

## ***Le professionnalisme, la professionnalisation, la coordination des intervenants. Le positionnement des institutions pour garantir le sens des interventions<sup>1</sup>.***

**Jean-François GOMEZ<sup>2</sup>**

L'ouvrage *Le temps de rites* porte sur un sujet assez particulier. Il s'agit de la façon dont on enterre les morts dans les institutions. Mais il y a aussi autre chose quand même dans ce livre : les rituels - on aura l'occasion de reparler des procédures et des rituels puisque j'ai un peu de temps. Comment, finalement, l'anthropologie peut rendre quelques services au travail social. Il y a beaucoup de gens qui se sont servis de l'anthropologie y compris les psychanalystes, cela peut être assez utile au travail social, notamment dans ces périodes assez agitées où l'on parle beaucoup de procédures...

Moi j'ai été un peu perdu ces deux jours, ça a été dur pour moi : tout c'est très bien passé au niveau de l'accueil et je remercie beaucoup le CREAI de l'accueil sympathique qu'il a fait. Ça n'a rien à voir non plus avec la qualité de la restauration. Là dessus rien à dire. On est même venu me chercher au train, j'ai beaucoup apprécié. Non, il y a beaucoup de choses qui se sont bien passées, la qualité de la musique aussi et les binious, ce qui n'a pas empêché chez moi un sentiment d'exil. Et puis la mer qui n'est pas la mienne, ici c'est l'océan ... J'ai eu un moment de désarroi et je vais vous faire un aveu, je crois que c'est lié à ce que j'ai entendu. Une sorte de *break down*, d'effondrement psychique, une dépression molle. Oh ce n'est pas grave, rassurez-vous ! Et alors du coup, hier je me suis livré à une activité compulsive graphomane. J'étais venu pour une petite intervention tranquille, et puis après le repas je n'étais pas. J'entendais des choses que je n'arrivais pas à coudre et à relier ensemble et j'ai complètement fait ce que normalement en tant que directeur on fait, - vous savez comme moi que le travail d'un directeur est de « démonter une institution »... Et donc j'ai démonté mon truc et fait des agencements un peu bizarres en fonction de ce que j'ai entendu.

C'est vrai que beaucoup de choses m'ont intéressé et m'ont surpris, et je dois vous avouer que – ayant été directeur d'IMPRO mais « dans un temps que les moins de 20 ans », etc., il y a longtemps et il n'y avait pas les affres de l'annexe 24, et évidemment il n'y avait pas 2005 et 2002. La loi 2002, je l'ai vue alors que je quittai mon établissement; ils m'ont dit que j'étais « atteint par la limite d'âge »... c'est un coup qui vous tombe dessus, c'est terrible. Cela ne m'a pas empêché ensuite de continuer tant que formateur ou superviseur, à observer les effets de ces lois.... Et je me disais que j'étais assez « largué » quand même et que l'on avait changé de siècle un peu. Ça c'était ma première réaction. Et puis après j'ai eu d'autres réactions à ce propos, vous verrez.

---

<sup>1</sup> Nous avons gardé le caractère oral de cette intervention qui a été reprise dans *Ethique et handicap*, sous le titre « Handicap, l'invention de l'éthique », ouvrage collectif réunissant plus de 30 auteurs sur la question, sous la direction de Michel Mercier et Roger Salbreux, à paraître aux Presses Universitaires de Namur.

<sup>2</sup> Ancien éducateur spécialisé, psychomotricien, directeur d'établissement, dont un IMPRO en région parisienne et un établissement d'hébergement à Montpellier. Docteur en sciences humaines, diplômé de l'École de la santé de Rennes, de l'ENSP. Diverses activités de formation, d'intervention et aussi de transmetteur de savoirs à travers sa participation à des revues professionnelles telles que *Vie Sociale et Traitement*<sup>2</sup>, *Empan*<sup>2</sup>, ou *Les Cahiers de l'Actif*. Ouvrages : *Handicap, Éthique et Institutions* (Dunod, 2005) et *Le Temps des Rites, handicaps et handicapés* (P.U.L 2006).

Donc ce que je vous propose n'est pas très ambitieux, c'est même assez décousu. Peut-être que ça permettra d'en découdre un peu après... J'ai pris quelques axes sur lesquels je vous propose une méditation qui, à certains moments, intègre évidemment des éléments entendus. Avant de commencer d'ailleurs, j'ai envie de reprendre un fil – car il y a plein de fils – sur la question qui m'a toujours préoccupée, celles des temporalités. J'ai en effet entendu des choses dans la table-ronde à laquelle j'ai assisté sur la scolarisation et notamment une chose très intéressante sur le fait qu'actuellement, on serait assez déconnecté de l'apprentissage professionnel, que l'on ne s'en est pas tellement préoccupé jusque là. C'est effectivement un constat et comme je me suis beaucoup occupé d'adultes, j'ai vu venir pendant de longues années des gens issus des IMPro et des IME. Alors cette idée de la scolarité qui s'arrête à 18 ans, cela me travaille, ça me travaille au niveau des temporalités. Parce que je me dis : qu'est-ce qu'on fait d'un adulte qui a un désir de savoir qui lui prend dans un CAT à 41 ans, voire à 50 ans, ? Au demeurant c'est quelque chose qui peut arriver quand même, vous pouvez comme ça avoir une bouffée, un désir de savoir qui vous prend sur le tard, ça nous est arrivé à certains de se mettre à faire un DSTS ou une thèse. Quelqu'un me disait mardi dernier au comité de rédaction de VST que malgré son grand âge, il avait engagé des études de philo, je trouve ça formidable. Est-ce que c'est possible pour une personne handicapée qui est dans un CAT ? Et c'est toute la question, me semble-t-il, des temporalités et des effets de filières, à savoir qu'il y a là de graves « malentendus culturels ».

