

Bientraitance -Le quotidien méconnu – De l'inconfort au moins pire

En institution résidentielle, qu'elle soit destinée aux jeunes difficiles, aux adultes handicapés mentaux, quelques uns d'entre eux, boucémmissarisés, font les frais des frustrations, des sentiments d'échec de quelques membres du personnel.

Emilie, pas loin de trente ans, agace son entourage et suscite chez ses éducateurs de la répulsion. Comme une toute petite, Emilie hurle les demandes d'attention et n'est jamais satisfaite des réponses qu'elle reçoit. Elle les vomit et en réclame davantage.

Un observateur extérieur comprendrait mal le désarroi du personnel qui ne recevra pas la moindre manifestation de gratitude d'Emilie. Elle a le don d'exaspérer, alors qu'elle n'a pas encore dit bonjour.

Elle arrive aux ateliers de jour ayant « pissé » sur elle. « L'emmerdeuse... » ! L'éducatrice animatrice de son atelier s'efforce d'ignorer qu'Emilie s'est souillée...

Les mimiques de l'éducatrice sont éloquentes et visibles tant Emilie que par toutes les personnes qui gravitent autour de la scène. Près de 3h plus tard, l'urine sèche sur elle, elle sent, elle se sent comme si elle avait besoin d'en passer par là pour sentir la vie. Au relais avec l'équipe suivante, Emilie aura mijoté 3h dans ses odeurs et son humidité.

Personne n'est intervenu, tous semblent se décharger sur l'éducatrice qui elle-même avait hérité de cette « provocation »... comme une omerta consensuelle, tous participent à la méconnaissance, cet acte non-conscient de non-connaissance.

Les rougeurs qu'engendre la répétition de ces épisodes agressent Emilie... Elle le rendra.

Ainsi Emilie trouve la réponse à son besoin de contact. Les modalités sont insoutenables certes. Sa place dans le service, son besoin de reconnaissance trouvent réponse par cette voie.

L'éducatrice focalise de l'amertume sur cette victime de choix qui pourrait bien jubiler de cette rencontre qui la maintient dans le scénario qu'elle a activé il y a si longtemps qu'elle ne peut s'en souvenir.

Les collègues devraient avoir de bonnes raisons pour passer à côté de cette scène sans la voir.

Et si l'épisode est porté en réunion, le titre d'emmerdeuse, de pisseeuse... laisse quelques sourires narquois qui coupent la réflexion. Et tous participent, sans en avoir la volonté, à l'inconfort d'Emilie et de son éducatrice. Cela va de soi, cela a toujours été comme ça, c'est comme ça le quotidien de

l'éducateur, de l'institution... Une résignation qui alimente la machinerie de l'institution.

Ce qui devrait émouvoir se dilue dans une douleur partagée à tous les niveaux de l'institution, de ceux qui se sont réjouis d'avoir une « place » à l'inspection qualitative que les modalités d'évaluation ne lui permettent pas de voir.

Une convergence de mauvaises raisons qu'une certification ISO ne saurait mesurer. Un perte d'humanité, une absence de « care » qui échappent au regard du manager. Les logiques gestionnaires le mobilisent loin du quotidien de ses ouailles, personnels et habitants (bénéficiaires).

Te rends tu compte, ils ont oublié de compter le temps de déplacement de la salle de garde jusqu'à la chambre, où doit se réaliser l'acte technique minuté par le logiciel de gestion.

Cette conversation s'est déroulée dans un hopital qui maîtrise l'organisation du travail en demandant au personnel soignant d'encoder les actes qu'ils posent. On peut s'attendre à ce qu'un tel minutage ne laisse pas entourer l'acte du « care » dont il est établi qu'il est un ingrédient majeur du soin.

