

Travail de Réseau et thérapie contextuelle

Journée à Alessandria, Italie du 13.12.2004 sur le thème des loyautés.

Par Marie Claire Michaud, fondatrice de l'association Ecole et Famille

- **Lois et loyautés** : Prendre en compte cette confrontation.
- **Les loyautés familiales** : à quoi est confronté l'enfant ?
- **Les appartenances loyales aux institutions** :
 - ses différents mandats
 - les conflits inter et intra institutionnels
 - à quoi se confronte le professionnel ?
- **Exemple de Flavien** : Le débat dans lequel se trouve Flavien réveille (entre en résonance avec) le débat dans lequel se trouve le professionnel.
- **La recherche d'un équilibre** : dans le travail de réseau, dans le travail de reconnexion des conflits d'intérêts.

Lois et loyautés

C'est un thème excessivement intéressant : c'est beaucoup plus qu'un concept car il traverse nos vies familiales et nos vies professionnelles. Il impose constamment des choix:

A qui vais-je être particulièrement attentif ?

Qui dois-je soutenir le plus ?

Vers qui va ma préoccupation ?

Travailler au sein d'une institution comme **l'Education Nationale**, par exemple, c'est être confronté continuellement à ces deux principes:

Lois et Loyautés.

La loi, c'est à dire tout ce qui concerne les règles, l'apprentissage à la vie sociale, à la citoyenneté, l'autorité, les contraintes, le respect des cadres; tout ce qui concerne la vie et la sécurité du groupe.

Les loyautés, ce sont les dilemmes dans lesquels se trouvent les enfants qui fréquentent l'école et ses contraintes. Loyauté à sa propre famille si on est d'accord pour dire que l'enfant est d'abord loyal à sa famille d'origine pour transmettre ses valeurs à sa future famille.

On a là un bel exemple de confrontation nécessaire au sein même d'une institution entre ses "règles", sa philosophie, son projet, ses missions, son histoire, et la préoccupation affichée des jeunes à leur famille, leur origine, leur culture et leurs racines.

L'institution se donne une mission plutôt collective dans l'idée d'un « bien commun » et les jeunes se donnent une mission en lien avec leur propre famille.

L'enfant est pris dans un jeu de loyautés puissant entre son contexte familial : où **il donne** d'autant plus que le contexte familial est en difficulté et son contexte scolaire où **il reçoit** la plupart du temps d'adultes soucieux de son avenir.

A qui va-t-il être le plus loyal ?

Le professionnel de l'école va aussi se trouver confronté à certains moments à des conflits du même ordre. Il y trouve ses missions institutionnelles qui l'ont "fabriqué", qui lui ont donné un sens à sa vie professionnelle, qui l'ont formé, modelé et à qui il est reconnaissant.

Il a ensuite des enfants devant lui qui lui demandent autre chose, il arrive même qu'il doive dépasser, aller à l'encontre de ses missions, prendre des risques, faire des actes "en dehors " du cadre prévu.

Cette posture révèle des malaises importants où le professionnel est souvent mis dans une position "entre deux " tout comme l'enfant qui se situe souvent dans une difficulté de positionnement.

Travailler à la rencontre, à l'explicitation de ses deux "mondes" est une tâche complexe mais incontournable!

Dans le concept d'Ecole et Famille nous voulons prendre en compte ces différentes loyautés en tension en faisant se rencontrer et se parler ces deux systèmes : reconnaissance de la situation dans laquelle se trouve l'enfant, dans un conflit de loyautés pour aller vers quelque chose qui pourrait s'approcher davantage d'un partage de préoccupations, puis un partage de compétences ensuite.

Ecole et Famille, c'est offrir un espace où les choses sont reconnues, où la contribution de chacun sera reconnue.

La question des conflits d'intérêts doit être vécue avant d'amorcer toute aide et doit être posée comme un une étape essentielle.

Loyautés familiales

C'est l'exemple de Mathias, 14 ans, scolarisé dans un collège en éducation spécialisée, qui agite la communauté scolaire par son comportement inacceptable ...on découvre dans sa famille une maman qui divorce pour la 2^{ème} fois.

Son agitation à l'école a-t-elle à voir avec l'inquiétude qu'il se fait pour sa mère? On peut dire qu'il est loyal à sa mère quand il s'agit de cette manière : d'ailleurs, cette dernière vient pleurer à l'école et se confier à la directrice et aux enseignants quand elle est très fatiguée...elle vient là où elle est entendue.

