

## **Pourquoi l'approche systémique dans une maison d'enfants ? par Roger MARQUES, directeur d'une maison d'enfants**

L'Association Béarnaise de Sauvegarde va fêter ses 60 ans à la fin de l'année 2013. Si, durant toutes ses années, elle a poursuivi sa mission à l'égard des adolescents et jeunes gens en situation de grande vulnérabilité, son projet d'établissement et ses modes d'intervention (notamment dans le rapport aux familles des jeunes accueillis) ont évolué au fil des changements culturels de la société et en appui des nouvelles orientations des politiques sociales (Lois de juin 1975, de janvier 2002 et mars 2007).

En reprenant les éléments présentés en introduction de cette journée d'étude, nous pouvons d'emblée trouver une réponse à la question posée :

**POURQUOI L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ? (dans une maison d'enfants)**

D'une façon lapidaire et simplifiée, la Maison d'Enfants a pour mission d'accueillir des enfants et adolescents, dans le cadre de mesures de placement (judiciaires ou administratives) dont l'objectif est de « protéger » le mineur qui ne peut se développer de façon harmonieuse dans son milieu ordinaire de vie (sa famille).

Dans ce contexte, la première observation qui vient à l'esprit s'appuie sur l'impact qui découle du placement, d'une part sur la famille de l'enfant concerné et d'autre part, sur la structure d'accueil où il est intégré, ceci en ce qu'il modifie autant l'organisation que la dynamique de chacune d'elles.

Par cette mise à distance (relative) entre l'enfant et sa famille, il s'agira de permettre au jeune de vivre et d'expérimenter d'autres modes relationnels que ceux qu'il connaît (avec les adultes ou ses pairs), et à la famille de regarder son enfant sous un autre angle, à positionner sa fonction parentale différemment, à partir de la place qu'il occupe dans ce nouveau contexte de vie.

Ainsi la question du lien et de la place que chacun (jeune, famille, institution, prescripteur du placement et intervenants dans le placement) va occuper dans ce contexte d'accompagnement (de la prise en charge) seront le fil conducteur de la démarche de changement attendu.

Confer l'introduction :

« Peut-on valablement aider quelqu'un autrement qu'en traversant la subjectivité de cette relation particulière ?

Et, ce n'est pas tant ce que nous allons faire qui préside à notre processus de travail, mais plutôt comment nous allons l'accomplir ensemble, ce qui n'implique pas d'être à la même place que l'autre, ni de confondre les rôles ».

### **1 – Modèles d'intervention**

Pour étayer mon exposé et ainsi répondre à la question « Pourquoi l'approche systémique », il me paraît nécessaire de faire un petit détour historique quant aux différents modèles d'intervention en « Assistance Educative », qui sont venus préciser le rapport « Famille / Institution ».

## **1.1 Le Modèle d'intervention sur la base Séparation – Réparation**

Il s'agit d'un modèle traditionnel qui place la famille dans une relation de dépendance vis-à-vis de l'institution.

La demande et la décision de placement de l'enfant initient le rapport Famille / Institution. Elles viennent en général poser un constat d'échec, un aveu d'impuissance du côté de la famille, confrontée à un enfant dont les troubles (les symptômes) dépassent la capacité de la structure familiale à les contenir voire les équilibrer.

Elles positionnent la famille en place de demandeur, d'infériorité, voire de culpabilité, vis-à-vis de l'établissement d'accueil.

On peut aussi noter que la demande faite est celle d'un placement : il s'agit de trouver une « place » à celui qui est en passe de ne plus en avoir dans le système familial.

De la même façon, la « prise en charge » vient signifier un « transfert de charge » entre la famille et l'établissement : il s'agit, souvent dans l'urgence, de soulager une famille, un couple ou encore une fratrie d'un « poids qui l'écrase ».

A l'adolescence, l'enfant qui interrogera et se confrontera au monde des adultes (notamment à l'égard de ses propres parents) peut se trouver déstabilisé par la fragilité de sa famille dans leurs propres repères affectifs et sociaux.

Dans ce contexte, l'absence de réponse sécurisante attendue par l'enfant, et la réponse apportée en terme de placement (mise à distance) risque de conforter l'enfant dans un sentiment d'exclusion, voire d'abandon.

De son côté, l'établissement d'accueil, dans sa représentation négative de la famille, vient se poser en toute puissance, avec l'idée de reprendre la situation comme un « chantier nouveau » et de mettre en place les éléments nécessaires à la « réparation ». Tout est en place pour que se joue une réelle substitution entre la famille et l'institution.

Ainsi, sur le mode du transfert (psychanalytique), on peut penser que tout peut se rejouer au sein de l'établissement ; le cadre éducatif se veut structurant et les éducateurs deviennent de véritables repères identificatoires.

Dans ce contexte, la famille dépossédée, niée dans ses compétences, développera des mécanismes de défense dans son rapport à une institution devenue toute puissante à l'égard de l'enfant et de ce fait à l'égard de la famille.

## **1.2 Le Modèle d'intervention qui prend en compte la famille**

Après l'époque de la « séparation-réparation », significative de la notion de « substitution familiale », apparaît dans les années 80/90, le modèle d'intervention basé sur la « suppléance parentale ».

Lorsque les fonctions parentales manquent à s'exercer de façon satisfaisante (ou s'exercent de façon incohérente, violente, ou encore de façon pathologique), il peut être judicieux de prévoir une suppléance.

Cette suppléance à une ou plusieurs fonctions parentales défaillantes devrait être organisée en fonction de données précises qui rendent compte des capacités parentales et de la capacité psychique de l'enfant, ceci pour organiser une suppléance le plus souvent partielle et provisoire.

Ainsi, dans le contexte de l'intervention nous pouvons retenir deux niveaux : celui de la protection de l'enfance et celui des compétences parentales.

Cependant ce modèle n'est pas tout à fait satisfaisant, notamment du fait que la relation développée entre la famille et l'établissement va être établie à partir des carences parentales, dont les aspects négatifs induisent une disqualification implicite des parents.

Cette relation pourra entraîner une déresponsabilisation des parents, ou une opposition vis-à-vis des intervenants éducatifs et sociaux.

Du côté des enfants, nous pourrions voir apparaître des troubles du comportement ou oppositions, significatifs de leur réaction contre la dévalorisation induite par les professionnels à l'égard de leurs parents.

### **1.3 Le Modèle d'intervention « complexifié » : Substitution familiale et Suppléance parentale.**

« Pour tenter d'éviter l'amplification du triple processus : famille disqualifiée, enfant à problème, institution super compétente, mis en exergue dans le cadre du placement (judiciaire), la réponse pourrait se situer à l'intersection de l'institution, du jeune et sa famille, et du réseau de professionnels qui accompagne le placement.

La contractualisation de la première rencontre qui va induire le sens du placement de l'enfant va conforter les parents dans leur fonction parentale, en précisant notamment que pour un enfant, personne ne peut remplacer ses parents.

L'institution, pour sa part, confirme sa disposition à accueillir le jeune, mais ne s'engage pas à réussir là où la famille a échoué. Elle énonce, au contraire, une demande envers les parents, pour qu'ils donnent « les éléments nécessaires à l'évolution de leur enfant » (Revue Résonances N°7, 1995).

En apprenant de la parole même des parents, l'histoire de la famille, celle de l'enfant, de sa place dans sa famille et de celle de tous ses membres, ainsi que les éléments du parcours de l'enfant et en reprenant ce qui a amené à la mise en place d'une mesure de placement, cela permet dans un même temps de donner du sens à la démarche qui se met en place dans un objectif partagé de changement.

Il s'agit donc d'enclencher un travail en complémentarité entre tous les protagonistes de l'intervention, en activant le processus de communication, en particulier là où le changement peut être envisagé.

On peut ainsi éviter les distensions dans les liens, en rendant explicites, par la parole, les messages des jeunes et de leurs familles, en direction de l'institution.

On peut ainsi aider le jeune à sortir de situation de double lien ou de double contrainte, entre la famille et l'institution, en rendant explicites certaines



contradictions dans les positions des adultes (professionnels et parents) auxquelles il est confronté dans son parcours de placement.

La mise en place de rencontres régulières entre la famille et les intervenants éducatifs et sociaux aura pour objectif, dans le cadre de projets partagés, de préparer ou de retarder le retour de l'enfant dans la famille, ou encore ce sera l'occasion pour l'enfant de prendre la distance nécessaire qui lui permet de commencer à élaborer un processus d'individuation.

Cette définition de l'accompagnement sur la base d'une approche systémique permet à l'institution de remplir sa mission en devenant pour l'enfant un espace promoteur d'un projet original pour un jeune singulier.

## **2 – La Pratique Professionnelle et l'Approche Systémique (les Cahiers de l'actif).**

C'est en fonction de la complexité des situations que l'intervention sociale et éducative est construite, sur la base d'une conceptualisation de l'action par l'élaboration d'une théorisation de la pratique :

- une évaluation diagnostic,
- l'établissement d'hypothèses de travail,
- la mise en œuvre d'une action stratégique,
- l'évaluation des résultats de l'action.

C'est en fonction de la nature de ses interventions, de ses responsabilités professionnelles et d'ordre éthique, de ses finalités, de sa médiation sociale, que le travailleur social va signifier sa pratique professionnelle.

Il s'agit de concevoir la relation en tant qu'objet même de notre travail d'aide et du possible quelle ouvre autant pour l'autre que pour soi-même. Ainsi, notre pratique professionnelle prend appui sur le « passage du quoi au comment ».

Le contexte permanent de l'urgence à agir, à répondre aux sollicitations de l'environnement, aux exigences psycho-socio-économiques, telles qu'elles se dessinent aujourd'hui, d'une part, et le processus de réponse immédiate, tel qu'il est attendu, voire exigé, d'autre part, ne viennent-ils pas remettre en cause l'importance, voire la nécessité de la démarche d'accompagnement où les professionnels et les « usagers » bénéficiaires ont à partager la mise en œuvre de l'action, dans le respect des places des uns et des autres, dans la spécification des rôles et dans le respect des droits de chacun ?

De la même façon, la définition systémique intègre aussi la nécessité de construire, d'élaborer l'action et mettre en œuvre l'accompagnement des personnes dans un contexte de pluridisciplinarité où chacun a bien sa place reconnue par lui-même et par les partenaires (tant en interne : équipe pluridisciplinaire) qu'en externe (partenariat socio-professionnel).

De plus, le contexte actuel, activé par les exigences de la rentabilité socio-économique et de la réponse immédiate, amène les professionnels à fonctionner sous une forme d' « isomorphisme-client » où l'action/réaction s'instaure au même niveau de prégnance que ce que vivent les usagers.