Tel service découvre que depuis des années un éducateur inflige des humiliations à des jeunes qui lui seraient moins sympathiques. Ce qui est fréquent dans les hébergements de jeunes « atteints de troubles caractériels ». Ce n'est qu'après plusieurs années de ces sévices, au hasard d'une rencontre qu' un jeune lève l'omerta.
Tant du côté des jeunes que du côté du personnel, on sait !

De plus les collègues acceptent mal ces manifestations « perverses » de l'ancien..... *On a toujours fait comme ça !*
Nulle part la conduite à tenir par le collègue qui découvre ces ignominies, il n'est ni dit, encore moins écrit, comment l'équipe, l'institution gèrent ces problèmes. Le jeune éducateur ne courrait pas le risque de mettre un procédure en route. Ce n'est jamais dit ainsi... La méconnaissance règne. Pire, insidieusement, on croirait bien que l'emprise de cet éducateur bénéficie à tous, confrontés à la gestion du collectif.

On le voit, les institutions peinent à installer une authentique tiercité dans l'institution. Une tiercité circulante et bienveillante qui place chacun dans une adhésion du bon usage de la « confrontation saine », ce cadeau que

nous faisons au collègue en proie à des difficultés qui le conduisent à la maltraitance. Question délicate et difficile à manier dans les lieux de vie missionnés pour y accueillir des jeunes qui ont en commun de refuser ce dont ils ont besoin pour s'épanouir.

Les tâches aveugles, à l'origine des méconnaissances déjà évoquées, semblent relativement bien partagées dans les services régis sous le modèle pyramidal. Il me semble que la question du traitement du personnel par les cadres est à l'origine de ce partage d'aveuglement. Comme par phénomènes de cascade, les cécités se transmettent d'un étage à l'autre des constructions institutionnelles.

Or, les cadres que je rencontre semblent capables de théoriser sur ces constats. Là, s'ouvre une deuxième question, est-ce parce que l'éducateur reproduit ce qu'il vit dans le rapport à sa hiérarchie qu'il s'accorde de ses manques d'humanité ? Cet éducateur reproduit-il ce qu'il subit ?

Toujours est-il que presque tous se résignent et prennent place dans la vie institutionnelle avec les yeux embués.

Voilà qui fait l'affaire de ce public qui trouve dans l'institution les partenaires qui lui permettent d'« épanouir » son scénario, ce plan de vie qui le maintient à la place qui lui est « commandée », qu'il s'est « imposée »...ce qui est l'objet de la thérapie institutionnelle.

« Il n'ont pas accès à la question du sens » semble dire un membre de l'équipe qui s'arrête, pense et se pense au sein d'un équipe mobilisée par l'évènement, par la réaction face à l'action. Une réunion qui se laisse envahir par les vannes dites « cathartiques », sur les troubles du comportement que manifestent les « usagers »....

Le cadre de l'équipe éducative ne semble pas avoir la capacité contenante qui permettrait de passer de l'analyse du processus à l'analyse du contenu. Et la pensée s'éteint, s'étend sur les épisodes du quotidien, anecdotiques, préservant ainsi chacun d'un regard sur soi, d'un regard croisé susceptible de faire fleurir une pensée collective.

J'interroge l'investissement personnel des équipiers. J'invite à dire quelque chose du miroir renvoyé par le handicap mental, par les troubles psychiques. Questions enfouies que bien inconsciemment l'équipe tient à distance en s'accrochant à l'évènementiel qu'il leur faut « contrôler ». Le quotidien de cette fréquentation du handicap permet-il de « narcissiser » le personnel. L'approche quotidienne déshabillée de la question du sens permet-elle de répondre au besoins existentiels du personnel. L'estime d'eux-mêmes s'élève-t-elle dans ce consensus de mobilisation de la parole sur l'évènement. Dans cette culture institutionnelle, le croisement de regard sur l'investissement

personnel, relationnel de l'accompagnateur est minimal. En conséquence de quoi la possibilité de s'attarder sur le sens prive chacun d'aller à la source de ce qui peut à la fois répondre à la question existentielle de l'éducateur et augmenter un temps soit peu l'usage de la pensée par le « bénéficiaire ». Il s'est établi un accord secret entre les personnes, professionnelles et usagers, sur le non changement.