Comment Mathias à ce moment là peut il investir l'école et ses apprentissages?

Comment peut il intégrer la loi et les objectifs de l'école au moment où son choix de donner, son souci est ailleurs?

Comment ses enseignants peuvent ils tenir compte de la difficulté dans laquelle se trouve Mathias?

Peuvent ils renoncer à leur mission première qui est d'enseigner?

Si l'enfant - dans l'école ou dans un contexte de placement - est mis d'emblée dans une position de choisir entre sa famille et son école, son institution, sous prétexte d'acquérir une autonomie personnelle, il va être mis dans **un conflit de loyautés** difficilement supportable qui vont l'obliger à passer à l'acte.

Cela peut devenir « trahir » son milieu d'origine aussi dégradé soit il...

Le symptôme (échec scolaire, troubles du comportement) peut être considéré comme une réponse, une manière de rester loyal à sa famille.

Sa famille (parents- fratrie) ayant des attentes fortes à son égard.

L'acte de l'enfant dans un autre espace est souvent le reflet d'une loyauté familiale.

Que d'enfants rencontrés même très jeunes, qui après avoir progressé à l'école se sentent déloyaux quand leurs bons résultats les mettent à distance de leurs parents !

Cela peut se complexifier lorsqu'à la maison les messages, les attentes ne sont pas les mêmes ; par exemple quand, dans une famille, les attentes sont contradictoires (parents séparés, histoires différentes) : l'enfant est mis dans un malaise plus grand. (loyautés clivées), ce qui peut accentuer des passages à l'acte graves y compris sur l'enfant lui même.(violence, agressivité, risques de suicide, actes destructeurs...)

Il arrive que le professionnel très souvent ressentent ces conflits internes et veuille "sauver cet enfant". Il veut le sauver parce qu'il croit qu'il est une victime et qu'il importe de le protéger. Or, il arrive fréquemment que le professionnel accentue ce clivage et aggrave les choses.

"L'enfant vit dans plusieurs systèmes et cela le met à des places difficiles, face à des choix difficiles; d'où l'importance de trouver des scénarii innovants qui conjuguent les différents systèmes d'appartenance" Magda Heireman.

En effet, la difficulté de l'enfant est un point d'amorce, d'ancrage pour réamorcer de nouvelles choses.

La loyauté soulève toujours une question de conflits...et de recherche d'équilibre.

Appartenances institutionnelles

« Au cours de notre existence, on remarque une sorte de bascule : plus on essaie de se "défilier" de sa famille, plus on va chercher à s'affilier à une institution, un parti. » **P. Michard.**

On trahit ses origines pour appartenir à autre chose.

On peut dire qu'on rompt avec sa famille pour devenir professionnel: c'est une tentative pour se refonder, refaire des bases disent les philosophes; c'est se donner d'autres origines, disent les psys freudiens.

Ainsi, on voit des professionnels qui s'investissent plus dans le travail que dans leur vie familiale ! Chez les enseignants par exemple, les valeurs de l'école ont pris le pas sur les valeurs plus traditionnelles ; c'est le cas de beaucoup de professionnels très engagés.

Si on reste dans le domaine scolaire, les valeurs de l'école sont telles qu'on va éluder d'autres valeurs fondées par exemple sur la solidarité...

Il arrive que souvent, cette posture est tellement fidèle aux valeurs de l'institution qu'elle devient une contre posture aux valeurs dites familiales.

On serait plus loyal au « savoir – appris » qu'au « savoir – transmis » (familial).

Certains ont pris le prolongement du savoir familial, d'autre le contre pied.

Cependant la qualité de nos fidélités, nos attachements, notre appartenance aux valeurs institutionnelles ont à voir avec la qualité de nos loyautés que nous avons eues au sein de nos propres familles.

"Si j'ai été très parentifiée, très responsabilisée dans ma propre famille, si j'ai pris des responsabilités, je risque d'agir de même dans mon institution, je vais prendre des responsabilités, m'inquiéter, vouloir soulager, prendre en charge de façon démesurée..."

Mais, en même temps, le professionnel, prenant à cœur ses missions professionnelles, va se trouver confronté à un choix dans ses réponses.