Ainsi, les professionnels, envahis par cette pression, peuvent se trouver dans l'incapacité de conceptualiser leur action, et de ce fait confondre d'une part « le problème présenté et le symptôme significatif du problème », et d'autre part ne plus différencier « la problématique présentée et les problèmes qui se posent » à eux dans l'intervention.

## La régulation par Sylvie COUSIN, responsable d'équipe dans un lieu de vie

Pour être plus à l'aise, j'ai fait un écrit que je vais vous lire. Je vais d'abord partager avec vous, au travers de cet écrit, une présentation de l'association Regain dont je suis salariée, puis mon témoignage sur la régulation d'équipe que nous pratiquons avec Olivier TRIOULLIER depuis 2006.

L'association loi 1901 *Regain* est implantée à LUCQ-de-BEARN. Je suis coordinatrice du lieu de vie en coresponsabilité avec Pierre ETCHECOPAR qui a pris les fonctions de Dominique RAPIN en mars 2010. Domie et moi sommes parmi les fondateurs de l'association créée en 1991.

Aujourd'hui Regain emploie 9 salariés dont 1 coordonnateur, une secrétaire comptable et 7 permanents. De plus l'équipe s'enrichit, au cours de l'année, de stagiaires, notamment de l'ITS de PAU et d'ETCHARRY.

L'association gère 2 types d'activités :

1 un lieu rencontre parents-enfants. Pierre et Manou organisent des séjours en week-ends ou pendant les vacances scolaires au cours desquels sont accueillies 3 à 5 familles, autour de deux axes :

- partage du quotidien,
- partage d'activités de loisirs et d'éducation à l'environnement.

Les objectifs en sont les suivants :

- permettre à des parents n'ayant pas le droit d'hébergement pour leurs enfants de les retrouver dans un cadre sécurisant, d'être soutenus dans leur relation,
- se ressourcer, se détendre, mettre une distance par rapport aux difficultés du quotidien,
- découvrir des loisirs à partager en famille,
- partager, rencontrer d'autres familles.

2 un lieu de vie. La capacité d'accueil est de 7 personnes. Les séjours varient de plusieurs années à quelques jours ou semaines (accueil d'urgence, séjours de transition, de vacances).

Nous accueillons, à la fois, une mère avec son enfant de moins de trois ans, et 4 ou 5 adolescents entre 14 et 21 ans, sur des projets très individualisés, dans un partage du quotidien et en collaboration étroite avec le service qui oriente et le réseau des partenaires professionnels.

Les personnes sont confiées soit :

- directement par le juge des enfants,
- par l'aide sociale à l'enfance, sur mesure administrative ou judiciaire.

Depuis 1998, nous travaillons en supervision avec Sophie SCHUMACHER, psychothérapeute systémicienne. C'est un espace qui nous permet :

- d'analyser les situations avec les personnes accueillis,
- d'avoir un autre éclairage, des apports théoriques,
- de mettre des mots sur des choses difficiles,
- d'harmoniser nos pratiques.

Puis l'un des salariés de l'équipe, en 2006, nous encourage à ouvrir un espace de régulation où nous pourrions nous faire aider dans les relations entre membres de l'équipe.

A priori, nous sommes une équipe de « gentils », où l'agressivité est peu exprimée, les rapports de pouvoir assez bien gérés.

Or, nous ressentons que, comme partout, il y a des non-dits, des difficultés de prise de place, de communication. Ce qui a un impact aussi dans notre travail, notre relation à la personne, au groupe des accueillis.

Le choix de nous faire accompagner à ce niveau fait l'unanimité de l'équipe, et le C.A. valide et décide de financer cet outil.

Pourquoi le choix d'un thérapeute systémicien, en l'occurrence Olivier ? L'analyse systémique, que l'on pratique également en supervision, nous paraît très intéressante car elle prend en compte l'individu dans son système. Elle permet d'analyser les interactions entre nous tous et avec les personnes accueillis sur le lieu.

De plus, c'est un mode d'intervention concret.

Olivier intervient à hauteur de 2 h 30 par mois et ce depuis octobre 2006. A chaque régulation, toute l'équipe se retrouve, y compris les stagiaires présents.

Cet espace est bien sûr soumis au secret professionnel. Olivier ne manque pas de le rappeler régulièrement. On pourrait penser que la régulation signifie « on règle les comptes entre nous »... eh bien non !

En général une personne de l'équipe pose une situation, un ressenti :

- difficulté relationnelle avec un membre de l'équipe,
- difficulté de prise de place,
- interrogation sur son attitude professionnelle ou sur le fonctionnement du lieu de vie, de l'association.

La personne qui travaille peut partir d'une anecdote du quotidien au cours de laquelle elle a pu vivre, ressentir telle ou telle difficulté.

Olivier accompagne cette personne à préciser ce qui est difficile pour elle, ce que ça touche, tout en tenant compte de ses limites, de ce qu'elle peut, veut exprimer. Olivier aide cette personne à cheminer, à mieux comprendre ce qui se passe.

Puis, chacun autour de la table peut, s'il le souhaite, exprimer ce que ce travail lui renvoie, ce qui peut donner un nouvel éclairage sur sa propre histoire.

La personne qui pose ce qu'elle veut travailler, par exemple une situation conflictuelle avec un collègue, prend des risques... en tout cas, c'est ce que l'on peut ressentir, « se mettre un peu à nu et avoir très peur d'être jugé ».

Or, le cadre sécurisant et très professionnel que pose Olivier, sans jugement ni morale, permet avant tout le respect de chacun, de son histoire. Ce partage entraîne un soutien de tous envers la personne qui travaille, mieux la comprendre, mieux la connaître dans ce qui l'anime plus profondément.

A la fin du travail, Olivier peut proposer des exercices permettant à la personne de repérer dans son quotidien quand elle bute sur le même type de « problème », et se remémorer ce qu'elle a travaillé.

Pour nous et pour conclure, c'est un choix de se doter de ce type d'outil pour mieux se connaître, se respecter, fonctionner ensemble sur nos missions d'accompagnement.

On peut en effet perdre énormément de temps et d'énergie uniquement dans la gestion des relations entre nous, adultes, qui nous disons « éducateurs ».

**Dessine-moi une supervision !**  
**par Annick TROUNDAY, psychologue clinicienne,**  
**directrice d'un lieu d'accueil enfants-parents**

« Dessine-moi une supervision ! » pourrait être l'histoire que j'ai envie de vous raconter...

Notre histoire de notre... supervision ! Super... comme rieur, d'abord, car on travaille sérieusement mais dans la bonne humeur... et vision comme... un œil vigilant, posé sur notre pratique !

« Je ne fais pas la classe touriste » avait annoncé notre « superviseur » dès la première séance de travail...

Il annonce ainsi la couleur...

La couleur du temps qui passe dans notre Lieu d'Accueil Enfants Parents dit « LAEP », palette de couleurs qui passe du vert espérance, au noir de l'orage, en passant par des camaïeux de gris, quand nos états d'âmes professionnels s'emmêlent les pinceaux, avec nos pelotes de laine personnelles...

Il s'agit bien de démêlage de bobines... d'un fil rouge qui sert de fil conducteur... Ne pas perdre le fil... des séances qui se suivent et ne se ressemblent pas, le fil de la pensée qui défile, parfois trop vite, de ces vies humaines rencontrées au LAEP, qui défilent sous nos yeux, nos cerveaux, nos cœurs qui résonnent...

Justement, c'est bien dans ce battement de temps de supervision que la juste distance se cherche, se trouve, au rythme de la réflexion qui se pose, se dépose, s'enrichit des personnes en présence...

Nos cœurs se mettent à raisonner au sens de la raison et au rythme de nos cerveaux...

Petite histoire de supervision :

Aujourd'hui, c'est Angèle qui prend la parole, et son courage à deux mains en même temps... Car elle va dire, se dire, raconter, se raconter, dans la rencontre avec l'autre, cette maman venue au LAEP, la dernière fois, mais aussi dans la rencontre avec son « elle-même » à Angèle, et qui vient enrichir, soutenir, contenir la situation mais aussi, dans un même temps, et « à l'insu de son plein gré », va venir percuter sa propre histoire, emmêler son ressenti...

Professionnelle avant tout, Angèle, saura faire, saura être, apportera quelque chose de vrai, d'intense, de juste dans son temps de présence d'accueil au LAEP et au même moment, elle ressent au fond d'elle, comme une gêne, un malaise, un nœud dans la pelote de laine...

Comment trouver le fil, le bon bout de l'histoire de l'autre, de la sienne, comment comprendre, penser, réaliser puis peut-être, accepter, dans l'après-coup de la séance de supervision ce qui a pu lui mettre les nerfs en pelote...

Cette maman accueillie au LAEP, met son petit doigt dans la bouche de son bébé pour le calmer quand il pleure... et Angèle, qui assiste à cette scène, ressent un « remue-ménages » au plus profond de son cœur...

Notre « superviseur », pilote de l'avion « sans classe touriste », pose des questions à Angèle, à nous ses collègues, rassemble mille et un éléments qui se raccrochent les uns aux autres pour tisser du sens, faire du lien entre cette maman et l'histoire d'Angèle, mais pas seulement...

Le processus est en route...

Des rouages de la pensée, aux liens émotionnels qui relient pensées et vécus, nous sommes toutes au travail...

Sur l'atelier de nos ouvrages, chacune relie d'autres situations vécues, où une situation professionnelle rencontrée a pu faire émerger en nous des « zones vertes », des zones de résonance, comme un écho intérieur qui sonne à l'extérieur...

L'analyse de la situation permettra à Angèle de repérer la façon dont cette maman a réussi à se mettre en lien avec elle, puis nous permettra à toutes d'élaborer des hypothèses sur l'attitude la plus adaptée pour accompagner cette maman dans les futurs accueils.

En supervision, il s'agit donc pour nous de rendre lisible les processus en action dans la séquence racontée. L'intervention de l'analyse réflexive avec le thérapeute s'attache à repérer, différencier les différents niveaux qui nous sollicitent pendant ce temps d'accueil.

- Le niveau personnel, avec les résonances potentielles en œuvre,
- le niveau relationnel entre les différentes personnes en présence,
- le niveau du travail en équipe, avec ce qui peut se remettre en œuvre au sein du groupe et pendant la supervision elle-même.

L'élaboration des différentes hypothèses sur les mécanismes opérationnels mis en route nous permet de mieux appréhender les séquences à venir, et de comprendre ce qui nous est donné à voir, afin que nos interventions soient aidantes pour les personnes.