Le temps c'est culturel. Et connaître l'institution, comprendre l'institution c'est travailler sur ces temporalités qui se tissent ensemble plus ou moins bien et c'est vrai que si vous avez face-à-face des professionnels qui proposent un certain type de scolarisation avec un enfant qui n'a peut-être pas envie de se scolariser mais qui par contre va se débloquer à 40 ans, il y a encore difficulté. Dans les institutions, les temporalités ne vont pas se déployer et se développer de la même manière. C'est une chose à laquelle on ne pense peut-être pas assez. Il y a le temps du directeur, le temps de l'enfant autiste, le temps du comptable, le temps de l'économiste, le temps du président et cela ne va pas toujours ensemble... même si de temps en temps il y a des rituels, des fêtes et des cérémonies et des kermesses, qui essaient de synchroniser ces affaires. Il y a d'ailleurs assez souvent des problèmes politiques autour des kermesses, car il n'y a rien de plus politique qu'une fête.

Je vais parler d'abord de parcours puisque ce que je vous propose est décousu, ce sont de petits îlots qui sortent de tout ce que j'ai pu entendre et réfléchir. Et quand on dit parcours, en tout cas pour moi, on pense à trajet. Trajet de vie, trajet de formation, trajet scolaire. Et dans le trajet, il faut dire qu'il y a toujours du sujet. Le trajet s'oppose évidemment à la trajectoire qui fait penser à « passage obligé et à filière ». La personne accueillie n'est plus dans des circuits prévus à l'avance, sur orbite en quelque sorte, comme on le dirait sur le champ de tir, après avoir calculé la hausse et évalué ce qui est bon pour lui. La trajectoire c'est l'effet de filière, c'est le parcours prévisible, c'est la place assignée qui exclut toute démarche personnelle intériorisée d'essais et d'erreurs, toute possibilité de se tromper. On connaît tous le poème d'Antonio Machado : **« Marcheurs, le chemin c'est la trace de tes pas, c'est tout. Marcheurs il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant, et quand tu regardes en arrière, tu vois le sentier que jamais tu ne dois à nouveau fouler. Marcheurs, il n'y a pas de chemin »**. C'est cela que dit le poème. C'est le caractère unique de toute démarche. Je rajouterais que c'est le contraire d'une logique de guichets. Compris dans le sens de notre travail à l'IME, c'est la question de l'autonomie qui apparaît prise dans une perpétuelle construction de sens par le sujet lui-même. Ce que Francisco

Varela désignait comme « *l'autopoïèse* ». Ce qui n'a rien à voir avec ces projets qui donneraient de l'autonomie.

La personne accueillie dans un établissement ou un service est un « apprenant ». On voit là toute la question du dispositif et de la place de l'enfant, du sujet, qui serait justement au « centre du dispositif », ce qui est une expression que, comme moi, vous avez souvent interrogée. Car supposer un tel dispositif peut aboutir à mettre l'usager dans un site imaginaire où justement il ferait du surplace, ce qui serait la pire des utopies. S'il est au centre du dispositif, à mon avis, c'est le moment de lui demander comment il y est parvenu. Et de quelle façon il envisage d'en sortir. J'ai entendu d'ailleurs le premier jour quelqu'un qui disait très pertinemment qu'il fallait parler de la sortie à un enfant et à sa famille le jour de son entrée.

C'est là qu'intervient la notion de pôle-ressource. Le pôle ne s'inscrit pas dans une topographie fermée ni entrouverte, c'est un repère qui peut donner les moyens à l'enfant de se construire. La notion de pôle-ressource, à notre avis, n'est pas contradictoire avec la notion d'institution. Bien au contraire. Pour que celle-ci soit un pôle-ressource, il faut qu'elle crée des points de passage, qu'elle facilite des trajets autonomes entre plusieurs lieux distincts, qu'elle crée de l'hétérogénéité à travers ces « praticables » pour employer un terme qui a été utilisé par Jean Oury. Qu'elle évite des territoires trop balkanisés, trop morcelés en même temps et disjoints. Elle doit jouer la distinction mais en même temps une distinction entre des temps, des lieux qui ne soient pas trop polémiques, des distinctions discrètes au sens où les linguistes parlent « *d'unités discrètes signifiantes* » c'est-à-dire que tout cela doit se présenter comme un jeu de l'oie avec des structures diverses, mais un jeu de l'oie où on n'est pas tout le temps en prison, où l'on peut jouer ses dés chacun son tour, le parcours viendrait se mettre en travers de l'utopie suffisamment bonne qui aurait tout prévu pour les sujets.

J'ajouterai d'ailleurs quelque chose sur cette question du trajet : ça se joue aussi dans les représentations et pour reprendre la situation de l'enfant de tout à l'heure qui aurait peut-être eu envie de faire du scolaire ou de faire des apprentissages scolaires, ou d'apprendre des choses inattendues à 40 ans, on peut se demander si la représentation que l'on a de sa scolarité jusqu'à 20 ans, ne peut pas justement fermer le système et faire que lorsqu'il va dans le CAT où il va travailler par la suite ou dans l'atelier protégé, faire cette demande, ce sera beaucoup plus difficile parce que précisément, il sera coincé dans une situation, dans un « état », dans un effet de filière. Cela pose toute la question de ce qui se passe après, dans les structures d'adultes. J'ai écrit quelque part qu'il faudrait que dans les institutions, notamment d'adultes, il y ait comme une activité d'écrivain public, pas des écrivains publics qui font de la thérapie avec l'écriture, pas des ateliers d'écriture, mais des gens qui donnent les moyens aux personnes handicapées, d'écrire une lettre d'amour, une lettre administrative, de dire à leur tuteur qu'ils ne sont pas contents ou à leurs parents, de s'inscrire à des vacances, tout un tas de choses qui sont sociales et culturelles, car l'on voit que même les jeunes qui sont passés dans les IME et qui y ont fait des années de scolarité sont dans de véritables et dramatiques incapacités dans leur vie de tous les jours d'utiliser les apprentissages enseignés.

