

Adolescents traumatisés, intervenants en crise : isomorphismes au travail

Anne-Pascale Marquebreucq Psychologue, formatrice au CEFORES de Chapelle aux Champs-
UCLouvain, directrice du Tamaris

Grégoire Nyssens Docteur en psychologie, formateur au CEFORES de Chapelle aux Champs-
UCLouvain, psychologue au Tamaris

Résumé

Adolescents traumatisés, intervenants en crise : isomorphismes au travail. – La prise en charge d'adolescents ayant souffert de traumatismes comporte des risques de répétitions transgénérationnelles mais aussi institutionnelles non seulement par contamination des émotions qui entrent en résonance dans l'ambiance mais aussi sous forme d'isomorphismes quand des interactions se rejouent en scénarios destructeurs par escalades symétriques ou par différents clivages. Ce risque de répétitions est encore amplifié quand le mythe institutionnel est attaqué ou qu'il se rigidifie. Cet article expose le travail d'une équipe d'intervenants dans la traversée d'une crise, avec son effort pour penser la pratique et pour dépasser les isomorphismes.

Introduction

Au Tamaris,¹ nous accueillons des adolescent(e)s en souffrance et en rupture. Tous ont vécu une ou plusieurs formes de maltraitance : négligence sévère, abus sexuels, violence physique et psychologique, abandons répétés... Beaucoup sont passés du statut d'enfant en danger à celui d'adolescent délinquant. La légitimité destructrice (Boszormenyi-Nagi, 1986) est bel et bien à l'œuvre et nous en faisons souvent les frais... Au-delà des difficultés que cela entraîne pour les professionnels qui y sont confrontés au quotidien, ce phénomène ne cesse de nous renvoyer aux limites de nos dispositifs d'aide et de prévention.

¹ Le Tamaris est un Centre d'accueil spécialisé situé à Bruxelles qui accueille, sous mandat d'un juge ou d'un conseiller d'aide à la jeunesse, des adolescent(e)s pour un accompagnement pédagogique et thérapeutique de longue durée.

Face à de tels parcours d'adolescents, qui ont souvent l'allure de longs « processus de traumatisation »², notre équipe s'appuie sur un mythe fondateur puissant : celui du non-renvoi et de la non-exclusion, voire celui de la non-punition (Marquebreucq et coll., 2010). Ce mythe fondateur n'est pas sans lien avec la notion de traumatisme : nous considérons l'exclusion comme un symptôme de répétition, c'est pourquoi nous « l'évitons à tout prix » (idéalisation) ou plutôt nous l'évitons « tant que faire se peut » (plus proche de la réalité). C'est de cette idéalisation que nous partirons pour témoigner, à travers cet article, du cheminement douloureux de notre équipe. L'idéalisation à laquelle nous nous référons, en tant qu'intervenants, pourrait se rapprocher de la promesse dont parle Jean-Paul Mugnier (2007), promesse que se font à eux-mêmes les enfants meurtris, d'une « vie bonne ». Au Tamaris, notre engagement à tenir dans la durée ne prend-il pas parfois la forme d'une promesse implicite ? Promesse qui est à la fois une source d'engagement et de résistance, mais aussi parfois une source d'aveuglement et de méconnaissance de la réalité (Selvini, 1995).

Nous sommes, en tant que formateurs et superviseurs, régulièrement amenés à accompagner des professionnels ou des équipes qui vibrent douloureusement au même diapason que les bénéficiaires de leurs interventions. Nous nous mettrons ici au travail à partir de notre propre appartenance institutionnelle, face aux événements vécus dans notre équipe, non en fonction de leur caractère exceptionnel, mais plutôt en tant qu'ils nous ont mis au défi de les élaborer et qu'ils nous semblent à la fois uniques dans leur forme, et paradigmatiques dans leur processus.