Ce constat désolant est à accueillir avec toute l'humanité et la bienveillance qu'il convient. Cette reconnaissance est le moment qui autorise un premier exercice d'une saine tiercéité.

Si une thématique devait occuper les professions qui oeuvrent en institution c'est bien celle du « care ». Ces réflexions qui mènent les équipes de l'action éducative à la clinique éducative.

Paul Valery définit ainsi le soin : Soigner. Donner des soins, c'est aussi une politique. Cela peut être fait avec une rigueur dont la douceur est l'enveloppe essentielle. Une attention exquise à la vie que l'on veille et surveille. Une précision constante. Une sorte d'élégance dans les actes, une présence et une légèreté, une prévision et une sorte de perception très éveillée qui observe les moindres signes. C'est une sorte d'œuvre, de poème (et qui n'a jamais été écrit), que la sollicitude intelligente compose.

Lanceur d'alerte ou délation. L'écrit au service de la bientraitance.

Ce qui différencie c'est l'intention. Le premier porte à la connaissance d'autrui un risque qu'encourt un groupe, la société, la démocratie. En cela il pose un acte libérateur, protecteur.

Le second cache, mal, une intentionnalité douteuse qui vise une personne ou un groupe.

Le premier répond au sens d'un devoir tandis que l'autre cherche à nuire. La valeur morale distingue les deux. La frontière est limite. Le lanceur d'alerte potentiel pourrait bien s'abstenir craignant le jugement qui pèse sur le délateur.

La première demande courage et engagement tandis que l'autre s'affuble de pseudo argument empatique pour justifier son acte.

Dans les services résidentiels AVIQ, AAJ, ITEP cette question flirte avec les questions de maltraitance, tant à l'égard des personnes et enfants qui y séjournent qu'à l'égard du personnel.

Ce fameux « on a toujours fait comme ça » est l'encre de la sèche qui occulte les dysfonctionnements. Ainsi, un éducateur chevronné use de « gestes éducatifs » forts. Une surpuissance qui serait au service de son autorité qu'il défend, qui devient « défensive ».

La connaissance de ces postures dépassent rarement le cercle des éducateurs d'une unité. Les plus jeunes d'entre eux, bien qu'indignés s'abritent derrière le « molosse ». Travailler à quelques pas de lui est au final plus facile parce que sa

« méthode » semble agir comme un anesthésiant de l'expression émotionnelle et la pulsionnalité débridée de « bénéficiaires » qui troublent la tranquillité du groupe de vie.

Le jeune professionnel indigné ne trouve nulle part dans le service le lieu où il lui serait possible de déposer son appréciation sur la maltraitance que subit la personne.

Parler, communiquer, écrire sur cette question sera mal reçu par l'ensemble de l'institution invitant le jeune professionnel à participer à une forme d'omerta que l'on nommera « on a toujours fait comme ça ». C'est à la faveur d'un incident majeur, souvent un épisode violent, que la parole pourra se libérer. Bien que l'ensemble de l'institution semble trouver une cohésion dans ces instants qui du dehors paraissent comme de l'autodéfense du système. Ainsi les syndicats veilleront à ce que la « faute », violence commise sur un bénéficiaire, ne soit pas nommée comme telle, les cadres pourraient bien tenter de contrôler l'écho de l'évènement pour limiter le jugement posé sur le service par les « envoyeurs » potentiels. Au final, sans être nommée, une redéfinition de l'acte posé finira bien par accommoder les points de vue.

Ceci fait, le courage, l'engagement à nommer une dérive d'un frère, collègue, créent un substitut de sentiment de cohésion institutionnelle.