Parce qu'un même mandat professionnel a plusieurs contenus (*cf le croisement des pratiques ATD*)

Le mandat institutionnel

Est celui qui est donné à partir d'une institution qui défend des valeurs, qui a un cadre, une logique, des codes, une politique, qui a une histoire, une culture, un langage particulier, qui offre une sécurité plus ou moins grande, qui donne une légitimité d'action, une expertise, qui permet de vivre, qui reconnaît les compétences du professionnel, qui "fait confiance", qui donne un sentiment d'appartenance, d'affiliation...cette institution qui me confie des missions à partir de textes et à qui je dois des comptes.

Le mandat professionnel

Est celui qui est conféré par les usagers, les bénéficiaires des services, par les demandeurs.

Les usagers qui, traversant le champ des professionnels, ont leur propre idée de ce qu'ils veulent demander aux professionnels mais ils doivent adapter leurs demandes aux mandats institutionnels.

Le mandat " social"

Est celui qui donne au professionnel une position sociale, une fonction sociale et qui déclenche des représentations dans la société.

Ces représentations ont un lien avec l'histoire des professions, leur place et leur évolution dans la société et l'image qu'elles véhiculent dans le public.

Cette diversité met en lumière la complexité des rôles investis par chacun dans les interactions entre les personnes en difficulté et les professionnels.

Je ne sais pas si le contenu, la différence de ces mandats favorisent les interactions entre usagers et professionnels mais elle donne certainement une coloration.

La question des mandats interroge les niveaux de compétences.

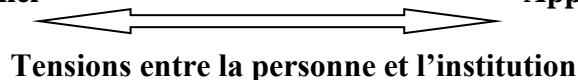
- Compétences des institutions
- Compétences des professionnels (données par les formations)
- Compétences personnelles (nos engagements, nos prises de responsabilités de citoyens)

Qui prendra le dessus ?

Qu'est ce qui va prédominer dans ce lien avec l'utilisateur ?

Engagement personnel

Appartenance institutionnelle



« Les politiques sociales posent des problèmes complexes qui sont des problèmes de rapports des professionnels envers leurs institutions car elles veulent mettre en œuvre des programmes, des stratégies. Ces programmes demandent beaucoup d'efforts aux professionnels qui ont déjà des missions et qui sont pris dans un devoir d'engagement. » Pierre Maclouf.

L'institution a une logique fondatrice ; elle se propose comme une offre de services avec une objectivité apparente ; alors que les usagers de ces services, les personnes en difficultés s'expriment, expriment leur demande, voire leur revendication et leur droit avec une forte subjectivité.

Le professionnel là aussi est mis sous tension et va devoir faire des choix, se situer et donc s'engager en prenant des risques.

Qu'est ce qui va prédominer là encore ? comment accorder les différentes appartenances ?

Trouver un équilibre

La question est de savoir où placer notre « priorité d'égards » ?

Des questions peuvent se poser : est ce que l'institution fragilise le professionnel ou l'aide t il à prendre des risques ?

Faut il quitter l'institution pour « la faire bouger » ?

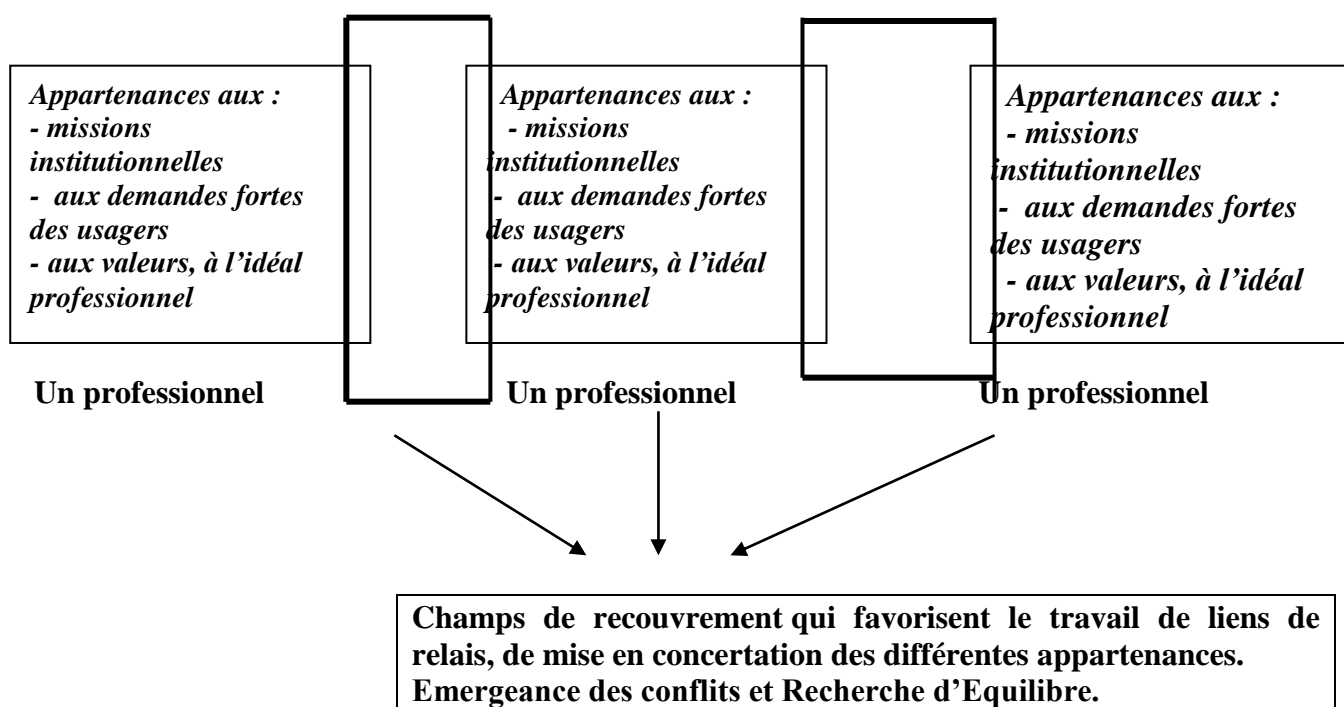
La priorité d'égards va t elle vers nos missions ? vers notre souci d'engagement ?