Au fur et à mesure des séances de travail, émerge en nous une capacité plus fine à s'adapter aux situations « en direct live », tout en gardant une sorte de « spontanéité réfléchie », favorisant une certaine qualité relationnelle et de la bienveillance.

Voilà...

Un souvenir d'enfance d'Angèle est venu s'emmêler au petit doigt dans la bouche de ce bébé...

Dans la résolution de ces histoires qui frappent à tous les étages de nos présences professionnelles, le système des liens se lie, se délie, se relit... de lecture de cahier de transmission, en séances de supervision...

Ici, une touche de blanc, comme un vide nécessaire à un espace à penser, là du rose sur les joues des enfants accueillis, là encore, du violet sous les yeux des mamans fatiguées.

Enfin, toute une gamme de couleurs qui s'emmêlent, au gré de notre bon gré d'« accueillante de LAEP ».... Milesker Olivier. Merci.

**L'intervention en réseau**  
**par Roselyne JANVIER, thérapeute familiale systémicienne,**  
**chargée de mission en parentalité**

Lundi soir, nous nous réunissions mes amis et moi pour nous offrir un temps de supervision entre professionnels formés à l'approche systémique : l'une travaille dans le cadre de la protection de l'enfance, d'autres dans le domaine du handicap, d'autres en toxicomanie ou au côté de femmes victimes de violences, ou ayant une activité libérale.

J'aurais pu vous parler de ce travail en réseau, un réseau d'entraide, de ressourcement, de réflexion, d'analyse de la pratique.

J'aurais pu aussi vous parler du travail en réseau de coordination, où on se retrouve entre professionnels intervenant au côté des familles, des personnes sur un même territoire, un réseau où s'additionnent les complémentarités au service des familles : tu travailles à l'accès au logement, je peux t'orienter M. X, votre enfant a des problèmes de scolarité, je vous donne l'adresse d'une association qui va l'aider, vous verrez ils sont très accueillants..., vous cherchez un accueil en crèche, je contacte...

J'aurais pu aussi vous parler de développement social local, une démarche en réseau où les familles sont au cœur de la démarche, une approche du milieu pour le milieu, un réseau de projets.

Mais j'ai choisi de vous parler et d'échanger avec vous sur les pratiques de travail en réseau qui s'appuient sur le réseau primaire de la personne et qui sont mobilisatrices de dimensions collectives. Elles permettent en effet, par la reconnaissance et l'activation des compétences de personnes constituant ce réseau, de conforter les liens primaires autour de la personne, de la famille et d'assurer les conditions d'un relais par l'entourage, au-delà de l'intervention des professionnels.

La mobilisation des ressources de la personne et de son environnement s'avère un facteur clef dans la capacité pour elle d'être actrice de son propre devenir.

Pourquoi ce choix, parce que la première fois que j'ai entendu parler du travail en réseau, à partir de la construction de la carte réseau des personnes par Linda Rey et Pierre Ancelin, j'y ai trouvé de suite du sens, situer l'individu dans son contexte relationnel proche et élargi, discerner dans quels multiples enjeux il est pris et en même temps confronté à une variété de choix possibles pour s'assurer la protection et le soutien par l'entourage.

C'était extra !!

**Quelques définitions au préalable :**

**Le réseau primaire** est constitué de l'ensemble des relations interpersonnelles, familiales, amicales, de voisinage, etc., et qui constitue les premières ressources mobilisables auxquelles faire appel pour aider quelqu'un ou une famille qui traverse des difficultés.

**Le réseau secondaire non formel**, à côté des réseaux primaires, est mis sur pied à l'initiative de certains membres pour répondre à des besoins. Nous l'avons fait pour certains d'entre nous : des mères de famille pour conduire et aller chercher des enfants aux « activités » ou à l'école.

**Les réseaux secondaires formels**, plus visibles, car « pignon sur rue », ceux que constituent les institutions sociales qui ont une existence officielle, structurés de façon précise et qui remplissent des fonctions ou des services spécifiques. Ils ne se créent pas de façon naturelle, ils sont déterminés principalement par les rôles endossés par les personnes : travailleur social, usager. Dans quelle réciprocité ???

Je vais maintenant vous raconter une histoire à partir d'un exemple de thérapie de réseau :

*« Bill qui était réalisateur de cinéma, m'annonça qu'un de ses proches amis, Richard, venait de s'évader de l'hôpital psychiatrique d'une ville voisine. Richard, arrivé dans la petite maison que Bill partage avec des amis communs, avait menacé de mort Bill en l'accusant de tirer les fils de sa vie comme on le ferait d'une marionnette. Bill ajouta qu'il ne savait que faire. Il ne souhaitait pas renvoyer Richard à l'hôpital. Par ailleurs, il pensait que les menaces proférées contre lui étaient sérieuses. Il souhaitait mon aide. Je lui demandais alors de réunir à son domicile des personnes proches de Richard et de lui et de m'attendre.*

*Quand j'arrive chez Bill, il y a une dizaine de personnes, garçons et filles, qui m'attendent. Richard, que Bill me présente, a l'air anxieux. Les amis sont dans l'expectative. Une certaine excitation règne. Je sens à la fois une attente et une grande ouverture.*

*Nous nous installons dans le petit salon de la maison que Bill partage avec certaines personnes présentes et je demande à Richard ce qui se passe. Il me répond que Bill dirige tous ses comportements et qu'il est venu pour en finir et être enfin libre. Je dis alors à Richard que je lui serais reconnaissant de tenter de m'expliquer comment il est arrivé à ces conclusions et je m'installe confortablement.*

*Au fur et à mesure de la discussion, interrompue de temps en temps par l'un ou par l'autre qui ajoutait des précisions de son cru, l'histoire suivante prend forme.*

*Bill et Richard étaient tous deux issus d'un même quartier. Quand il était adolescent, Bill dirigeait la bande de copains et celle-ci se réunissait dans la cave de la maison de Richard. Chaque fois que l'un des membres de la bande commettait des frasques, c'est auprès des parents de Richard que les voisins venaient se plaindre. Richard, bien sur, était celui qui se faisait alors régulièrement sermonner. Plus tard c'est Bill qui avait initié Richard au LSD. Ils étaient à ce moment en canot au milieu d'un lac. Richard s'est retrouvé ensuite faisant du stop tout nu avec les problèmes subséquents que l'on peut aisément imaginer.*

*Puis Bill devint metteur en scène, Richard ainsi que d'autres amis, aidèrent Bill en jouant les figurants dans le premier film d'essai qu'il réalisait. C'est peu après que Richard eut été dirigé par Bill, lors d'un certain nombre de tournages, que l'idée d'être manipulé par lui devint obsédante.*

*Richard décida alors, un jour qu'il était en voiture, de provoquer un accident pour se démontrer à quel point il était libre d'agir sur sa destinée. Lorsqu'il déclara au personnel médical venu à son secours la raison de son accident, il se retrouva en hôpital psychiatrique.*

*A ce moment, Bill venait de terminer le montage d'un film où figurait Richard. Il décida, pour distraire son ami, de projeter pour lui, à l'hôpital, la première copie du film. C'est en visionnant ce film que Richard découvrit qu'il avait fait pendant le tournage, sous la direction de Bill, le même accident que celui qu'il devait répéter en second temps. Il n'en n'avait gardé aucun souvenir et croyait avoir décidé librement de son comportement en voiture, mais n'avait fait qu'agir ce que Bill lui avait déjà ordonné !*

*C'est après cette visite que Richard décida de s'évader de l'hôpital.*



*Pendant toute cette soirée, j'avais vu les amis de Bill et de Richard progressivement considérer la thématique délirante de Richard plus comme une métaphore que comme un langage fou. Lorsque Richard parvint à l'épisode du film, dont le titre évoquait l'éternel retour, des exclamations fusèrent. A partir de ce moment, il devenait clair que les jeunes amis de Bill et de Richard ne voyaient plus ce dernier comme un « autre » incompréhensible mais comme quelqu'un de vivant, sur un mode particulier, quelque chose qui faisait sens pour eux.*

*J'ai alors proposé mon aide aux membres du réseau aux conditions suivantes : pour que je puisse travailler efficacement, il fallait que je sois rassuré. J'étais prêt à les aider si deux d'entre eux, à tour de rôle, acceptaient d'être toujours avec Richard jusqu'à ce que la situation s'améliore. Par ailleurs je souhaitais pouvoir rencontrer fréquemment, dans les jours suivants, ce réseau d'amis avec Bill et Richard.*

*Pour le reste, on pouvait me joindre à tout moment chez moi ou à l'hôpital dans lequel je travaillais.*

*Les membres du réseau, visiblement soulagés acceptèrent mon offre.*

*Richard demanda malgré tout que Bill trouve un autre lieu où habiter tant que lui, Richard, n'était pas sûr de son comportement.*

*Il me demanda par ailleurs de lui amener les mêmes neuroleptiques que ceux qu'il prenait à l'hôpital au cas où la situation s'avèrerait trop difficile pour lui.*

*Nous décidâmes que Bill viendrait dormir chez moi, dans l'appartement dont je disposais sur le campus de l'hôpital psychiatrique.*

*A l'époque, je n'avais pas vu l'ironie de la situation et son importance symbolique. C'était Bill qui se retrouvait dans le contexte d'un hôpital psychiatrique et Richard qui vivait chez Bill.*

*Le petit monde qui gravitait autour de Bill tournait maintenant autour de Richard pendant que Bill se retrouvait au côté du psychiatre.*

*Pendant les jours qui suivirent, je revins fréquemment animer les rencontres du réseau de Bill et de Richard. Richard n'avait pas repris de médicaments tout en étant rassuré de les avoir à portée de la main. Au fur et à mesure que les effets secondaires des neuroleptiques diminuaient, il se remettait à jouer de la guitare avec des amis et à faire des parties de basket sur un terrain proche. Richard accepta que Bill puisse revenir et les rencontres du réseau qui avait lieu au début de la crise tous les jours, puis tous les deux jours, s'espacèrent. Richard critiqua de plus en plus son comportement et me donna l'impression de se libérer progressivement de l'idée d'être agi par Bill. Nous décidâmes alors avec lui qu'il retournerait à l'hôpital dont il s'était échappé. Il serait accompagné par une amie thérapeute qui habitait la ville où se trouvait l'hôpital. Cela fut fait. J'ai appris par la suite que Richard avait été traité en tant que patient ambulatoire, qu'il avait entrepris une psychothérapie et qu'il allait bien. »*

**Mony Elkaim** a raconté cette expérience lors d'un colloque sur les pratiques de réseau. C'était sa toute première thérapie en réseau. Son objectif alors était d'aider les membres du réseau de Richard à voir son comportement autrement et lui ouvrir d'autres possibles.