L'acte éducatif résulte dans sa conception, à mon avis, de cette vision du trajet, l'acte éducatif ou thérapeutique. De la même façon que nos faiseurs de lois risquent de confondre l'établissement et l'institution – comme nous l'a appris la psychothérapie institutionnelle, comme l'a expliqué

longuement François Tosquelles – on pourrait effectivement glisser en permanence de l’institution à l’établissement, ou confondre l’un et l’autre. J’ai envie d’ailleurs de prendre au passage une définition de Tosquelles qui est toute simple et qui dit tout ou presque : « **Le travail de directeur, c’est de faire émerger de l’établissement l’institution qui y sommeille.** » Et ce n’est pas parce que l’on prononce le mot magique d’institution qu’il y a quelque part institution. Comme l’on s’adresse très souvent à un sujet substantivé, idéalisé, bref à une sorte de sujet métaphysique, étrangement simplifié, on confond l’acte et l’action. Dans un de ces derniers ouvrages, qui s’appelle **L’acte est une aventure (Gérard Mendel, La découverte, 1998)** – ce qui est tout un programme –, le sociopsychanalyste Gérard Mendel récemment disparu, insiste sur cette question théorique dont les incidences pratiques justement sont considérables. Dans la pratique en institution, on aurait affaire à de la théorie d’un côté, de la pratique de l’autre et il conviendrait de les articuler ou incarner ; je reprends malicieusement un mot de M. Dubreuil qui est intervenu ce matin. En ces temps où l’on voudrait des guerres avec zéro mort et du psycho-éducatif utilitaire et productif, le risque de l’acte, viendrait à tous les coups d’une théorie incomplète. Il suffirait d’avoir choisi en quelque sorte, parmi les théories, celles qui nous paraissent les plus efficaces au marché des idées et des concepts, la question subsidiaire étant de les habiter. J’entendais ce matin parler de résidents et de familles qui venaient en institution pour y faire leur marché. C’est une idée qui ressemble à ça. Je pense au contraire que les théories nous habitent et nous habillent, avant même d’ailleurs qu’on ne les ait choisies. Je pense aussi que l’on regarde et que l’on observe avec des théories implicites. Même si certains croient qu’une théorie implicite n’est pas en soi une théorie, pour ceux-là il faut lire le sociologue Saül Karz. C’est pour cela même que « **l’acte est vierge, même répété** » comme l’écrit superbement le poète René Char (in *Feuillets d’Hypnos*, 1946). L’acte éducatif, comme l’acte clinique sont bel et bien des rencontres toujours singulières, toujours inattendues où le sujet se bute et s’affronte avec l’objet monde. Il y a dans l’acte un noyau d’incertitude et d’aléatoire qui s’accommode mal aux idées programmatiques qui tendent à se mettre en place aujourd’hui et qui veulent injecter de la morale et des tours de main avec une vue surplombante en toutes choses, à partir de procédures de régulation, qui précisément oublient le sujet... Dans cette conception du monde, l’aléatoire, ce qui échappe aux discours de maîtrise est justement l’ennemi.

Dans un ouvrage qui a été évoqué rapidement le premier jour, de notre ami sociologue François Dubet, **Le déclin de l’institution (Seuil 2002)**, il y a des positions sur les travailleurs sociaux qui font frémir. Dans son travail qui n’est pas sans intérêt mais qui n’a pas zéro défaut, Dubet essaie de montrer que la société d’aujourd’hui est plurielle, complexe et que les processus de socialisation ne peuvent plus s’exercer sur le monde comme ils ont pu le faire autrefois ; c’est l’éclatement progressif de l’expérience. Pour faire sa démonstration, qui concerne l’ensemble des professions d’aide (enseignants, formateurs d’adultes, infirmiers, travailleurs sociaux, médiateurs, etc.), cet auteur a organisé des réunions avec des groupes concernés qui se sont réunis une dizaine de fois. Il a mis autour d’une table six éducateurs, quatre assistantes sociales dont l’une en formation, une conseillère en économie sociale et familiale, un directeur de service, un psychiatre, un inspecteur de police, un militant associatif, deux bénévoles, un conseiller général, et j’ai envie de dire trois rats laveurs... Or, comme on le voit trop souvent, il utilise le terme d’éducateur, qui ne désigne pas un métier mais une fonction et un rôle et beaucoup de gens à la vérité peuvent se dire éducateurs dans une institution : ce sont les « faisant fonctions », de la femme de ménage à l’homme d’entretien... Or Dubet pose les mêmes questions à des parcours de formation différents, et il en tire des photographies très accusées : au gré des réflexions qu’il nous

propose sur le travail social en général et sur les éducateurs en particulier, il déclare plusieurs fois sans rire : « **L'éducateur est à lui tout seul une institution.** », ce qu'il répètera de façon lancinante tout au long du livre, et page 324 « **le métier est défini par la relation et la personnalité** », ce qui me paraît bien dépassé et renverrait à un constat d'incompétence de bien des directeurs d'établissement ou d'éducateurs qui ne méritent ni cet excès d'honneur ni d'indignité.

Dubet parle encore chez les professionnels d'une « *recherche obsessionnelle d'authenticité* » (p. 79), ça doit être une maladie. Lorsque les travailleurs sociaux se mêlent d'avoir des références théoriques, ils pensent bien sûr que celles-ci ne sont pas bonnes. « **La relation** », écrit-il, « **court le risque de s'isoler dans une espèce d'imitation continue de la cure psychanalytique, d'une relation pure sans autre objet qu'elle-même** » (p. 236). « **Quant au rôle de l'équipe, elle permet d'établir la bonne distance grâce à un folklore professionnel cynique** », j'ai bien dit « **folklore professionnel** ». Et page 380, « **on passe son temps à se coordonner** ». Peut-être que ça va donner des idées à certains gestionnaires qui trouvent que les professionnels sont trop en réunion, on voit d'ailleurs comment ça risque au bout du compte d'être une illustration de la non-pensée.