Flash-back

Scène 1

Le 20 juin dernier, plusieurs jeunes que nous hébergeons ont commis un important cambriolage dans la maison. L'un d'entre eux a 17 ans et demi et vit au Tamaris depuis qu'il a 15 ans. Encore très dépendant à diverses drogues malgré une diminution conséquente de sa consommation, il avait récemment demandé à son juge de prolonger la prise en charge après sa majorité. Plusieurs membres de l'équipe disaient entretenir avec lui « une bonne relation ». Un autre jeune garçon de 13 ans est directement complice des faits. Il a monté la garde, et surtout savait depuis plusieurs mois qu'un troisième adolescent, âgé d'à peine 15 ans, avait dérobé un trousseau de clefs de la maison. Ce dernier est coutumier des vols à répétition : il a cambriolé à peu près tous les lieux où il a été accueilli, et c'est, entre autres pour

² Nous faisons ici référence à la distinction établie par Leonor Terr entre psychotraumatisme de type I (conséquence d'un événement traumatique) et psychotraumatisme de type II (qui correspond à des traumatismes répétés). Alors que les personnes victimes d'un traumatisme soudain se posent la question du sens de cet événement – Pourquoi ? Pourquoi moi ? Comment aurais-je pu l'éviter ? –, ceux qui subissent des traumatismes répétés mettront en place d'absorbantes stratégies pour y faire face, ces stratégies pouvant prendre l'allure de pathologie mais aussi des formes très créatives. Ils ne pourront le plus souvent se poser la question du sens de ce qu'ils ont subi qu'après une période de réparation pouvant être très longue, le traumatisme étant intimement lié à la façon dont ils ont pu se construire.

cette raison, qu'il est placé au Tamaris. Des ordinateurs, un coffre contenant de l'argent et des objets de valeur, ont disparu. Mais surtout, des tiers ont été introduits dans « la maison », dont plusieurs dealers qui sont venus directement se servir dans nos affaires.

Nous sommes pris, dans les semaines qui suivent cet été 2012, dans la gestion des suites de cet événement : enquête de police, rapports aux juges, nombreux entretiens avec chacun des jeunes impliqués, recherche de sanctions adéquates et proportionnées à la situation et à l'âge de chacun... et bien entendu continuité du travail : travail avec les familles, organisation de la vie quotidienne, des vacances qui commencent bientôt, et surtout prise en charge des autres adolescents, sont fortement ébranlés ou activés par tout ça.

En fait, ces comportements qui visent à détruire ou endommager le cadre sont légion dans une institution comme la nôtre. Ce qui nous frappe dans cette situation, c'est le niveau d'organisation nécessaire pour réaliser le délit, et en particulier la préméditation, la préparation concrète et l'articulation relativement organisée des « compétences » nécessaires à la réalisation du méfait... Coutumiers de la destructivité, nous faisons face avec une certaine efficacité... Mais ce faisant, nous laissons peu de place à l'expression des émotions de colère, d'impuissance et de découragement qui nous ont tous envahis.

Scène 2

En septembre 2012, lors de la première réunion de rentrée après les vacances scolaires, un clash important survient en réunion d'équipe à partir d'un incident en apparence banal : le déclenchement erroné, pendant la nuit, de l'alarme incendie. Ensuite, c'est l'emballement, le dérapage : l'équipe entre en crise, une plainte est déposée, une enquête est menée, conduisant chacun à devoir se positionner en « pour ou contre », des clans se forment... Des collègues partent, d'autres tombent malades. La rapidité et l'intensité du processus nous prennent tous au dépourvu. Nous sommes tous en souffrance et dans l'impossibilité de penser ensemble ce qui nous arrive, nous ne nous reconnaissons plus (dans tous les sens du terme) : des propos excessifs sont tenus de toutes parts, la réalité ne semble plus pouvoir être partagée, la vision des uns apparaissant aux autres comme une reconstruction quasi hallucinatoire de la réalité... Et pourtant, nous continuons à accueillir des jeunes, à travailler avec leurs familles et avec notre réseau, dans une ambiance presque normale : nous « fonctionnons ».

Nous ne faisons à cette époque aucun lien entre ce qui se passe entre nous et les événements vécus au mois de juin, juste avant les grandes vacances.