Est ce que je reçois suffisamment de mon institution pour pouvoir donner plus de mon engagement à mon tour ?

Dans le travail de relais, la confrontation des appartenances de chacun des professionnels, leur priorité d'égards a lieu mais souvent sans que les professionnels puissent véritablement exprimer dans quoi ils se débattent et quels choix ils doivent opérer.

C'est pourquoi on constate beaucoup de prudence quant à leur participation à un travail collectif n'ayant pas forcément la possibilité de clarifier leurs propres « loyautés » et l'envie de les confronter à d'autres dans un travail proposé comme celui de **la Clinique de la Concertation**.

D'autant que cette confrontation va révéler des conflits intra institutionnels ou/et inter institutionnels et que la Rencontre et le partage des bénéfices de cette « **interculturalité professionnelle** » vient dans un deuxième temps.



C'est toute la problématique de l'ouverture et de la fermeture, de l'aller et du retour, (entre le collectif et l'individuel), du partenariat possible et de la « fidélité » aux missions institutionnelles. Les logiques institutionnelles peuvent être tellement fortes qu'elles nous font oublier la capacité des familles à traverser des impossibles.

(Ex de cette mère Africaine venue en France pour soigner son enfant) ; comment la logique professionnelle et la logique de l'utilisateur se confrontent ?

La recherche d'un équilibre suppose la reconnaissance de ces conflits d'intérêts et leur élaboration. C'est l'ouverture, la prise en compte des différences culturelles professionnelles, c'est dans cet échange, dans l'acceptation de l'intrusion qui peut permettre de retrouver des équilibres toujours en mouvement.

On va pouvoir adopter des postures relationnelles plus acceptables pour soi et pour les autres dans le partage, la confrontation de nos conflits d'intérêts : cela passe par faire des expériences d'ouverture, faire l'expérience de l'entre deux

- qui permet d'éviter l'enfermement institutionnel,
- qui permet de mutualiser les compétences
- qui permet d'assouplir nos débats internes...

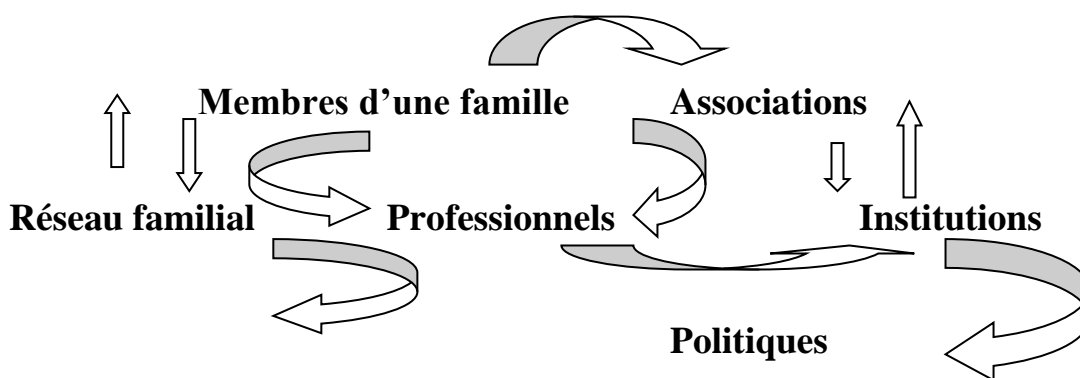
« Participer à l'activation des ressources d'un territoire, aux pratiques de réseau, activer le dispositif de la Clinique de la concertation c'est retravailler et participer à la reconnexion des conflits d'intérêts ». **J.M. Lemaire**