Il nous montre ici l'extraordinaire impact que peut avoir la dynamique d'un groupe quand, à travers un nouveau sens partagé de la crise et le soutien des proches, un contexte de vie différent apparaît. Dans ce contexte, d'autres types de relations peuvent prendre naissance et s'amplifier permettant ainsi à d'autres possibles de survenir.

En quelques mots que s'est-il passé ? Le réseau, pourquoi ?

- pour appréhender l'individu dans son contexte ; que se passe-t'il sur le plan relationnel et des interactions ? Pourquoi Richard a-t-il cette drôle d'idée ?

- pour assurer la protection et le soutien de l'entourage ; en donnant du sens à la crise et l'envie d'aider, en construisant d'autres systèmes relationnels.
- pour construire des hypothèses systémiques ; les relations entre les personnes qui forment l'entourage d'amis de Richard et de Bill dans ce cas, tendent à modeler le rapport de ces derniers avec elles et donc leur comportement. On peut penser qu'ici Mony Elkaïm, en rendant aussi explicites que possible les relations Bill-Richard et en élargissant le champ social de Richard, a permis de rompre les liens dysfonctionnels et les chaînes qui l'écrasent.
- pour multiplier les possibles.

Comment ?

- en construisant la carte des relations.
- en discriminant les multiples enjeux relationnels.
- en intervenant au niveau pertinent, celui du changement possible, du non-jugement, le niveau de la relation.

Mony Elkaïm s'est inspiré d'expériences américaines et notamment celles effectuées en 1966 par Speck, médecin psychiatre, sur l'intervention en réseau dans le domaine de la thérapie familiale. Ces interventions s'appelaient « thérapie de réseau ». Speck considérait que si le cercle des proches pouvait être à l'origine du symptôme chez l'individu et la famille, il possède aussi, en lui, des solutions créatives aux problèmes posés. L'action de l'intervenant, avant tout thérapeute, consiste à stimuler le réseau primaire pour que ses membres jouent un rôle de plus en plus actif dans la recherche, le choix et l'application des solutions, aidant en cela le patient à retrouver son cadre, voire son mode de vie.

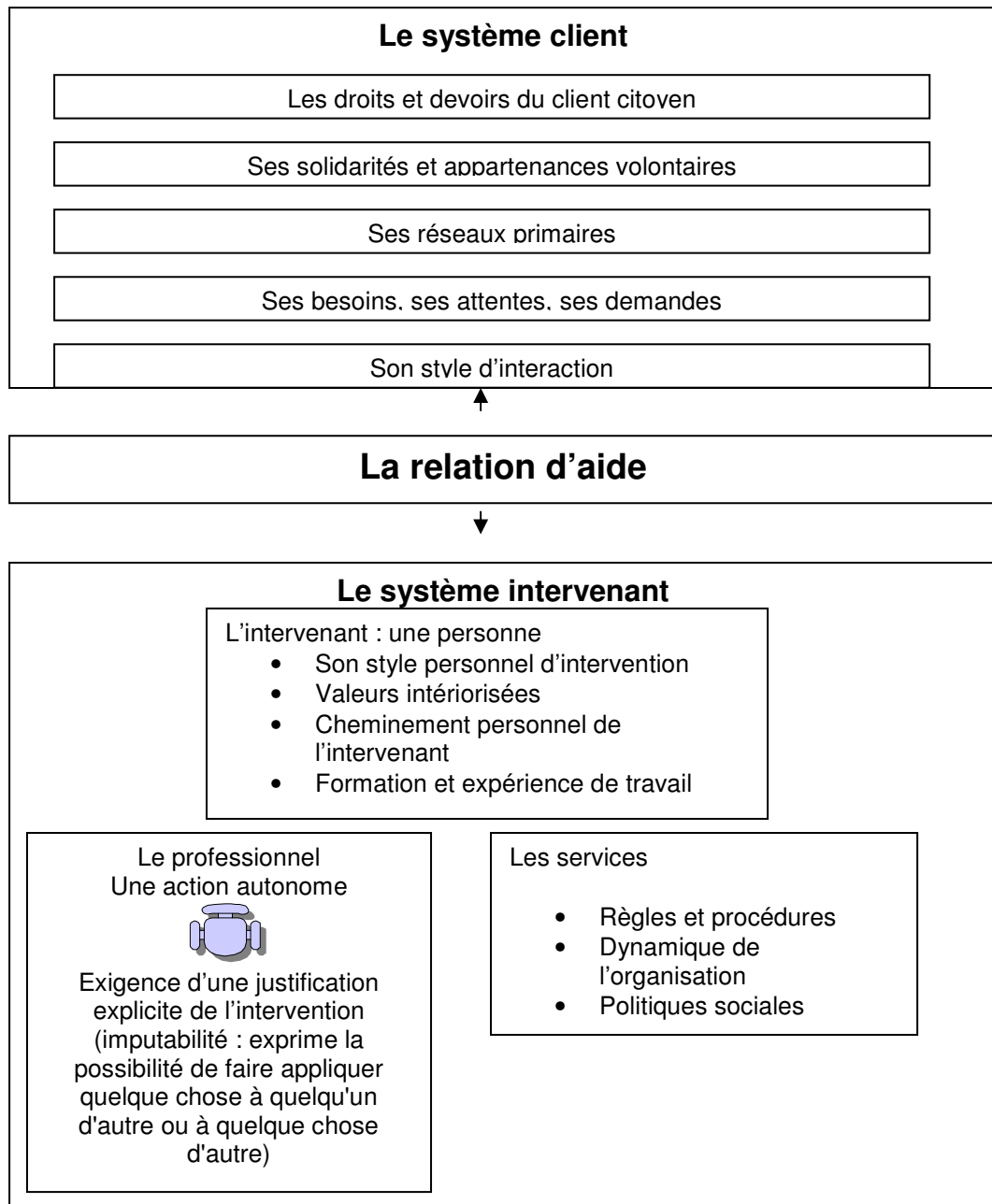
Bien sûr ces interventions de réseau s'appuyaient sur les codes culturels du groupe. Il faut savoir aussi que toute thérapie plonge ses racines dans l'anthropologie, car aucun être humain ne peut se passer des modèles culturels qui sont autour de lui ; mais cela est particulièrement vrai pour la thérapie de réseau, qui met en valeur des ressources trouvant leur moyen d'expression dans les canaux ordinaires de communication d'une certaine forme de culture. Par exemple, Mony Elkaïm dans ses thérapies de réseau, recrée pour les immigrés marocains en Belgique l'atmosphère des souks de son pays, mais quand il s'agit de belges, il utilise des instruments différents.

Avoir accès à cette créativité n'est pas toujours aisé, il faut d'abord considérer la complexité des relations vécues par les familles ou les personnes accompagnées plutôt que concevoir et vivre l'aide de façon individualisée.

Si nous ramenons l'intervention en réseau appliquée au social, dans une approche systémique, l'aide individualisée enferme les protagonistes dans un système clos sur lui-même, alors même que la prise en compte de la complexité supposerait d'inclure cette relation dans une approche des différents systèmes et de leurs inter-relations.

Je m'explique par un schéma de Ricardo Zuniga, professeur d'université de Montréal :

### La relation d'aide comme rapport inter système, inter réseau



### Le réseau , un art de construire des réponses à l'exclusion :

On sait aujourd'hui que le contexte de pauvreté grandissante appauvrit aussi le réseau primaire et secondaire des personnes ou familles. Dans ce cas, il s'agit de retrouver une dimension perdue, mais qui est tout à fait naturelle, avant qu'une soi-disant civilisation la fasse disparaître de notre horizon. Il s'agit d'élaborer une intervention en tenant compte de la qualité du réseau primaire (vaste limité), de son effet (positif ou négatif), de ses ressources propres (capable de faire front au problème ou pas), des valeurs mobilisées qui pourraient entrer en conflit avec d'autres réseaux. L'intervenant doit être capable de construire un réseau et sa trame, dont il possède le

tracé, tout en étant prêt à se retirer dès que le réseau peut vivre sans son aide. Il s'agit de dépasser la relation soignant/soigné et réintroduire « la prise en charge du milieu par le milieu ».

### **Les étapes de l'intervention de réseau :**

- Prendre en compte la situation : la demande d'aide se présente dans la majorité des cas de manière classique : elle est individuelle et relative au besoin de la personne. Si l'intervention vous paraît pertinente, il est important de vérifier : soit le réseau primaire n'est pas repéré en tant que tel et nécessite un étayage, soit le réseau primaire existe et n'a besoin que d'être sollicité.
- Recenser les personnes du réseau primaire susceptibles d'être mobilisées avec l'utilisateur.
- Recenser les professionnels et les bénévoles du réseau secondaire qui interviennent auprès de la personne et du groupe primaire.
- Etablir une carte réseau.
- Etablir une ébauche de projet fédérateur à partir des propositions et solutions qui émanent de l'utilisateur et de son réseau primaire, cela revient à penser la finalité de l'intervention.
- Activer et animer le réseau primaire... surtout pour faire durer l'engagement : prendre en compte les propositions, les relayer, formaliser les rôles des différentes personnes du réseau primaire.
- Evaluer le dispositif d'aide mis en place.
- Enfin passer le relais, reconnaître l'autonomie du réseau primaire et de l'utilisateur.

Il s'agit de penser une approche sur les capacités de résilience des personnes accompagnées, dont on sait qu'elles sont proprement individuelles, mais aussi la résultante de rencontres significatives tout au long du processus de vie, ce qui fonde la question de l'étayage du réseau primaire et secondaire. On pourrait alors tranquillement affirmer qu'un réseau est thérapeutique tout simplement parce que c'est un réseau et, en tant que tel, il peut soutenir et contenir quelque chose. Qui sait ? des solutions, des souvenirs, des idées, des objectifs de lutte, des douleurs, des choses à manger... des fantaisies. La résilience du réseau de la famille n'est pas la somme des résiliences individuelles.

Etablir une relation d'aide avec la personne ou la famille, en privilégiant la mobilisation de ses propres ressources à partir d'une activation de son réseau primaire et éventuellement d'un réseau secondaire non formel, au détriment d'une intervention plus classique d'étayage à partir du réseau secondaire formel, constitue pour le professionnel un choix d'intervention qui va nécessiter une compétence particulière pouvant se décliner en 3 axes :

- un savoir être, en ayant la conviction que toute situation n'est pas déterminée une fois pour toute ;
- des savoirs sur les dispositifs, réseaux secondaires de l'environnement des usagers ;
- des savoirs faire : évaluation partagée au fur et à mesure, une capacité d'animation et de coordination.