En ce qui concerne ce que l'on pourrait désigner comme la position éthique du travail social, elle est réduite à une sorte de manie, avec des sous-entendus psychologisants : « **Les seuls combats auxquels ils s'identifient sont ceux des sans, des dépourvus de tout, de ceux qui souffrent d'une exclusion radicale, et qui ne parlent pas** ». C'est curieux, je pensais que ce n'était pas mal ça..., et page 249 : « **Quand les travailleurs sociaux se mettent à investir une dimension théorique, c'est qu'ils cherchent une définition laïque de leurs actions dans des travaux qu'ils ne produisent pas eux-mêmes.** » Page 240, Dubet déclare avec certitude que « **cette signification ne concerne sur leur pratique que les formateurs** »... les formateurs peuvent penser, ouf ! On a eu chaud, les travailleurs sociaux risquaient d'être taxés d'intelligents... Or cela ne correspond pas à l'une des hypothèses de cet ouvrage qu'en termes savants le sociologue nomme « l'homologie » des travailleurs sociaux et celle des personnes dont ils s'occupent. L'homologie est une grande idée, je vais vous la traduire de façon un peu provocante et brutale : « **Les travailleurs sociaux ressemblent à leurs clients. Ils sont sans doute aussi déficitaires que leurs clients** ». On voit ici comment procède la disqualification qui est voisine de la déqualification, processus qui est déjà à l'œuvre et la rend possible en l'étayant par des discours d'expertise.

Et maintenant je vais parler de l'identité en reprenant une phrase que je crois avoir entendue chez M. Dubreuil. Il dit « **c'est une fois assuré de son identité professionnelle que l'on peut se passer d'une représentation techniciste, réductrice des publics accompagnés** ». Cette phrase, prise au sein d'une longue citation résonne en moi d'une certaine façon. Et je souhaitais continuer à travailler sur cette résonance. Dans un article récent de la revue VST, Philippe Chavaroche<sup>3</sup>, un formateur de la Fondation John Bost de la Force, en Dordogne, soutenait et développait une position identique, étayée par des apports théoriques déterminants. Le caractère de telles positions est aujourd'hui suffisamment atypique et non normatif pour que j'y insiste particulièrement.

---

<sup>3</sup> VST, N° 87, Pages 62 à 69 Philippe Chavaroche, *Psychopathologie de l'identité professionnelle*.

Que cette identité, des éducateurs notamment, soit objectivement mise à mal est une évidence, évidence peut-être plus patente dans les établissements d'adultes où l'on voit se mettre en place une déqualification systématique, et d'ores et déjà c'est une fantaisie de riches que de créer un foyer d'hébergement avec des éducateurs spécialisés, mais plus encore, cette déqualification est accompagnée de la disqualification dont nous avons parlé. Il s'agit, dit Chavaroche, « *d'un véritable démantèlement* ». Le démantèlement est un mécanisme autistique mis en évidence par un certain Melzer en 1980, qui consiste à éparpiller une réalité trop menaçante pour une identité peu ou pas constituée ou trop fragile. Le non-moi ne pouvant être perçu dans son extériorité est fractionné en petites unités, le plus souvent unisensorielles, auxquelles la personne s'attache ou plutôt colle littéralement. La perception de l'objet externe n'est pas possible car elle supposerait une distance et réactiverait alors des angoisses archaïques d'anéantissement.

Chavaroche l'observe en tant que formateur dans la formation actuelle des éducateurs, qui prend selon lui la forme d'une « modularisation ». On retourne au marché... C'est-à-dire qu'à défaut de théorie, cette modularisation résume le savoir sous forme de propositions non logiquement connectées et qui se contentent d'énoncer des contenus. C'est en fait ce que fait Georges Lerbet, un chercheur en sciences de l'éducation, dans son livre *L'école du dedans (Hachette, 1992)*, mais Lerbet parlait de l'école en général. Ces sont des mécanismes qui visent à éliminer, en les fractionnant, toutes pensées qui engloberaient une réalité humaine et complexe. Ce que cet auteur a pu observer et qu'il met en théorie, qu'il développe à propos des formations éducatives, qui ont été mises en référentiel, je le constate régulièrement dans les formations qu'il m'arrive de conduire, avec des éducateurs bien sûr mais aussi avec des psychologues et même de futurs superviseurs. La question fameuse de Tosquelles qui fut reprise par Oury « *qu'est-ce que je fous là ?* » semble ici superfétatoire. Le savoir institutionnel, la différenciation dont je parlais tout à l'heure entre établissements et institutions, donnée basique s'il en fut, est remise au magasin d'accessoires.

Un des paradoxes de cette disparition de l'institutionnel au profit de l'établissement ou du service, c'est ce qui se disait un petit peu hier je crois, quand on a parlé de Paul. Il a été dit je crois que parler de Paul n'y change rien, et qu'il y a un outil qui est l'approche systémique, qui peut nous faire penser que c'est de la complexité quand quelquefois ce n'est que de la complication et que c'est un outil scientifique qui peut nous aider à regarder ça de près. Mais, très souvent, on constate dans le maniement de l'approche systémique, et non pas de l'analyse systémique, puisque parler d'analyse systémique est une bêtise ; on ne peut pas parler d'analyse systémique. Tout cela renvoie à la question du complexe dont Lemoine disait que c'est une donnée non cartésienne, c'est-à-dire qu'il y a des réalités qu'on ne peut pas couper en petits morceaux. Et précisément la question qui se pose est bien celle du « vivant », celle sur quoi nous travaillons.

Conjointement à cette parcellisation, Chavaroche constate une référence omniprésente à la notion de projet, à la pédagogie du projet, et l'explique par une sorte d'activisme maniaque qui habiterait aujourd'hui les activités sanitaires et sociales et médico-sociales. Elle induirait ainsi un système défensif qui servirait avant tout à éviter soigneusement un fléchissement dépressif causé par le doute indispensable. Pour ce formateur, la formation devrait avant tout servir à apprendre à faire des liens. Mais il va plus loin : la formation des éducateurs devrait être le traitement de la

position dépressive et de son revers qui est la toute puissance, pour introduire le doute inhérent à la relation d'aide dans ce métier impossible au sens freudien.