Contexte du scénario

Si nous regardons un peu en arrière, nous sommes frappés par un vécu d'impuissance chez tous les collègues, depuis plusieurs mois, par l'impression que nous n'arrivions plus à « donner le ton » face au groupe d'adolescents. Des solutions créatives avaient pourtant été mises en place, et en particulier un séjour de

«non-rupture»³ avait été organisé avec trois adolescents en grande difficulté (dont deux de nos futurs cambrioleurs) et deux éducateurs chevronnés, très motivés par le projet. Plus tard, cette solution sera décrite comme ayant généré une partie importante du problème. Est-ce une reconstruction a posteriori? Ou bien plutôt le signe que c'est justement dans des adaptations constantes du cadre qui ne permettent pas de solutionner le problème que nous nous sommes épuisés? Quand l'adaptation ne débouche sur rien d'autre que sur une adaptation supplémentaire, elle devient vaine, absurde et douloureuse (Crawford, 2010). Elle constitue un contexte d'épuisement qui favorisera l'impact d'éventuels événements potentiellement traumatiques.

En parallèle à ces adaptations constantes à la fois créatives et épuisantes, surtout si elles ne donnent rien, s'était développée au sein de l'équipe une dynamique de très grande proximité affective entre certains de ses membres, avec la création d'un sous-groupe très solidaire face aux épreuves, tant dans le travail, que dans la vie privée. Ce sous-groupe d'éducateurs aux relations très affectives a constitué un des pôles du clivage qui a surgi ensuite, mais a indéniablement trouvé en face de lui un groupe complémentaire: le sous-groupe des psychologues, actifs dans la modélisation et la réflexion, partageant un imaginaire tout aussi «idéalisant». Comme si les deux pôles affectif/actif et intellectuel/réflexif s'opposaient et n'étaient plus capables de dialoguer. Le pôle émotionnel et le pôle intellectuel de l'équipe n'étaient plus articulés. Cela constituait un contexte de clivage entravant la différenciation du soi des professionnels (Bowen, 1996).

Un autre élément du contexte institutionnel doit être relevé, en lien avec la structure hiérarchique de l'institution: plusieurs réorganisations successives du fonctionnement du «comité de gestion» (en l'absence d'un de ses membres) ont très probablement contribué à le fragiliser et ont induit de la confusion tant dans les relations que dans la manière de communiquer. Les vecteurs de communication étant devenus confus, les choses ne se disaient plus au bon endroit et aux bonnes personnes et cela entraînait un sentiment permanent de ne pas être entendu, tant du côté de l'équipe, que du côté de la hiérarchie. Un climat inhabituel de revendication s'en était suivi.

Nous retrouvons ici la plupart des pièges relevés par Muriel Meynckens (2010) qui entravent la confiance et paralysent les équipes: le piège de l'illusion de la perfection possible, la tentation de s'enliser dans l'émotionnel et l'affectif, l'envie de changer l'autre en évitant la position réflexive. Tous ces éléments sont explicatifs d'une crise, mais ne suffisent pas à rendre compte du vécu traumatique et des effets destructeurs sur le groupe de professionnels et sur les relations. Malgré l'effet d'intrusion et d'effraction lié au cambriolage (tiroirs fouillés, objets personnels et outils de travail dérobés), notre vécu traumatique surgira non dans l'immédiat après-coup des événements, mais dans les suites d'un clash entre nous.

Pourquoi parler ici de traumatisme et non pas « simplement » de crise?

Nous parlerons ici de traumatisme pour un collectif, une équipe, sans préjuger de ce qui fût traumatique pour chacun des individus. Ce qui a été trauma-

³ Séjour qui permet à un petit sous-groupe (entre 2 et 5 adolescents), de sortir de l'institution dans le cadre d'un projet avec des membres de l'équipe (trekking, séjour dans un refuge, une communauté, etc.), dans un moment d'impasse importante, et dans le but d'éviter la rupture avec eux en sortant du contexte habituel de vie, mais en renforçant les liens avec les adultes.

tique pour le « groupe », c'est l'effraction de son enveloppe et l'effondrement d'une part de son identité. Ce qui faisait appartenance et reliait les membres entre eux a été abîmé, partiellement détruit. Le mythe fondateur lui-même n'étant plus opérant, chacun était confronté à la confusion, à l'impossibilité de penser collectivement les événements, de les articuler... Effraction, confusion, non-sens, destruction du groupe, solitude sont des effets facilement repérables et confirmés par tous les membres du groupe. Plus tard, un collègue dira au cours d'une séance de supervision « Il n'y a plus d'équipe, elle n'existe plus ». Et c'est dans cet espace de supervision que d'autres éléments, auxquels nous étions aveugles, ont été mis en lumière, et que nous avons pu commencer à relier ce qui nous était arrivé avec l'objet même de notre travail et de notre engagement : le parcours des adolescents que nous accueillons.