Pour conclure, 5 bonnes raisons pour un nouvel intérêt à la démarche de réseau en travail social :

- les effets de la pauvreté nécessitent un travail sur les liens sociaux ;
- ne laisser personne au bord du chemin ;
- surmonter les paradoxes de la pratique en travail social : affirmation par le travailleur social d'une solidarité de fond avec son client et faire revenir celui-ci à la norme et au droit - la volonté d'une approche polyvalente qui se heurte à la nécessité croissante de développer une action spécialisée - difficulté à maintenir la prévalence d'une approche clinique face aux glissements vers l'intervention bureaucratique, notamment générée par l'urgence ;
- doter la coordination des acteurs sociaux de supports méthodologiques ;
- réinventer des souplesses intra et inter-institutionnelles en permettant de s'enrichir de la différence.

Cela nous fait réfléchir au fait que si on ne peut pas garder l'illusion d'un retour à un temps plus humain que l'actuel, on peut garder du moins l'espoir de pouvoir, parfois, renouer des liens qu'on croyait perdus.

Lundi soir quand je parlais du contenu de mon intervention, Maryannick me demandait : cela se fait localement ?

Je ne sais pas mais j'aimerais savoir. Toutefois, je vais te raconter une histoire qui se passe ailleurs.

*« Monsieur DUPONT se présente à la permanence, son épouse est décédée cette nuit brutalement. Il ne veut pas que ses trois enfants, âgés de 12, 5 et 2 ans, soient placés et demande une aide pour faire face à cette situation.*

*Monsieur travaille depuis peu, il vient de décrocher un CDI dans une petite entreprise. Il gagne le SMIC et ne peut s'absenter longtemps. Son travail se trouve à 115 kilomètres de son domicile et il s'y rend en scooter. Il est parti de 8H00 à 19H00. Il habite une cité HLM, dans une tour de quarante logements. En face de celle-ci se trouvent la crèche et l'école maternelle. Mais, il n'y a pas d'assistante maternelle. Monsieur a pris une semaine d'arrêt de travail.*

*Ensemble nous faisons le bilan de la situation. Monsieur ne côtoie pas ses voisins, il ne voit pas sa belle famille. Il n'est pas seul, sa sœur et son beau frère sont venus pour la semaine, ils l'aident à s'organiser. Il est convenu lors de la conclusion de l'entretien, d'attendre les funérailles et refaire un point lors d'une visite à domicile. En attendant, Monsieur va essayer de trouver une solution avec sa sœur. Je lui propose la crèche, la cantine pour les 2 aînées, une travailleuse familiale pour le mercredi, un accompagnement par la collègue du collègue. Il veut être guidé et est prêt à faire toutes les démarches qui lui permettront de remédier à son problème.*

*Un premier exposé de la situation nous permet d'établir la carte réseau de la famille Dupont.*

*L'analyse du réseau primaire met en évidence les liens très forts entre Monsieur et sa sœur. La famille semble dépendante de la sœur de Monsieur. Les collègues de travail présentent un soutien moral dans l'entreprise mais sans relation à l'extérieur de celle-ci. Monsieur dit ne pas avoir d'amis et ne pas connaître ses voisins.*

*L'analyse du réseau secondaire montre que la famille était connue de l'UTASS (MSD) dans le cadre de la PMI. Les actions étaient ponctuelles. Monsieur est venu spontanément à l'unité sur le conseil de la sœur qui n'est pas connue du service.*

*L'aînée des enfants est soutenue par ses professeurs et particulièrement par le professeur principal qui a assisté à l'enterrement de la maman. Elle a parlé avec Monsieur en l'invitant à venir au collège et lui a laissé ses coordonnées. L'assistante sociale du collège que l'enfant connaissait, l'accompagnait.*

*L'institutrice de l'école maternelle a aussi assisté aux funérailles. Les liens avec les*

deux établissements étaient limités, c'est Madame qui rencontrait régulièrement les enseignants.

Le jeudi après-midi, Monsieur, les enfants, la sœur et le beau-frère ainsi que trois voisines m'attendent. Monsieur est très éprouvé. Les enfants viennent m'embrasser. Je connais 2 voisines sur 3, elles s'occupent des enfants en attendant. Tout le monde avait le même objectif : aider Monsieur à garder les enfants.

Après l'énoncé des contacts pris après la première visite, les 3 familles de la tour proposent spontanément d'accueillir les enfants tous les jours de la semaine, le matin et en fin d'après-midi jusqu'au retour du père. La travailleuse familiale sera là le mercredi jusqu'à 16 h 00, les voisines prenant ensuite le relais. Le week-end, la sœur de Monsieur se propose de faire la lessive, le repassage et d'autres tâches ménagères. Monsieur est soulagé, il pourra reprendre le travail l'esprit tranquille. Les enfants et les voisins sont informés du travail en réseau qui sera fait. Ils l'acceptent. Nous passons le contrat .

Monsieur a inscrit le petit dernier à la crèche. Il y ira dès le lundi. La travailleuse familiale commence la prise en charge. Les « tatas » voisines se sont concertées pour organiser un tour de garde. L'assistante sociale du collège accepte le travail en réseau et prend le relais auprès de l'aînée. Les réunions se feront chez Monsieur le mercredi après midi, une fois par mois, en présence de la travailleuse familiale. Un cahier de bord sera tenu par les assistantes sociales du service. Toutes les observations, les décisions, les problèmes y seront notés. Monsieur pourra le consulter à sa guise et quand il sera absent, il y notera ou fera connaître sa décision. Lors de ces réunions, on ne parlera des enfants qu'en leur présence. La sœur de Monsieur viendra aux réunions et c'est la puéricultrice ou l'assistante sociale du secteur qui fera la liaison avec la crèche et l'école maternelle.

L'enrichissement du réseau primaire dans cette situation est manifeste. 16 personnes se sont unies autour de la famille Dupont. Les mères de familles ont décidé de travailler ensemble et se rencontrent régulièrement, une à deux fois par semaine. Elles ont tissé des liens forts autour des enfants. Elles échangent des moments de vie. Les pères se sentent concernés et participent à l'accueil. Les enfants ont l'habitude de se voir et l'accueil se déroule de façon naturelle. Monsieur Dupont a adopté cette relation. La famille de la sœur de Monsieur a toujours une place privilégiée mais Monsieur n'est plus aussi dépendant. Le réseau primaire et le réseau secondaire mobilisés permettent de réduire cette dépendance...

... En juin Monsieur a un avis favorable à sa demande de logement plus proche de celui de sa sœur et de son travail. Il déménage à la fin de l'année scolaire avec en plus, dans ses bagages, une autonomie et une capacité à surmonter les épreuves dont il ne se croyait pas capable au départ. Il a demandé au réseau de pouvoir garder le cahier de bord comme soutien moral et devoir de mémoire, ce que le groupe a accepté sans condition après l'avoir signé en souvenir. »

### **Que nous enseigne cette expérience ?**

L'enseignement majeur est que le travailleur social doit être disponible et accepter d'être dépossédé de la problématique de la famille par un réseau dont il fait partie, c'est-à-dire partager le « pouvoir » d'agir, de décider, de comprendre. Il doit surtout, et ce n'est pas le moindre, réajuster les normes du réseau et les normes institutionnelles dont il est porteur.

**Représentation de sa famille pour l'enfant ou l'adolescent accueilli en institution**  
par Jacques SERFASS, pédopsychiatre, psychanalyste

Vous savez qu'une critique faite à la psychanalyse était de s'appeler psych-analyse. Le mot « psych-analyse » venait de la chimie, et l'analyse chimique consistait à casser la matière en petits morceaux pour savoir ce qu'il y avait dedans. Alors si « psych-analyse » c'est casser l'esprit en petits morceaux pour voir ce qu'il y a dedans, vous comprenez qu'il y a un certain nombre de personnes qui ont dû être critiques par rapport à cela.

C'est embêtant après de dire que l'on est psychanalyste, alors je me rassure un petit peu. Ce matin sur une marche de l'escalier, je discutais avec une personne : moi je fais ceci et vous vous faites cela... Cette personne me dit « vous êtes psychanalyste », et je lui dis : « je ne suis pas psychanalyste, je suis psychanalyste de temps en temps, le reste du temps, je vous le garantis, je ne suis pas psychanalyste ». D'ailleurs c'est pour ça que je suis jardinier aussi, puisque je m'occupe d'un jardin d'enfants Montessori.

Les exemples que l'on a donnés ce matin me paraissent bien utiles et intéressants. Je dirais presque que c'est comme ça que je les ai ressentis, c'est sympa de savoir que Monsieur Dupont a autour de lui tout un réseau qui lui permet des choses, c'est génial d'y arriver. Maintenant j'ai vu des tas de situations où on y arrivait pas.

Alors je ne sais pas trop comment faire. Est-ce que je vais parler de la version optimiste des choses ? en disant au fond quand les choses sont bien prises en charge et qu'on a bien bossé, réunit les bonnes personnes au bon endroit, de la bonne façon, ça marche bien. C'est super ça.

Le problème c'est que, il paraît, ce n'est pas toujours le cas. Alors vous me pardonneriez d'avoir une version un petit peu inquiète des choses. Dans la prise en charge des enfants, j'ai le sentiment de ratisser large, de 0 à 21 ans. Je suis de la vieille école, la majorité était à 21 ans, maintenant c'est 18 ans, bientôt cela sera 15 ans et bientôt on sera majeur à la naissance. Au fond cela ne change pas grand-chose. Ce qui est important, c'est de se dire qu'on appelle toute cette population des enfants, des petits, des moyens ou des grands enfants. Il n'est pas inutile de se rappeler l'étymologie du mot enfant, qui veut dire *celui qui la « boucle »*, celui qui ne parle pas, il n'a pas la parole, c'est donc les autres qui ont la parole. Qui ? Les parents, les autres, les adultes, les décideurs, les professionnels.

Lorsque je travaillais en CMPP, il y a à peu près 40 ans, au détour d'une conversation avec l'équipe, on s'était dit que si on parlait en synthèse d'un enfant, on ferait venir l'enfant et ses parents pendant ce temps. Le tollé !! Les autres institutions relativement utiles à l'Homme nous ont dit : « mais vous êtes fous, c'est de la folie de vouloir que les enfants et les parents soient présents pendant les réunions de synthèse ». Nous étions un peu « cabouruts » comme on dit ici, et on a persisté. Maintenant rassurez-vous, on ne fait plus ça. Les synthèses ont lieu entre professionnels parce que c'est beaucoup plus sérieux !