Il dit aussi quelque chose qui me revient, là, et qui est intéressant par rapport à un certain nombre de choses que j'ai entendus sur la maltraitance. Il explique que de plus en plus il est interdit de produire des faits de maltraitance mais aussi de « penser la maltraitance ». Et il va très loin en préconisant que dans les institutions, on puisse *penser mal pour agir bien*.

Ce distinguo est intéressant entre : les mécanismes de la pensée – c'est-à-dire élaborer des questions pouvant être de l'ordre des rejets d'un enfant (ce que d'aucuns appelleraient le contre-transfert) et ce qui peut être de l'ordre de l'impulsion vis-à-vis d'un enfant dans certaines situations. Si ce travail n'est pas fait, s'il n'y a pas d'élaboration psychique proposée par l'institution, dans le cadre de l'institution, la dérive consistera à *penser bien et agir mal*.

En allant un peu plus loin que lui, je dirais que le fait de se refuser à penser la maltraitance ou, dit autrement les relations « mauvaises », ou même encore les « accrochages affectifs » avec tout ce que cela peut vouloir dire, peut aboutir à ce que j'appellerais de la « bienséance », qui n'est peut-être pas forcément un projet de prise en charge ou un projet d'accompagnement avec des personnes en difficulté.

Mais nous allons suivre le raisonnement de ce chercheur jusqu'à ses derniers développements qui d'ailleurs rejoignent certaines de mes hypothèses : j'ai eu l'occasion en effet de rappeler que la pensée eugénique, c'est-à-dire l'extermination de la différence, est un mode de pensée – certains d'ailleurs pensent que l'intégration, c'est ça, l'extermination de la différence.

J'ai rappelé son importance dans la constitution historique du concept d'enfants inadaptés ou en danger. On peut relire à ce propos certaines pages du Prix Nobel Alexis Carrel qui a dû écrire son livre *L'homme, cet inconnu* dans les années 1933 ou 1935, mais moins facilement certains textes du professeur Heuyer qui a donné son nom à de très honorables institutions, ce professeur qui appartenait à la Société Française d'Eugénique... laquelle société avait pignon sur rue avant la Deuxième Guerre mondiale.

Mais je ne veux pas faire trop d'histoire sur les mouvements des idées avant la guerre mondiale et sur la responsabilité que certains auteurs ont eu sur ce qui s'est produit ensuite dans la fameuse opération baptisée T4, sur ce qui s'est passé sous le régime du troisième Reich.

Aujourd'hui, des pensées pareilles, l'eugénisme, cette pensée mortifère concernant les usagers, ce n'est pas envisageable dans nos professions. Mais peut-être, -c'est une hypothèse-, qu'elle peut se déplacer subtilement vers les professionnels et leur identité à abattre. Les professionnels, ces incorrigibles porteurs d'un message de vie pour des populations délaissées ou marginalisées.

J'ai envie très vite de vous raconter une petite histoire qui m'est arrivée en tant que directeur d'établissement avec une inspectrice : j'ai toujours eu une certaine ferveur et un certain intérêt pour ce que l'on fait dans les institutions et je racontai un peu comment, dans l'établissement que je dirigeais à Montpellier – qui était un Foyer d'Hébergement où il y avait toutes sortes de structures différenciées – j'avais mis en place un système médical qui était respectueux des usagers, et de quelle manière je m'étais débrouillé pour que l'on distingue le travail avec l'infirmière d'une part, le travail avec le médecin, le respect du « colloque singulier » entre le médecin et le patient, même le patient qui s'exprimait mal et difficilement, le fait que j'avais trouvé des médecins capables d'assumer cette situation toujours un petit peu difficile pour faire leur diagnostic et leur travail, et je disais que cela avait un effet positif sur le vieillissement...

Ah ! le vieillissement est une question qui préoccupe beaucoup les gens qui travaillent auprès des adultes. Et au cours d'un repas où on était plusieurs amis directeurs avec cette inspectrice qui avait accepté de manger avec nous, sinon je n'aurais jamais entendu une phrase pareille, elle me dit : « **Et vous croyez que c'est bien de les faire vivre si longtemps ?** ». C'était une inspectrice de DDASS...

Je reprends... le fil de notre auteur parce qu'il y a des démonstrations à faire de manière plus complète. Il dit : « **On ne peut pas nier que la composante agressive est omniprésente dans la relation d'aide et de soins aux personnes qui, du fait d'une différence physique et sociale, ne peuvent nous renvoyer l'image de notre nous-même ou qui mettent en échec notre volonté toute-puissante de les guérir, de les normaliser. Au nom de la bientraitance légitime, on évacue totalement l'agressivité dans la relation avec l'usager comme s'il fallait à tout prix un possible surgissement pulsionnel que l'on ne pourrait plus endiguer si la moindre brèche venait à s'ouvrir** ». Et il reprend cette question de la bientraitance et de la maltraitance.

Du coup, considérer que l'on a affaire à une institution me paraît très important. L'idée de l'institution ne peut pas être abandonnée comme cela, au profit d'une quelconque vision simpliste de réseaux, ce qui a été très bien exprimé d'ailleurs par le médecin pédopsychiatre qui a pris la parole à une table ronde, Maria Squilante, elle a dit que les réseaux ne peuvent se faire qu'à partir d'une institution ; instituer, c'est baser, avec cette idée que l'administration peut aimer les réseaux, il y a cette idée que finalement le réseau c'est beaucoup moins cher, alors que ce n'est pas si sûr.