Qu'est-ce qui leur arrive ?⁴

Pour donner des éléments de réponse à cette question, nous changerons plusieurs fois de focale...

Charles est entré au Tamaris à l'âge de 16 ans, aux prises avec une forte consommation de cannabis qui l'empêche de s'inscrire dans tout projet. Dans l'équipe, certains l'apprécient beaucoup, sont sensibles à ses sourires et à ses larmes, lui donneraient comme on dit « le Bon Dieu sans confession ». Charles a été impliqué dans des faits de délinquance en bande en lien avec la problématique de la toxicomanie, mais il n'est pas agressif avec les membres de l'équipe. Au contraire, il peut être très gentil et soutenant, se faisant ainsi apprécier. D'autres s'en méfient, le trouvant séducteur et enclin à manipuler. Ils sont interpellés par son incapacité à reconnaître ses responsabilités. Nous sommes donc pris, en tant qu'équipe, entre le désir de le protéger et d'être indulgents, et l'envie de le confronter et de le rejeter.

Charles et ses petits frères ont été victimes d'un pédophile qui a abusé d'eux régulièrement alors que leur mère les lui confiait. Au moment où il arrive au Tamaris, nous apprenons que cet homme est sorti de prison. Le vécu de Charles est celui d'un intense sentiment d'injustice. C'est dans le cabinet du Juge de la jeunesse que se joue le plus intensément le paradoxe de la situation : Charles est confronté à ses méfaits, en particulier aux conséquences médicales pour une des victimes d'un arrachage de sac, ce à quoi il rétorque avec une certaine légitimité qu'il est lui-même une victime insuffisamment reconnue, ainsi que ses petits frères. Le Juge est aux prises avec la difficulté d'avoir à confronter et à sanctionner Charles, alors qu'il doit également lui expliquer que la justice a été défaillante dans l'affaire qui les concerne. Au moment du cambriolage, il a bientôt 18 ans. C'est lui qui semble avoir été le « chef de bande ». En tant qu'aîné, il a très probablement été une figure d'identification pour les plus jeunes. C'est pour rembourser une dette à ses dealers que Charles les fera entrer au Tamaris et les guidera dans la maison vers les objets de valeurs, avant de partager le butin avec eux et avec ses complices.

⁴ Nous reprenons ici les questions de notre collègue et ancienne formatrice Maggy Siméon : Qu'est-ce qui nous arrive, qu'est-ce qui leur arrive, qu'est-ce qui m'arrive ? en vue de susciter une position réflexive au sein même du système (citée par Meynckens M. dans « Eduquer et soigner en équipe », de Boeck, 2011, p. 35).

Paul est le plus jeune des trois. Il nous a été confié dès l'âge de 11 ans car il présentait de telles difficultés de comportement qu'il était devenu « ingérable » dans le foyer où il avait grandi depuis sa première enfance. Nous avions été très sensibles au sentiment intense de rejet et d'abandon qu'il avait vécu lors de son départ de son ancienne institution. Pendant près d'un an, il n'avait fait que demander à réintégrer son ancien lieu de vie, où résidait encore son petit frère. L'équipe éducative s'était fortement mobilisée pour créer une accroche avec lui, à la fois si fragile et si explosif.

Le vécu d'abandon et de rejet par la première institution faisait écho pour Paul à un autre vécu: celui de l'abandon par sa mère. Son placement dès sa petite enfance s'était mis en place suite au fait qu'elle l'avait « oublié » dans sa poussette sur un trottoir. Cette femme, présentant des troubles mentaux, avait cependant accepté ce placement et avait continué à demander à voir son fils, ainsi que de le récupérer. La situation n'avait pas été judiciarisée et le cadre était celui de l'aide négociée. Elle se rendait irrégulièrement aux visites encadrées organisées dans l'ancienne institution, puis disparaissait pendant plusieurs mois sans donner aucune nouvelle, parfois juste après avoir promis à Paul de le reprendre à la maison. C'est d'ailleurs avec cette question que Paul était arrivé chez nous: « Est-ce que oui ou m... je vais pouvoir un jour rentrer en famille? ». Nous avons mis d'emblée en place un travail, qui impliquait la mère de Paul, pour aboutir, au bout d'un long processus, à une réponse... Paul a 13 ans lors des faits. Il sera à l'origine de la dénonciation des deux autres et ne se considérera pas comme responsable car étant le plus petit et n'ayant fait que « monter la garde ». Nous apprendrons cependant qu'il était au courant depuis longtemps qu'un cambriolage se préparait.