Alors que se passe-t'il puisque ce que nous décrivons là, ce ne sont que des rapports entre des professionnels, ceux qui sont payés pour cela ? Les parents, ce sont ceux qui ne sont pas payés, même ils payent pour des tas de choses. Et puis il y a les enfants, ceux qui n'ont pas la parole. Ils n'ont qu'à obéir car ils ne savent pas. Je vais essayer

de vous dire que cela est faux. Ils savent un certain nombre de choses... Les parents savent un certain nombre de choses, et les professionnels savent un certain nombre de choses, du moins je l'espère.

On va commencer par les professionnels, ce qu'ils savent c'est tout ce que l'on leur a appris pendant les études, c'est très bien c'est même indispensable, puis ils ont commencé à exercer leur métier, ils ont discuté avec des collègues, bref les professionnels accumulent un savoir sur ce qu'ils ont à faire. Personne ne conteste cela. Mais ce qu'ils accumulent comme savoir c'est ce qu'on leur a dit et ce qu'ils ont pu observer par eux-mêmes. Et puis de temps en temps, comme aujourd'hui, il y a des journées d'études, alors on apprend un tout petit peu plus de choses, on engrange, et comme ça on a dans sa hotte tout un tas de savoirs de professionnels, puis on fait des stages. Alors c'est très curieux, mais quand on sort d'un stage ou d'une journée d'étude on se dit : « whaou ! C'est très clair, c'est formidable ! ». On a tout compris, et il n'y a qu'à l'appliquer dans notre institution. Alors on revient et on explique aux gens que ce n'est pas du tout comme on croyait et que maintenant qu'on sait on va leur dire comment il faut faire : la « gamelle » assurée ! Je ne sais pas si vous avez essayé mais cela ne marche pas. Et l'intérêt c'est de réfléchir à pourquoi cela ne marche pas.

Les parents savent l'histoire, leur histoire de parents, l'histoire de leur enfant, ils savent l'histoire de la famille, ils savent comment les choses se sont passées, ils savent tout un tas de choses, mais assez vite s'il y a trop de difficultés, ils vont avoir un doute. J'attends un tout petit peu pour reparler de ce doute...

Je persiste à dire avec insistance que les parents sont les seuls à connaître l'histoire de leur propre famille, de leur enfant. Et ce qui très intéressant, c'est de demander à un papa de raconter l'histoire de son enfant, à une maman de raconter l'histoire de son enfant, et de s'apercevoir que ce n'est pas tout à fait la même histoire. Alors que c'est tout à fait le même enfant. Cela veut dire que le savoir des parents n'est pas complètement le même, ce sont deux points de vue : on est à un endroit et on regarde les choses d'une façon, et si on est à un autre endroit on regarde les choses d'une autre façon. Et pourtant on regarde la même chose. C'est comme Picasso qui dessine une boîte d'allumettes comme cela, et en même temps sur un autre tableau il dessine la même boîte d'allumettes d'une autre façon. On ne comprend pas, mais en fait c'est la vue de plusieurs points de vue de la boîte d'allumettes. Ça fait bizarre, au début on croit que la boîte d'allumettes est juste comme ça, et bien non elle est de différentes façons, et un enfant vu par l'un et par l'autre va être un enfant vu de différentes façons.

Les parents ont aussi un savoir important, qui est le savoir de l'antériorité. J'insiste là-dessus en disant ceci : les professionnels, quand ils sont dans une discussion, proposent un travail, quand ils sont auprès d'un jeune ou de parents, ils sont dans l'actualité. Alors que les parents, eux, sont dans l'antériorité, ils savent que le temps s'écoule.

Et je ne cesse de dire à mes collègues : « Souvenez-vous que l'enfant vient de très loin, il ira encore plus loin après, et vous vous allez vous occuper de ça dans l'histoire de l'enfant, c'est peu ! C'est très important dans l'instant, mais au regard de tout ce qui s'est passé avant et de tout ce qui va se passer après, je peux vous assurer que ce n'est pas grand-chose ».

L'enfant sait aussi, et j'insiste beaucoup sur le savoir de l'enfant. Un tout petit enfant sait s'il a faim ou s'il n'a pas faim, il sait quelque chose sur lui-même. Ce qui est assez curieux, par les effets de l'éducation et des modes, c'est qu'on ait dit aux enfants : « non non, tu ne sais pas, c'est moi qui sais, c'est moi qui suis l'adulte, qui a bien



réfléchi, alors je sais ce qu'il faut faire ». Et très vite les enfants avec les adultes se trouvent en situation dissymétrique. C'est-à-dire leur savoir vaut moins que le savoir des adultes. Alors ai-je besoin d'insister sur le fait que quand les choses vont bien, tout va bien, mais quand les choses vont mal, non seulement elles ne vont pas bien mais j'ai le sentiment que se met en place une espèce de spirale descendante du fait que les emmerdements s'accumulent.

Je prends un exemple, un enfant sait s'il a envie d'aller se coucher ou pas envie d'aller se coucher. S'il est fatigué, il va avoir envie d'aller se coucher, et s'il n'est pas fatigué, il a envie de faire des choses avec les grandes personnes. Il sait cela l'enfant, mais on lui dit : « Non, non, non, il faut se coucher à 9 h 15 ! ». Ça l'embête mais tant pis ! L'adulte sait ! Je ne sais pas comment il sait car les chrono-biologistes bataillent dessus, et ils ne sont toujours pas d'accord.

J'ai assisté à une conférence avec Jean Epstein qui disait que pour le pipi au lit par exemple ou la propreté, ce qui est normal c'est entre 0 et 8 ans. Si l'enfant est propre à 1 an c'est très bien, mais si l'enfant est propre à 6 ans c'est normal. Il y a une telle différence entre les enfants qu'il faut admettre que le savoir de l'enfant, qui est un savoir intérieur, est à prendre en compte. Mais jusqu'à présent on dit à l'enfant : « tu ne sais pas, ce sont les parents qui savent ». Mais quand les parents sont eux-mêmes en difficulté, qu'est-ce qu'ils font ? Ils vont faire appel aux professionnels. C'est-à-dire que petit à petit il va s'installer une hiérarchie entre les enfants qui ne savent pas, les parents qui savent certaines choses mais qui ne savent pas ce qu'il faut faire, et les professionnels qui sont en haut de l'échelle et qui savent exactement ce qu'il faut faire.

Qu'est-ce qui se passe à ce moment-là ? Eh bien une fois de plus, lorsque les choses vont bien, lorsque les choses vont, s'améliorent, tout va rentrer dans l'ordre et tout va bien. Chacun a fait son job. Le problème c'est quand la difficulté ne va pas en s'amenuisant.

Une jeune fille qui est dans sa famille. Elle est en sixième. Papa et maman se disputent à longueur de temps, et les deux grandes sœurs en ont tellement eu assez qu'elles sont parties. L'une fait un peu n'importe quoi, et l'autre vit en couple et attend un bébé. Les parents se séparent et la garde revient à la maman. Mais il se trouve que la maman de temps en temps pique des colères terribles et la fille est terrorisée. On s'en aperçoit à l'école. L'ASE est alertée, le juge déclare que cela ne peut pas durer et cette enfant est placée en famille d'accueil. Jusque-là, c'est du banal. La famille d'accueil considère que les parents de cette fille n'ont pas fait très bien leur boulot et eux rectifient les choses en disant il faut faire ci, il faut faire ça. En somme c'est une famille d'accueil qui, le cœur sur la main, va expliquer ce qui est mieux. Il se trouve que la gamine, pendant le temps où cela ne se passait pas bien, elle se réfugiait dans la nourriture et elle avait pris un petit peu de poids. Ce en quoi la famille d'accueil a dit : « Maintenant il faudrait maigrir, tu es tranquille, tu es chez nous, il n'y a pas de problème ». En même temps la maman continue de voir sa fille, au point rencontre, et évidemment la fille a envie de voir sa mère, la mère a envie de voir sa fille, bien que de temps en temps elles se disputent. Et comme la mère est très culpabilisée d'avoir fait que les choses ne se passent pas bien, elle arrive au point rencontre avec des sacs plein de biscuits et de chocolats qu'elle donne à sa fille. Et sa fille qui n'est pas bête et qui sait des tas de choses : « mais maman tu sais très bien qu'il ne faut pas que je mange plus et qu'il faut que je fasse attention, autrement on se moque de moi... ». Bref elle dit à sa mère : « non je ne peux pas accepter ». Et de lui répondre : « tu ne peux pas me faire ça », la mère insiste de telle façon que la fille lui cède et prends donc le sac avec biscuits et chocolats. Mais dans le trajet entre le point rencontre et la famille d'accueil, elle se dit « Aïe ! Que va-t-on me dire dans la famille d'accueil ? ». Elle sait qu'elle va se faire « remonter les bretelles ». Alors elle cache le sac sous le lit en sachant qu'elle ne va pas y toucher. Sauf que la maman de la famille

d'accueil trouve le sac en faisant le ménage et lui dit :

- Comment ! tu as caché de quoi manger, ce n'est pas possible.
- Mais c'est maman qui me les a donnés, je ne voulais pas les manger !
- Pourquoi tu ne les as pas apportés aux repas que nous puissions les partager ? Tu n'es pas partageuse alors.

Et voilà cette gamine, dans une situation infernale, elle ne peut pas dire oui et elle ne peut pas dire non à sa mère. Elle ne peut pas dire ce qui s'est passé à la famille d'accueil, elle cache mais elle se fait attraper et lorsque je parlais avec elle, je voyais ses larmes et je me disais : « Mais que faire dans une pareille situation ? ».

Alors, j'ai fait ce que je crois, et je refais la tournée des professionnels, des parents, de l'enfant pour examiner ce que savent les professionnels. Les professionnels savent-ils ce qui se passe pour cette fillette ? Ils ne le savaient pas : ni l'ASE, ni l'assistante sociale, ni la personne du point rencontre, c'était passé inaperçu. Mais pour la fille, c'était absolument dramatique. Ce qui est nommé : une double contrainte, on ne peut pas faire A et on ne peut pas faire B non plus. Alors on est dans les ennuis.

Les parents : le père n'était pas au courant car il ne voulait pas venir au point rencontre, alors il ne voyait plus sa fille. La mère, elle, savait que sa fille avait un peu d'embonpoint, elle était au courant qu'il avait été dit qu'il ne fallait pas donner à manger à sa fille. Elle était au courant de tout ça. Mais ce savoir-là, elle ne pouvait pas le digérer.