J'évoque donc des conduites qui font semblant de générer un sentiment d'appartenance et de protection des personnels, des cadres, parfois même des familles (ou tutelles) qui se taisent pour s'épargner d'avoir à revivre le parcours de combattant dans lequel il faut s'engager pour trouver une « place » pour une personne qui cumule déficience, troubles du comportement, trouble de la santé mentale que l'on déclare aujourd'hui situation complexe là où jadis on parlait d'incasabilité.

Il est possible de sortir de ce piège maltraitant si l'on accepte que l'accompagnement de ces personnes est très difficile et que communication et position basse sont nécessaires à la réussite de cette périlleuse mission. C'est par l'entretien d'une nécessité à gérer le processus dans le collectif que cette anxiété bienvenue quand on fait ce métier sera entendue et métabolisée. La force d'opposition, d'agressivité de la personne pourra comme dans l'aïkido être utile pour la protéger d'agir sa destructivité. Cela sera possible si le système est contenant, si les échappées de cette contenance sont repérées, commentées et qu'elles méritent toute la bonneveillance qu'il convient eu égard à la problématique des personnes accueillies.

La visibilité que le jeune professionnel exerce sur l'institution est aussi indispensable que la tiercité que le système organise tant à l'interne que dans ses partenariats. Le jeune pro devrait dire sans risque que ce qu'il a vu, entendu de la pratique d'un frère installé est toxique, néfaste au regard des missions du service. S'il ne le fait pas c'est sans doute parce que le lieu pour déposer son observation n'existe pas, c'est aussi parce qu'une telle audace, taxée abusivement, défentiellement de délation l'en empêche.

Est-il possible d'entrer dans cette communication comme une ressource positive de la construction d'une clinique éducative ?

« L'impossible éducatif » prend ses racines ici. Oui c'est possible si la culture institutionnelle intègre qu'être lanceur d'alerte est le bienvenu. Ceci suppose que nous sommes humains et défaillants, que nos dérapages et défaillances sont des

moments qu'il convient d'analyser humainement dans le collectif, que les faire est destructeur pour l'ensemble des protagonistes, que la personne atteinte de ces troubles est en capacité de repérer les failles de la culture institutionnel, s'y engouffre et confirme ainsi ses vieilles croyances sur l'état du monde à son encontre. Oui il est possible de soutenir une équipe pour qu'elle se mette en toute sécurité, au travail sur une adéquation de la culture institutionnelle au regard des problématiques spécifiques du public. Cette culture se résumerait bien ainsi: « Je t'offre à voir de toi ce que tu ne veux voir de toi », il s'agit d'un don, énoncé dans la bienveillance, dans la nécessaire amitié que j'ai pour mon collaborateur. La, le lanceur d'alerte est le bienvenu. Son intervention est reçue comme cadeau qui épargne professionnels et « bénéficiaires » de co-construire de la souffrance. Pas un étage du service ne peut échapper à cette participation à une culture de service pensée dans l'optique d'une éducation soignante.

Je reçois beaucoup trop de confidences de professionnels heurtés par les agissements de collègues, de leur souffrance face à l'impuissance. Cette même impuissance qui participe à favoriser la puissance des manifestations des difficultés à être, à communiquer des personnes et enfants qui nous sont confiées. Dans ces services des luxations, fractures, automutilations et TS se multiplient chez les bénéficiaires tandis que l'absentéisme croît, le burnout contamine les personnels.

C'est donc plus qu'une boîte anonyme, comme une boîte à suggestions, qui nous prévient de ces silences qui opèrent une alliance secrète entre ces bénéficiaires et nos résistances, résonances.

C'est un travail long et volontaire, un engagement de chacun à nourrir une culture d'entreprise pensée pour se mettre en adéquation avec les besoins spécifiques de pensionnaires cherchant à confirmer d'anciennes « croyances » toxiques. Une installation qui demande l'intervention d'un tiers qui un temps pourra garder ce regard dit « méta » et faire entrer chacun dans une danse nouvelle, soignante.

Luc Fouarge