Arthur enfin, était arrivé au Tamaris quelques mois auparavant. Agé de 15 ans, il en paraissait à peine 12. Très silencieux, voire mutique, Arthur avait été placé chez nous après avoir été renvoyé de plusieurs institutions en raison des nombreux vols qu'il y avait commis, ainsi que d'un début d'incendie. Après plusieurs séjours en IPPJ⁵, sa Juge souhaitait un autre type de réponse à ses comportements. Nous avons clairement été mandatés pour mettre en place une prise en charge qui incluait du soin, et pas seulement une réponse éducative. Le passé d'Arthur est particulièrement tragique: abandonné par sa mère, il a assisté à la mort de son papa alors qu'il avait 4 ans et était seul à la maison avec lui. Le référent éducatif d'Arthur, un des éducateurs les plus expérimentés dans la maison, avait réussi à créer avec lui une relation particulière, ce qui avait permis à Arthur de lui avouer plusieurs vols et même de lui rendre des objets et sommes d'argent dérobés, ainsi que de les remettre à leurs propriétaires. Le rôle d'Arthur a cependant été central dans le cambriolage: c'est lui qui avait dérobé les clés de l'institution et ainsi permis le vol, précédé de plusieurs « repérages ».

Si nous changeons encore une fois de focale pour nous centrer sur la prise en charge de chacun d'entre eux, nous ne pouvons que faire le constat d'évolutions et d'enjeux importants au moment des faits:

- Charles avait fortement diminué sa consommation, et après avoir participé positivement au séjour de non-rupture organisé par notre équipe, il avait trouvé un projet qui semblait le motiver et qu'il s'appropriait à commencer. Il

⁵ IPPJ: Institutions Publiques de Protection de la Jeunesse chargées en Belgique francophone d'accueillir à la demande des juges de la Jeunesse des jeunes ayant commis des faits qualifiés infraction en régime ouvert ou fermé.

avait écrit à son Juge pour demander d'ores et déjà la prolongation de notre prise en charge après sa majorité. Nous y étions favorables étant donné ses progrès et son projet. Il était cependant face à un nouveau défi de taille...

- Paul avait enfin commencé à « se poser » au Tamaris, y construire des ébauches de liens tant avec les adultes qu'avec les jeunes. Nous avons pu, en accord avec son pédopsychiatre, fortement diminuer sa médication. En parallèle avec ces éléments, le travail réalisé en relation avec sa mère pour évaluer l'adéquation d'un retour en famille avait eu pour effet une rupture radicale de leurs relations. Il était donc en face d'un deuil à faire...
- Arthur semblait être fortement investi par plusieurs éducateurs, les plus âgés et les plus anciens, en particulier son référent. Nous n'étions cependant qu'au début de notre travail avec lui, et nous comptons sur ces liens positifs pour le poursuivre...

Nous avons donc le sentiment que les choses avançaient, que nous étions au travail. La dynamique dans le groupe d'adolescents par contre était très difficile : l'ambiance était chaotique et explosive, les adultes peinaient à tenir le cadre et les adolescents « donnaient le ton », en particulier dans les moments de soirée et de week-end, quand les éducateurs sont seuls face au groupe.

C'est cependant la dynamique particulière entre les trois protagonistes qui nous interpelle, l'articulation de ces trois personnalités. Pour Anzieu et Martin, « une fonction (...) du groupe, par rapport à la violence individuelle, peut être sa légitimation par un consensus collectif ». Certaines personnalités trouvent, selon eux, « un réconfort dans leur similitude, une possibilité d'identifications mutuelles, l'identité dont elles se sentaient privées, l'occasion d'élaborer des valeurs à la fois communes et facilitatrices de la mise en acte de l'agressivité et une solidarité qui leur garantit l'impunité dans la pratique de la violence » (Anzieu D., Martin JY., 2007, p. 319). C'est donc un phénomène de bande qui s'est produit au sein même de notre institution « éducative et soignante ».