Et l'enfant ne pouvait pas faire valoir sa propre possibilité de prendre position.

Alors que se passe-t-il au fond ? Je considère que le manque d'information est absolument dramatique.

Le problème est que dans les discussions autour de tel ou tel enfant en difficulté, nombre d'informations sont données : des comptes-rendus, des rapports, des synthèses, des dossiers. Et on voit dans certaines institutions des dossiers qui grossissent, qui deviennent des pavés absolument énormes.

Mais ce que je sais, c'est qu'il y a des savoirs fondamentaux qui ne sont pas pris en compte et une multitude de savoirs qui passent à la trappe. Je crois qu'il y a un petit problème avec ça, c'est-à-dire les professionnels d'une part, les parents d'autre part et bientôt les enfants eux-mêmes, quand ils grandissent, tout le monde déclare que lui sait, les autres ne savent pas. Ce savoir des professionnels, c'est leur outil de travail et beaucoup plus que ça, je vais le dire avec un gros mot qu'on va casser en plusieurs morceaux, c'est une manière d'être, une manière de se satisfaire, une manière d'avoir une bonne estime de soi-même, bref ce que l'on appelle : une image narcissique. Notre savoir de professionnel, c'est notre image narcissique. Et on la gonfle avec tous les savoirs qu'on compile au fur et à mesure de notre parcours professionnel. C'est absolument nécessaire, il faut qu'on ait de nous-même une bonne image pour pouvoir travailler correctement. Mais si par hasard, un de vos collègues vous dit : « Mais enfin, c'est complètement con ce que tu dis », l'image narcissique en prend pour son grade. Quand c'est juste un coup comme ça, ça va, mais quand dans une équipe ou dans une institution, de façon répétitive, les uns expliquent aux autres qu'ils racontent des salades, cela peut poser problème et ça « dé-narcissise » les professionnels. Le fait d'avoir une bonne image de soi en tant que professionnel est une nécessité, mais quand cette image de soi devient trop importante cela devient un inconvénient.

Pour les parents, c'est à peu près la même chose. Vous pensez bien que tant que les parents savent ce qu'il faut faire pour leurs enfants : « Il faut faire ci, il faut pas faire ça, faut faire tes devoirs, dis bonjour à la dame... Mon père m'a élevé comme ça, alors c'est comme ça que je vais t'élever, tu vas voir ce que tu vas voir ». Là, tant que les parents savent, ils sont sûrs d'eux-mêmes, ils ont une bonne estime d'eux-mêmes, ils ont une bonne image narcissique. Mais si le bébé pleure la nuit, une fois, deux fois, dix fois, cent fois, dix milles fois, il y a un moment où l'image narcissique craque. Et

vous vous rendez compte quand on ajoute le gosse qui ne veut pas aller à l'école, qui ne veut pas faire ses devoirs, le pipi au lit, le petit garçon veut s'habiller en fille... On peut faire la liste de toutes les difficultés qui peuvent arriver au cours de la petite et moyenne enfance. Je termine, ayant utilisé mon temps d'intervention, en disant qu'il me semble indispensable que chaque personne respecte son propre savoir, essaie de le transmettre le mieux possible, prenne en compte le savoir des autres. Cette prise en compte des savoirs des autres est ce qui fait défaut dans les dialogues entre les professionnels et les parents, entre les parents et les enfants. Les réseaux peuvent se mettre en place, c'est à la seule condition du respect des savoirs des autres.

## **Comment superviser une équipe ?** **par Véronique DE BISSHOP, psychothérapeute systémicienne**

La supervision est une pratique singulière de la parole à partir de l'exercice professionnel. Elle vise avant tout un désencombrement, un démêlage des résonances qui se nouent entre un usager et un professionnel ; autrement dit faire le clair dans la relation engagée entre un professionnel et un usager ; permettre la possibilité à chacun d'élaborer, de métaboliser les émotions et les ressentis.

Dans la supervision, il s'agit bien de favoriser un déplacement, des prises d'air, voire des prises d'être pour les praticiens du social, là où le quotidien écrase la pensée sous son rouleau compresseur de routines et contraintes dans un contexte social dur, qui empoisonnent à petit feu les pratiques sociales en instrumentalisant ses praticiens.

Il s'agit de maintenir vif l'appareil à penser, l'appareil à inventer de chacun, l'appareil à parler sa parole. On a pensé jusque-là cette pratique comme allant de soi.  
Eh bien non, ça ne va pas de soi !

La parole se distingue si elle existe entre les notions de phrase et d'énoncé.

Une phrase est un objet abstrait qui possède une structure indépendamment de l'usage qui en est fait en contexte.

Un énoncé est en revanche un objet concret qui possède à la fois des propriétés linguistiques et non linguistiques.

La distinction entre phrase et énoncé est donc un reflet de la distinction qui existe entre la structure du langage et son usage.

En résumé la sémantique étudie la signification des mots et des phrases hors contexte et la pragmatique étudie le sens des mots et des énoncés en contexte.

Il ressort que le point de séparation entre sémantique et pragmatique est l'intégration ou non du contexte dans l'étude du sens.

Le contexte inclut tous les énoncés qui précèdent l'énoncé à traiter.

La notion de contexte est définie comme étant l'ensemble des hypothèses que l'usager (locuteur) se représente mentalement et qui contribuent à l'interprétation de l'énoncé.

La construction du sens se fait par couches successives, en partant du sens communiqué explicitement pour arriver à celui qui est transmis implicitement.

Peut-être que notre travail de superviseur est de travailler sur la partie implicite du discours que le praticien ne verra que dans le cadre de la supervision.

La supervision c'est aller à la rencontre de nos limites dans la parole où l'inédit peut advenir. Et il doit advenir par tâtonnement car les représentations se heurtent loin de notre culture, de nos référentiels, de notre constitution d'être et « je peux avoir peur de ce que les mots vont faire de moi » (Beckett).

La parole médiatise, métabolise, formalise le vécu ; d'autant plus aujourd'hui qu'il y a une perte de sens dans les exigences telles que les évaluations quantitatives, les grilles, les protocoles...

Ce sens est redonné à partir d'une rencontre humaine authentique.

Le superviseur garantit la division que produit la parole de chacun. Car l'exercice de la parole non seulement produit une division pour chaque sujet, mais aussi entre les sujets.

## Clôture de la journée par Olivier TRIOULLIER

Ce matin je vous ai dit merci d'être là parce que de toute façon sinon, on ne fait rien, on n'aurait rien fait, c'est toujours comme ça. On a parlé dans l'après-midi « aidant-aidé », relation « aidant-aidé », ça marche dans les deux sens. Si vous recevez une famille mais si vous ne pensez pas qu'une famille peut vous aider vous, il n'y a pas de travail possible... Parce que la famille nous aide aussi, et c'est passionnant comme travail, on apprend des trucs ; si on ne rentre pas dans cette dynamique-là on s'ennuie, et quand je dis la famille, il s'agit aussi bien du couple ou de la personne ou de l'enfant.

Je dis merci à chacun de mes collègues...

Virginie, Roger, Annick et Sylvie, Marie-Jo, Jacques, Laurence et Vincent, Véronique pour tout ce que tu as dit.

Le concept de la parole, c'est une évidence, on ne fait que travailler avec ce truc-là, symbolique, mais encore faut-il arriver à en faire un concept. Même si le langage passe aussi autrement.

Enfin je dis merci à Roselyne, pour la qualité de son travail et pour avoir été là tout le long.

Les trois termes, *espace thérapies systèmes*, allons-y pourquoi pas pour un coup de trinité. Je pourrais, pour expliquer, le jouer tout de suite de façon un petit peu précise, concrète ou pourquoi pas savante : pourquoi ces trois mots ? Mais l'idée qu'ils soient trois effectivement, c'est cela qui m'intéresse.

Il y a des moments, on est submergé d'une telle dose de désespoir quand les personnes sont là et qu'elles sont engluées dans les trucs de leur vie dont elles n'arrivent pas à sortir et même des fois, pire que ça, dont elles ne veulent pas sortir, c'est du moins l'impression que l'on a pendant quelques instants. Et, à notre tour, on peut bien se sentir englué et souvent avoir tendance, moi le premier, à comme essayer d'amener, de pousser pour que ces familles se sortent de là, les pousser dans le dos pour qu'elles se sortent, à faire un geste de la sorte, du côté de leur imposer une force... Mais comme de toute façon avec le temps, on constate que ça ne marche pas, alors quoi ? On s'entête, on fait une crise cardiaque ou alors on s'arrête, on se relâche. Et quand on se relâche il y a des moments, ce désespoir, de façon tranquille, ce désespoir des familles, mais de façon tranquille il nous traverse aussi. C'est comme une sorte d'entraînement, il peut nous traverser sans nous fixer ou sans qu'on se fixe dessus mais il nous traverse. Il y a des moments quand on accepte complètement de lâcher, pourquoi pas, c'est un peu spécial de dire ça ainsi mais c'était une des thématiques de la famille reçue tout à l'heure, pourquoi pas s'en remettre à Dieu ? Juste un instant comme ça, en se disant « *C'est un miracle qu'il nous faudrait, moi je ne peux plus rien, ça bloque tellement avec eux, moi je ne peux plus rien faire, donc rêvons au miracle* », du coup on se détend, ça détend la famille aussi, et là il peut commencer à se passer quelque chose. Je sais que ce sont des idées qui peuvent paraître un peu loufoques, ce n'est pas une réunion religieuse ! Alors pourquoi pas la Trinité et pourquoi pas un petit coup de Dieu dans le sens de se relâcher complètement et de voir si quelque chose peut se passer ? Et des fois cela débloque la famille, mais c'est elle qui a l'idée au lieu que ce soit nous.

Je voudrais dans ce sens vous faire part d'une petite observation : on a démarré ce matin sur la création des problèmes, et cet après-midi c'est plutôt sur les apprentissages, comment on apprend à se transformer ou à changer. L'observation c'est la suivante.