Je ne pourrai peut-être pas développer toute cette question de l'institution. L'institutionnel, certains québécois et autres ont pensé l'évacuer en faisant du travail avec des petites familles de deux ou trois. Et bien, l'institution, elle existe toujours, même quand on n'est pas nombreux –il y a d'ailleurs des établissements ou services où on est très peu nombreux, où l'on fonctionne de manière, disons « familiale », où le travail à faire obligatoirement sur la communication est sacrifié. La communication, ça semble une évidence mais ce n'est jamais une évidence. La communication ça se *construit*, et je pense que de ce côté-là, la thérapie institutionnelle que l'on a encore une fois envie de mettre de côté, en pensant que c'est une vieillerie, nous dit des choses quand elle déclare notamment : « **Avant de soigner le malade, il faut soigner le service** ».

Je pense qu'on a un peu perdu de vue un certain nombre de maîtres fondateurs, on est en train actuellement à VST de faire un numéro spécial sur Frantz Fanon, un psychiatre antillais décédé à 36 ans, après avoir tenté une révolution psychiatrique dans des conditions très difficiles à l'hôpital de Blida pendant la guerre d'Algérie, et qui a écrit un certain nombre de livres connus dans le monde entier mais beaucoup moins en France, comme *Peau noire et masques blancs*, *Les damnés de la Terre*, etc. Aux États-Unis, Frantz Fanon est beaucoup plus connu qu'en France et je le dis toujours puisque Fanon était un élève de Tosquelles. C'était beaucoup plus difficile de faire de la psychothérapie institutionnelle et de la sociothérapie à l'hôpital de Blida à une certaine époque que d'en faire à Saint-Alban. Et peut-être qu'il faudrait retourner à des images vivantes de ce qu'est ou de ce que peut être la psychothérapie institutionnelle qui est en tout cas un modèle très créatif à mon sens.

Je voulais parler maintenant de la visibilité et de la lisibilité. Parce que j'ai entendu parler de cela à plusieurs reprises : il y aurait comme ça des idées de visibilité qui s'opposeraient à la prétention de l'acte éducatif d'être hermétique et indicible. L'évaluation, sous toutes ses formes, serait en quelque sorte une expression de la rationalité lumineuse, posée sur des pratiques d'un autre âge, des bidouillages largement dépassés. Il s'agirait de créer de la "transparence", c'est un mot d'époque...là où les acteurs s'emploieraient à vivre dans une sorte de confusion méthodologique. D'ailleurs comment résister à une évaluation qui restitue à l'acteur social une partie de son expertise puisque l'on parle d'auto-évaluation ? C'est ainsi que les valeurs de transparence et d'opacité formeraient un couple diabolique. La transparence concernerait bien évidemment l'*acte pouvoir(sic)* des travailleurs sociaux (c'est un terme de Gérard Mendel), mais on couvrirait la dimension politique des instances institutionnelles d'opacité. Et peut-être que l'on se mélange un petit peu parce qu'il me semble que c'est peut-être de la transparence sur la question politique et institutionnelle qu'il faudrait créer et assumer un peu d'opacité dans toute la dimension humaine de l'acte éducatif.

Je n'ai pas dit qu'il fallait que l'acte éducatif devrait être complètement opaque, mais qu'il a ses zones de secrets et même de mystères. J'ai déjà évoqué cette question à partir d'études américaines qui ont montré que dans le domaine du savoir-faire ou de ce que l'on peut désigner comme le « *tour de main* », terme qui a été utilisé ce matin : *faire c'est taire*. C'est-à-dire que les savoirs les plus fondamentaux sont ceux qui ne peuvent pas se dire.

C'est la raison pour laquelle dans une de mes folies d'écriture, j'ai écrit un roman, que personne n'achète, qui n'intéresse personne, qui s'appelle *D'ailleurs ...L'institution dans tous ses états (Erés,1994)* où j'essaie d'expliquer par le récit et la fiction ce qui peut se passer dans la tête de professionnels qui, dans une institution, ont perdu un enfant. Et au lieu de parler de l'enfant qui est perdu, je parle de tous ces mouvements de l'âme qui se passent, de ces investissements, désinvestissements dans cette institution. L'enfant est un autiste. Et dans cette histoire, il y a aussi un conteur arabe qui est le seul type qui arrive à structurer un peu quelque chose. D'ailleurs un comité de rédaction d'une maison d'édition très sérieuse m'a dit – et je me souviendrai toujours de ça : « *il y a eu un débat positif à propos de ce livre, mais nous ne le publierons pas car un certain nombre de membres du comité de rédaction ont pensé qu'il était scandaleux de perdre des enfants dans les institutions sociales... »*... c'est dire que le zéro défaut n'atteint pas que le secteur du handicap.

Je reviens sur cette expression : « *Quand faire c'est taire* », c'est un article assez remarquable<sup>4</sup> qui explique que le mécanicien, le médecin, etc. ont des algorithmes, c'est-à-dire des procédures, des façons de s'y prendre qu'ils ne maîtrisent pas et qu'ils sont incapables d'expliquer. Et c'est vrai que l'on demande à l'éducateur de s'expliquer beaucoup.

Et en plus, quelquefois, on lui demande de s'expliquer alors même qu'il travaille... ce qui est quand même pas évident. Je suis de ceux qui pensent qu'être dans une relation c'est une aventure, surtout avec des gens souffrants et malades, et que cela suppose qu'il y ait un peu de vide quand même autour de soi. Dit autrement : il faudrait quand même un peu les laisser un peu tranquilles.

Je donnais l'exemple ce matin à la commission – mais il était tard et on n'a pas pu continuer à développer – de cette maison de retraite où une infirmière m'expliquait que, compte tenu de

---

<sup>4</sup> Jean-François Gomez, *Handicap éthique et institution*, Dunod, 2005.

toutes les procédures de certification et de toutes les questions qu'on lui posait par écrit pour les groupes qualités, notamment la question « *est-ce que vous avez donné un verre d'eau à la chambre du 18 ?* » ou autre, elle n'avait pas le temps de donner des verres d'eau. Cela rappelle la canicule, j'ai écrit un article là-dessus qui s'appelle « ***Simple comme un verre d'eau*** ». Je crois que les orientations d'ailleurs vont plutôt dans le sens de mettre des climatisations dans les institutions.