Les importants traumatismes vécus par ces trois adolescents nous sont connus dès le début de la rencontre avec eux, dans le cadre des premiers entretiens en présence des mandants ou des intervenants précédents. Nous ne connaissons, par contre, pas du tout la manière dont chacun les a vécus ou les a élaborés, mais nous nous rendons compte qu'ils sont tous dans une réactivation du rejet par leur famille d'origine et que dès lors ils n'ont plus rien à perdre. Nous partons du principe que les passages à l'acte, la fuite dans l'agir, qui sont parmi les symptômes les plus criants des adolescents que nous accueillons, sont les signes de l'impossibilité (jusqu'ici du moins) de cette élaboration des traumatismes vécus.

Au fond, nous *savons*, nous avons une connaissance intellectuelle de ces éléments, mais c'est dans le quotidien que nous *entrons en contact* avec leurs effets et leurs impacts, les adolescents présentant une grande difficulté à les mettre en mots, à les symboliser, ils nous les *feront vivre*. Et cela n'est pas sans conséquence pour nous, en tant que professionnels et en tant que personnes...

Qu'est-ce qui m'arrive ?

Pour répondre à cette deuxième question, chacun est renvoyé à lui-même... Et parfois nos collègues voient plus clair en nous que nous-mêmes : nos taches

aveugles ne le sont pas autant pour eux... Comment en parler alors qu'il faut cependant résister à la tentation d'analyser ses collègues, en particulier dans des situations de forte intensité émotionnelle?

Tous savent que, parmi nos collègues, X a perdu son père quand il était petit, qu'Y a été lui-même placé à l'adolescence, ou encore que Z a perdu sa mère dans un incendie... Que faire alors de ces éléments biographiques glanés au long de nos échanges entre certains membres de l'équipe? Il appartient à chacun de faire les liens entre ces éléments biographiques fondateurs et ses propres choix professionnels. Quelle promesse me suis-je faite enfant? Quel impact cela a-t-il eu sur mes choix personnels et professionnels? En quoi cette promesse faite à moi-même vient-elle «résonner» avec mes engagements professionnels?

Par ailleurs, les phénomènes de traumatisme secondaire des soignants en contact avec des récits de leurs patients sont bien connus. Ces traumatismes vicariants touchent également les professionnels qui accompagnent au quotidien ces jeunes, et sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'il n'y a pas de partage d'un récit, mais mise en actes au quotidien des effets ravageurs de longs processus qui ont atteint l'adolescent dans sa manière de se construire et de construire son rapport à l'autre et au monde. Les neurosciences nous apportent des éléments sur nos capacités cérébrales à percevoir ces non-dits grâce aux recherches sur l'activité des neurones miroirs (ou réseaux miroirs) (Dellucci, 2009).

Nous faisons l'hypothèse que le contact quotidien avec des adolescents, qui non seulement ont des traumatismes sévères, mais également présentent d'importants troubles du comportement plonge les intervenants, et peut-être particulièrement ceux qui sont proches des adolescents dans le quotidien, c'est-à-dire les éducateurs, dans des ressentis paradoxaux qui, s'accumulant, deviennent de plus en plus difficiles à supporter et à symboliser. Quand ces ressentis réactivent le trauma d'un intervenant, la situation devient source d'une souffrance particulièrement aiguë et les risques de perte de la distance professionnelle sont élevés. Les membres de l'équipe éducative témoignent quotidiennement de la difficulté à circuler entre les deux pôles du contact et des ressentis qui accompagnent des sauts brutaux d'un pôle à l'autre: de la proximité (préoccupations, inquiétude, soins, investissement affectif, attachement etc.) à l'écart ou la rupture (colère, envie de rejeter, dégoût, etc.).

Si pour répondre à cette question de «Qu'est-ce qui m'arrive?» nous parlerons en termes de résonance, pour les questions qui concernent l'équipe et le groupe des adolescents, c'est au concept d'isomorphisme que nous nous référons.