Comment, ces conflits, ces tiraillements, ces loyautés qui se manifestent différemment peuvent être considérées comme des ressources ?

S'il est recommandé de considérer l'usager dans sa globalité, traversant différents contextes, il est recommandé de prendre en compte de manière globale un territoire, les professionnels d'un territoire.

Cela demande de considérer la logique du dedans et celle du dehors

de considérer que les systèmes relationnels sur un territoire sont complexes et variables.



L'objectif premier est de travailler à **multiplier des zones de confiance** au sein même de tout de système relationnel à savoir participer à la validation et à la reconnaissance de chaque acteur (usagers et professionnels).

Nagy soulignait que « la prise en compte multidirectionnelle de toutes personnes concernées ne rend pas seulement la thérapie contextuelle éthiquement solide, juridiquement sûre mais elle lui donne aussi une sérieuse pertinence préventive ».

De même, on peut considérer le dispositif de la Clinique de la Concertation comme la prise en compte des multi professionnels concernés dans un réseau par les familles qui donne **une pertinence de prévention ?**

Prévention

- dans le sens de prendre en compte les loyautés de l'enfant, d'en diminuer les clivages et de reconnaître la préoccupation de l'enfant pour sa famille.
- dans le sens de prendre en compte les appartenances des professionnels à leur institution, à leur idéal professionnel et de reconnaître leur préoccupation pour exercer leurs missions auprès des usagers.

Si on prend en compte ce travail collectif, on va devoir prendre en compte les loyautés familiales, les attachements institutionnels, et ainsi les prises de risques vont être plus importantes parce que plus acceptables dans le même temps.

Travail de considération réciproque.

Histoire de Flavien

Flavien a 14 ans.

Ses parents se séparent quand il a 9 ans.

Son père est très déprimé à la suite de ce divorce.

Sa mère est inquiète de voir son fils – à la garde de son père – dériver sur le plan de sa scolarité.

Elle récupère la garde de Flavien et se montre particulièrement ferme et exigeante à l'inverse du père de Flavien.

Flavien commence ses années collège et est pris dans un contexte complexe de conflit de loyautés voulant à la fois soutenir les valeurs de sa mère et reconnaître les compétences de son père ; il est également très soucieux de leur difficulté d'une part à se situer en tant de co partenaires de son éducation et d'autre part à se positionner dans leur nouveau couple.

Qui des deux parents soutenir le plus ?

A l'école, Flavien agite l'ensemble de la communauté scolaire et met en danger son avenir.

Flavien réveille ces tiraillements à l'école, lieu extérieur qui ne peut que l'entendre : l'école essaie de pratiquer et de passer le relais tout en appliquant la loi de l'école.

La communauté scolaire est mise aussi (par un effet de résonance) dans une difficulté où elle va devoir choisir sans cesse, à chacune des interpellations de Flavien, entre faire appliquer la loi de l'école et trouver de nouvelles voies adaptées à Flavien.

Les professionnels de l'école sont mis dans un conflit et doivent trouver l'énergie nécessaire pour accepter de prendre des risques :

- *comme rencontrer les deux parents, mettre le père dans une position d'aide et de soutien de l'école sans écarter la mère ;*
- *comme accepter de continuer à faire confiance à Flavien face à ses responsabilités de délégué de sa classe*
- *comme sortir de l'institution et passer le relais à une autre équipe en participant au débat des concertations en présence des membres de la famille : là, le père reconnaît les qualités humaines de son fils, la mère reconnaît ses capacités physiques et le professeur principal ses compétences intellectuelles.*
- *comme travailler en liens entre tous les enseignants ce qui produit un effet d'apaisement chez Flavien.*

L'idée est que les deux parents s'inspirent du travail de liens des enseignants autour de Flavien qui a un effet bénéfique sur leur enfant.