Très souvent quand le travail commence avec une famille, on voit que les enfants sont alertes ; même ceux qui sont couverts de symptômes, ils ont des fois une espèce de facilité, comme si derrière le symptôme il y avait une sorte de transcendance dans la perception qu'ils ont des blocages de toute la famille. Pas juste des blocages des parents, des blocages de toute la famille. Vous savez un phénomène du genre : « *la vérité sort de la bouche des enfants* ». Dans les premières séances, c'est un truc intéressant à observer, ils sont plus alertes que les parents qui sont complètement coincés dans des codes sociaux. Les enfants sont plus disons déliés. Alors ils balancent deux trois infos qui ont tendance à piquer un peu les parents, et puis au fil du temps on se met bien sûr à travailler, et comme dans une famille on peut penser que ce sont les parents qui pilotent, on va travailler notamment avec l'outil parole un petit peu plus avec les parents, parce que quantitativement il faut beaucoup plus de paroles entre deux adultes qu'entre un adulte et un enfant, du moins dans un tel contexte, de thérapie. Les enfants, ce n'est pas la peine de parler une demi-heure avec eux, on les assommerait complètement, il vaut mieux qu'ils dessinent ou qu'ils jouent. Et on va faire un commentaire sur le jeu et ça c'est beaucoup plus efficace, ou on va traduire là encore ce que les parents disent, ou traduire aux parents ce que les enfants montrent ou disent.

Et donc voilà, les enfants sont plus alertes et après on va se concentrer sur le travail avec les parents, pendant un certain temps, sans oublier les enfants. Qu'est-ce qui va se passer ? On va arriver à un moment qui ressemble à un carrefour, c'est-à-dire d'un coup, la famille, elle est prête à changer et là il y a une observation tout à fait particulière : comme si c'est le moment où les parents peuvent se saisir du changement *et*, bizarrement ou paradoxalement, où ce sont les enfants qui se mettent à freiner, ou les adolescents. Au début ils avaient l'air plus vifs et puis tout à coup, au bout de quelques temps, on arrive au carrefour du changement, là on sent que les parents sont quasiment prêts ou commencent à faire le passage et on voit que les ados, ceux qui avaient un bec comme ça, ou les enfants qui avaient l'air si pleins de vivacité, ce sont eux qui freinent et on les sent déstabilisés voire insécurisés.

Je crois que le changement et la transformation ce sont deux notions qui sont liées, et je crois qu'elles marchent à l'envers chez l'enfant et chez l'adulte. Je crois que pour l'enfant il faut d'abord qu'il y ait un changement, c'est-à-dire qu'il faut d'abord qu'il y ait une expérience nouvelle, qu'on l'accompagne dans l'expérience et c'est ça qui va lui permettre de se transformer, de se structurer. Et je pense que chez l'adulte, le phénomène se passe fréquemment dans l'autre sens, encore qu'il y ait des adultes qui ont un cœur d'enfant qui est tellement vivace que ça peut marcher comme on vient de le dire, mais je crois que souvent pour les adultes, parce qu'il y a tout un tas d'intégration autour du langage, ça marche dans l'autre sens, c'est-à-dire qu'ils vont commencer à se transformer un petit peu et c'est là que le changement va pouvoir s'opérer.

C'est comme si on imaginait que dans le cadre de la thérapie, l'enfant doit vivre l'expérience pour pouvoir changer. Il ne suffit pas de lui expliquer ce truc-là, et comme c'est un moment de grande concentration pour les parents parce qu'ils sont eux-mêmes en train d'intégrer leur transformation et de faire ce passage vers le changement, ils sont totalement concentrés sur ce qu'ils ont à faire, y compris dans leur posture parentale, mais ils sont concentrés en eux-mêmes et à ce moment-là ils ne sont pas disponibles pour soutenir l'enfant. Je pense que c'est un rôle très très

important que le thérapeute doit avoir à l'esprit et être là, au soutien de l'enfant, le soutenir pour qu'il puisse vivre cette expérience de changement parce que pour lui c'est par là que ça va commencer. En y pensant bien, on a l'impression qu'on fait des trucs extraordinaires dans notre métier, c'est vrai qu'on fait un métier extraordinaire, on apprend sans arrêt...

Si on regarde attentivement ce processus, c'est le même qui se passe dans n'importe quelle famille ordinaire, le processus pour le coup est banal. Dans n'importe quelle famille, un jour, par exemple, l'enfant va commencer à marcher et c'est pas la peine de lui expliquer cent sept ans qu'on va lui lâcher la main... On va lui lâcher la main et là il va faire l'expérience parce qu'on est juste à coté et que c'est possible que ça tienne. Au fond c'est exactement la même chose, sauf qu'il y a cet instant particulier de la thérapie où le parent n'est pas disponible, alors même qu'il réintègre un nouvel espace de ses fonctions parentales mais il n'est pas disponible, il est concentré sur lui-même, et je pense que c'est au thérapeute de faire ce geste-là vers l'enfant ou l'ado tout en continuant d'accompagner les parents.

Cela nous apprend aussi quelque chose de fondamental sur la clinique, sur le travail clinique et sur comment aider les adultes quand on est dans des entretiens en tête-à-tête, et c'est valable au fond pour chacun d'entre nous. Il n'y a pas de doute que la psychanalyse a amené à la systémie. Si les théories freudiennes n'avaient pas été mises au point, on serait encore en train de ramer et à se demander qu'est-ce qu'on peut faire, ou peut-être on aurait trouvé d'autres choses, mais nos origines sont celles-ci, il ne faut pas l'oublier. Peut-être que nous arrivons à l'époque où les idées de la systémie peuvent commencer à amener où amènent déjà d'ailleurs à la clinique du travail dit « individuel », et comme quelqu'un l'a fait remarquer aujourd'hui, on n'est pas tout seul. On arrive mais forcément, dans les valises, il y a plein de monde qui est là, même parfois on le représente dans les séances, ça arrive, par une photo, ou sur une chaise un personnage imaginaire qui va être là.

La petite remarque que je veux faire qui est très précise au niveau du travail avec les adultes en tête-en-tête, c'est qu'il arrive que des adultes, pour des raisons spéciales, dans leur parcours, n'ont pas eu ou pas beaucoup dans leur famille cet étayage que je viens de décrire. C'est-à-dire le fait de vivre l'expérience pour apprendre, ils n'ont pas beaucoup connu ça, et du coup quand on est en psychothérapie, quand on travaille à ce moment-là avec les adultes, ou quand on est même dans une relation à mon sens plus large, c'est comme s'ils butaient sur quelque chose, comme un noyau assez enkysté où chaque fois que l'expérience nouvelle est là, il se produit ce frein parce que justement ils n'ont pas appris à faire l'expérience nouvelle comme ça, selon le processus que j'ai essayé de décrire tout à l'heure.

Et donc là, on a une sorte de problème à régler, relationnel au fond, si on le voit. A ce moment, on repense ce qui va motiver le changement chez l'adulte et comment il est susceptible, peut-être, de se transformer avant. Un adulte peut ne pas avoir l'expérience de ce changement direct mais il peut avoir l'expérience de l'idée, c'est-à-dire qu'il peut avoir déjà intégré dans son parcours, dans son panel d'expériences, le fait que pour changer, il y arrive comme il peut mais avant il faut se transformer et pour se transformer, il faut avoir l'idée de se transformer, l'idée de faire quelque chose d'autre. Au lieu de passer par le vécu, cela passe d'abord par l'idée quand il reste dans son vécu à ne pas avoir fait l'expérience de faire quelque chose de nouveau pour changer ; par contre il peut avoir une expérience de la construction des idées, et peut-être dans cette phase, cela vient soutenir le fait de passer à une expérience nouvelle.

Il me semble qu'en approche systémique, quand on travaille avec des familles, le

passage que j'essayais de décrire tout à l'heure nous apprend ça. On peut en déduire quelque chose pour la clinique dans le travail individuel, c'est que des adultes qui n'ont pas eu ce genre de soutien, qui n'ont pas appris à faire de l'expérience de cette façon-là, néanmoins ils ne sont pas forcément handicapés à tous les niveaux et ils peuvent avoir une expérience de l'idée, de l'intégration des idées et à ce moment-là, il peut être très utile de soutenir aussi l'idée, de dire que cette chose-là existe, de dire par exemple : vous avez le droit d'être en colère après votre patron qui n'est pas sympathique, le seul fait de dire le droit, que c'est possible. Chez certains adultes, je pense ceux qui ont un déficit au niveau de l'apprentissage que je tente d'expliquer, cela leur est utile de pouvoir penser l'idée, et petit à petit ils se familiarisent avec, et ce processus peut leur permettre le passage. Au fond on a tous un petit peu des deux, et selon les personnalités nous sommes susceptibles d'être plus marqués d'un côté ou de l'autre. Vraiment je voulais souligner l'importance de ce passage dans le travail avec les familles, comment il faut soutenir les enfants mais aussi comment cet aspect nous apprend quelque chose pour le travail avec les familles, avec les adultes, dans le dialogue avec chacun, ils peuvent ne pas avoir appris ça, peut-être que leurs parents ne les ont pas amenés en thérapie de famille. Donc il faut compenser quelque chose.

Et finalement, *espace thérapies systèmes*, quand même pour l'idée, c'était qu'il y avait, c'est toujours d'ailleurs le cas, que, bien sûr on fait quelque chose qu'on appelle de la thérapie mais j'aime bien l'idée du moment thérapeutique comme j'en parlais ce matin, ça peut surgir au fond n'importe où et c'est cet instant-là qui compte, parce que même en psychothérapie on fait pas de la psychothérapie tout le temps, faut pas rigoler, on est dans ce lien mais il y a des tas de moments ou cela pourrait ressembler à quelque chose d'assez ordinaire, même si nous on sait que c'est quand même de la psychothérapie. Par contre, dans ce à quoi ça ressemble, il y a, de temps en temps, un moment qui est vraiment éminemment thérapeutique, il faut tout le reste pour y arriver mais ce moment-là il se produit, et c'est à ça que nous travaillons ; ce processus peut se produire ailleurs et il nous renvoie à la modestie que nous devons avoir de notre fonction, comme nous disait Jacques ce matin, on est juste « psy », analyste ou thérapeute comme vous voulez, mais on l'est juste le temps de la séance et après nous sommes des citoyens ordinaires. Et *espace thérapies systèmes*, il y a donc la notion de *thérapie* ; il y a une notion de *système*, c'est le groupe ou l'individu, la personne seule qui vient amenant des autres personnages qui sont portés dans cette personne. Et la notion *espace*, c'est l'espace pour la personne, c'est-à-dire que le groupe n'exclut pas l'individualité bien entendu et que sans arrêt nous devons faire le va-et-vient entre les deux. C'est pas parce qu'on fait de la thérapie de famille qu'on est focalisé seulement sur la notion de groupe, chacun doit trouver absolument sa place dedans, c'est aussi ce que j'essaie de partager avec vous en parlant de cette observation et de ce qu'on peut en déduire pour le travail clinique avec les personnes en tête-à-tête. Oui, c'est vraiment un chouette métier que l'on fait. Merci de cette attention et des bons partages toute la journée.