Mais amusons-nous un peu avec des questions qui d'ailleurs devraient requérir un certain sérieux. C'est une histoire de visibilité où il y a des milliers d'écrans, des groupes de qualité, des normes et des évaluations ; on nage dans l'expertise et bien sûr dans l'informatisation. Cela se passe le 28 janvier 1986, à 11 h. locales, aux États-Unis, qui ne s'en sont peut-être pas remis : on est au Kennedy Space Center, en Floride, sous les yeux de millions de téléspectateurs, 78 secondes après le lancement de la navette Challenger, celle-ci a explosé, réduisant en poussière sept astronautes auxquels on avait voulu ajouter une représentante de la société civile, Christa Mac Auliff, une institutrice, tous ses élèves étaient d'ailleurs présents et ils ont assisté à cette leçon d'astronomie. Dans son ouvrage sur : *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, (Gallimard 2002), Christian Morel analyse les mécanismes collectifs exemplaires qui ont pu produire cet échec retentissant et ce drame humain. Il épéluche les milliers de pages du rapport indépendant, demandé par la suite par Reagan. Plus de 6 000 personnes ont participé à cette enquête qui a produit 122 000 pages et a conclu...à un drame parfaitement prévisible. L'auteur examine d'abord les causes techniques qui sont invoquées, et notamment la fragilité d'un joint à basse température. Puis il observe après-coup le comportement des différents acteurs et décideurs et c'est là que ça devient intéressant.

Il identifie trois rôles principaux dans une telle entreprise : le manager, l'expert et le candide, ce dernier se définissant par opposition à l'expert. Selon lui, l'importance relative de chacun de ces trois acteurs significatifs, caractérise un modèle d'organisation hiérarchique, technique, décentralisé. Il suffit que l'un de ces acteurs soit absent ou n'ose pas s'exprimer-en l'occurrence lors d'une conférence téléphonique des experts, le plus expérimenté d'entre eux était absent ; quant aux conférences téléphoniques, elles peuvent avoir en elles-mêmes un aspect virtuel qui a aboli le poids des décisions qui ont été prises) pour produire du malentendu. Par ailleurs, Morel analyse la co-existence d'analyses de raisonnements de type déductif dans des organismes scientifiques avec des raisonnements qui deviennent d'un seul coup enfantins, de type perceptif et intuitif, qui surviennent en situation de stress.

On m'objectera que la mission d'une institution ou d'un service n'est pas de lancer des navettes intersidérales... pourtant il me semble intéressant de voir comment une multiplication d'experts, une hyper sophistication des instruments peut produire une erreur collective non repérée. Par ailleurs, je citerai ici le grand psychologue Rogers, qui déclarait il y a déjà bien longtemps : « ***On ne juge pas de la rigueur d'une science à la sophistication de ses instruments.*** » On pourrait remplacer le mot science par un certain nombre d'approches éducatives ou par autre chose. Je ne dirais pas ici qui occupe la position d'expert, de gestionnaire ou de candide...

Mais je reviens à la navette : il se peut que ces trois positions soient tenues de façon variable par tel ou tel acteur, dans l'institution. Ce qui me semble pourtant, et de plus en plus, c'est que le travailleur social joue le rôle de « *sujet supposé ignorant* », le rôle de l'expert et du gestionnaire étant très demandé. Qu'il n'y ait pas de mort d'hommes ni d'explosion de la fusée institution par ailleurs n'est pas si sûr; il y a des implosions lentes et douloureuses qui sont aussi graves que des

explosions brutales et définitives, même si tous les acteurs n'ont pas toujours conscience de la vivre. Certains chercheurs appellent cela le *burn out* et il y a de très sérieux colloques pour en parler.

Ce qui est plus grave, c'est que l'institution elle-même, en tant qu'entité technique dans sa globalité, puisse être dotée de ce non-savoir supposé et même peut-être qu'on pense qu'elle n'existe pas. Face à des arguments techniques, pédagogiques ou cliniques, on entend aujourd'hui assez souvent que la contrainte budgétaire est incontournable. On entend souvent parler de gestion financière qui quelquefois n'est qu'une gestion comptable. Il me semble bien qu'on observe aujourd'hui des processus de gouvernance qui tendent à déplacer les lieux de pouvoir et d'expertise dans un espace incertain et qui échappe de plus en plus aux acteurs.

J'allais partir sur des histoires de MAP et compagnie, c'est dommage et puis on ne peut pas non plus être trop long. Je pense à une position d'association qui fait réfléchir sur la dimension d'évaluation et sur le but qu'elle poursuit. Je vais vous citer uniquement ce que j'ai relevé dans *Les Cahiers de l'Actif* (Juillet-Octobre 2005). Donc c'est une association qui a mis en place cet outil d'évaluation MAP et j'ai lu ceci : « *Les institutions sont des prestataires de service reposant essentiellement sur l'action des salariés. L'état des troupes est un élément majeur du management. Il est indispensable d'en avoir la température, d'aller prendre la température des troupes... le ressenti pour fixer les actes d'amélioration !. Il serait vain de fixer les objectifs ambitieux si les troupes n'étaient pas en ordre de marche et regardaient passer les trains. D'où la nécessité de prise de connaissance...* », etc. Je ne vous lis pas tout, mais moi personnellement je veux être ni la vache repue qui regarde passer les trains, ni celui qui a raté le train, ni celui qui est dans le train qui est peut-être un train plombé allez savoir...

Je crois que l'on devrait réfléchir au fait que le secteur social suit un mouvement général qu'il n'analyse pas toujours, et avec un certain nombre d'auteurs que je pratique beaucoup, comme Jacques Ellul qui est pratiquement inconnu en France et qui est très connu aux Etats-Unis où il y a une association Jacques Ellul, malgré les cinquante livres qu'il a écrit sur ces questions de ce qu'il appelle la technoscience qui est complètement envahissante et qui ne laisse plus aucune place dans tous les secteurs qu'elle investit. Et par ailleurs, il y a le fameux Ivan Illich dont on pense qu'il n'avait plus rien à dire après les années 1970 où il a fait ses pamphlets planétaires, vous savez *La société sans école*, etc. et qu'on n'a pas toujours bien lus.

D'ores et déjà, vous pouvez ouvrir n'importe quelle revue, n'importe quel ouvrage traitant de l'évaluation, et vous verrez fleurir les couplets entonnés sur le progrès et la résistance au changement des fameuses troupes. Ah ! ce concept de résistance au changement... ce qu'il est utile à la science sociologique et à l'expertise de ces supposés-savoirs que sont les sociologues ! Ce qui n'est pas fait pour nous rassurer, c'est que parallèlement à ces dispositifs, qui sont des dispositifs souvent panoptiques-on se souvient du panoptique de Jeremy Bentham raconté par Foucault, qui permet de tout voir en un seul instant et d'une même place. On a l'impression que le temps consacré à l'explication, à la rencontre, à tout ce que le philosophe Jürgen Habermas appelait « l'agir communicationnel » se réduit comme une peau de chagrin et que le temps pour élaborer, organiser ensemble, mettre en récit, faire des histoires et faire histoire, est simplement pensé et bien souvent empesé, alourdi par des problématiques d'urgence.

Et l'urgence, c'est de créer quelquefois des groupes de pilotage de qualité ou de remplir des questionnaires.

Je vais conclure en raccourcissant peut-être un petit peu mon propos parce que je n'ai pas su le calibrer complètement, mais enfin on va peut-être y arriver : il y a un psychanalyste que j'aime beaucoup, et qui me paraît à moi aussi important que Freud, je ne dirais pas de mal de Freud, mais Winnicott m'intéresse énormément par rapport à tout ce qui s'observe dans l'institution.

Je voulais rappeler qu'il y a une erreur grave qui est faite souvent par les acteurs institutionnels, jeunes et moins jeunes, sur l'objet transitionnel qui est une des choses importantes dans la pensée de Winnicott. L'objet transitionnel risque d'être la pétrification de l'idée la plus importante de Winnicott qui est celle de l'espace potentiel. Et quand Winnicott parle des processus, il parle toujours de *playing, holding, experiencing*, etc., d'une action qui se fait. Et là on retrouve l'apprenant dont je parlais tout à l'heure.

Winnicott, dans des textes absolument extraordinaires, parle de cet espace vierge qu'il faut maintenir pour un espace thérapeutique – il ne s'intéressait pas forcément à l'éducatif – mais je rajouterai "éducatif", pour qu'un espace thérapeutique soit possible et il appelait cela le *gap* c'est-à-dire le blanc, la lacune, le vide. On retrouve d'ailleurs cette pensée du vide nécessaire, du creux, chez le psychanalyste Mazud Khan.

Cette question du blanc et du vide, je l'ai personnellement expérimenté et vécu aussi auprès de Fernand Deligny, dans ma folle jeunesse d'éducateur où j'ai fréquenté un peu les Cévennes et où je l'ai assez bien connu et lui il appelait ça « l'ailleurs ». Un endroit qui donne beaucoup de travail parce qu'il faut surtout le contenir, ce vide, le rendre possible. Contenir ce vide, un vide bien formé, c'est un sacré boulot. Résister aussi.

Le danger de ces nouvelles lois est qu'elles nous donnent un certain confort en nous permettant de faire l'économie de « l'éprouvé » ; c'est que la question « qu'est-ce que tu fous là ? » ne se pose plus ou risque de ne plus se poser. Dans une psychothérapie, Winnicott nous dit qu'il est indispensable de créer un espace de jeu, mais il en est de même dans une institution qui ne peut être codifiée, normalisée, saturée de sens ou alors elle n'est plus thérapeutique. J'é mets l'hypothèse qu'il faut toujours du thérapeutique parce que c'est sur de la souffrance humaine que l'on travaille.

J'ai entendu dans le colloque d'hier que finalement il y avait la même quantité de pathologies dans une famille de personnes handicapées que dans une population normale. C'est peut-être à cause de mon vieillissement, de mes expériences d'associations de parents qui vivaient une douleur sans fin, ou bien peut-être la connaissance que j'ai des adultes et de leurs cortèges de difficultés, y compris la mort, qui me font penser comme ça.

J'ai toujours l'idée qu'à l'entrée d'une institution, dans tous les rites de passage, dans toutes les épreuves, il y a toujours cette même histoire qui revient, celle d'une douleur terrible, celle de l'annonce du handicap et de la *non-accommodation* avec la représentation imaginaire que les parents ont de l'enfant. Ce n'est peut-être pas de la pathologie dont je parle, mais c'est bien là, me semble-t-il, c'est à travailler.

Du coup, je ne suis pas tout à fait en accord avec ceux qui se sont exprimés sur les réunions de synthèses avec les familles : je pense que c'est une très bonne chose que de se mettre en scène vis-à-vis d'une famille dans une partie de la réunion ou après la réunion, mais il me semble qu'un des buts d'une réunion de synthèse bien faite, c'est précisément de travailler sur cette question que j'ai traitée tout à l'heure avec la recherche de Chavaroche sur le fait de *penser mal*. Et je ne

crois pas qu'on ait le droit de montrer cela à des familles. Par contre, on n'a pas le droit de ne pas le travailler. Et donc cela suppose un minimum de discrétion et de réserve à certains moments où l'on s'assume comme professionnel opérant d'une certaine manière.

L'expérience dont Winnicott parlait, est celle d'un état qui se donne comme but une sorte de « *crédit ouvert à la personnalité non intégrée* ». Il parle même de la « *nécessité de l'absence de forme* » – en tout cas pendant un temps, car, dit-il « *la cohésion des idées est une organisation défensive* ». Peut-être devrions-nous en tirer quelques méfiances sur les dispositifs que nous allons mettre en place dans le secteur... .