Qu'est-ce qui nous arrive?

Etienne Dessoy (2005-2006) parlait du phénomène d'isomorphisme en utilisant la métaphore de l'enfant magicien qui, dès qu'il entre dans l'institution, «ouvre un sac à dos imaginaire dans lequel il conserve soigneusement les différents modes de communication qu'il utilise habituellement, les fonctions qu'il remplit depuis bien longtemps» et qu'il va proposer aux différents intervenants qui l'entourent (éducateurs, psychologues, cuisinière, etc.). Cette opération se déroule à l'insu de tous et vise au maintien, pour l'enfant, de son identité, à travers la reconstruction, autour de lui, d'un même environnement. Par ce phénomène d'isomorphisme, chacun va entrer en résonance avec l'enfant et son fonctionnement, en fonction du contenu de son propre sac à dos... L'institution va donc répéter, reproduire

ce qui fait problème pour l'enfant, être prise dans la danse de l'enfant. A nous de déchiffrer la partition de cette danse afin de ne pas nous enliser dans les conditions du non changement qui se sont mises en place à notre insu, mais à travers notre travail d'équipe, de mettre en place des conditions pour un changement possible.

Pour ce qui nous occupe, nous avons d'abord repéré des phénomènes puissants, entre nous, de fonctionnement du même type que celui des adolescents que nous accueillons : en particulier les phénomènes de clivage et de mises en actes plutôt que de mises en mots, les attaques du cadre et de l'autorité. C'est comme si nous nous étions mis à fonctionner, entre nous, comme les adolescents, comme si nous vibrions à leur diapason.

Ces isomorphismes peuvent être repérés au niveau de chaque foyer organisateur du milieu humain : celui de l'ambiance, celui des croyances et celui des interactions⁶.

Repérage de quelques isomorphismes fréquents en institution

- **Escalades symétriques et représailles au niveau des interactions :**
Il nous arrive d'entendre « Ici, si tu em... un collègue, c'est toute l'équipe qui te tombe dessus » ; « Tu as insulté mon collègue... et tu crois que je vais te donner ce que tu me demandes ? »
Dans ces situations, c'est la violence de l'escalade symétrique qui reproduit de façon aveugle des interactions autour du thème de la lutte de pouvoir face auquel on se soumet ou on se rebelle. Souvent, le manque de distance critique ne permet pas de se rendre compte de cette violence institutionnelle.
- **Idéalisation et déceptions au niveau des croyances et du mythe institutionnel :**
Dans l'institution où nous travaillons, le mythe se révèle par le discours officiel qui porte sur « l'option de non-renvoi » des adolescents car ceux-ci ont déjà connu trop de ruptures tout au long de leurs placements successifs. L'équipe partage cette conviction que renvoyer un adolescent pour les raisons qui ont motivé son placement constitue une violence institutionnelle. Autour de cette conviction qui aide les intervenants à tenir dans la durée et à traverser des crises plutôt qu'à les résoudre par la rupture, des croyances annexes peuvent

⁶ L'organisation des relations humaines se réfère au modèle du Milieu humain tel que développé par Etienne Dessoy en trois foyers organisateurs :

1. l'ambiance où se vit le monde du sentir (organisé dans l'espace vécu) que l'on peut rapprocher de la base de sécurité familiale comme en parle Byng Hall, ou du contenant de Bion ou du holding de Winnicott. Une ambiance saine est celle qui circule sur la boucle de l'ambiance entre les extrêmes de l'unité et de l'écart en travaillant les positions intermédiaires de désaccordement et réaccordement progressifs. Le dysfonctionnement provient de la perte de la circulation remplacée par un saut brutal d'un extrême à l'autre : de la fusion, à la rupture.
2. L'éthique où s'observent les interactions du langage verbal et non verbal comme le décrit la pragmatique de la communication.
3. Les croyances où se construisent les représentations de son identité en termes d'appartenance et de différenciation comme cela se déploie dans les récits d'histoire (organisé par le temps raconté).

se développer de façon invisible: la croyance imaginaire que certains éducateurs « modèles » peuvent tout gérer ou, en miroir avec cela, que la direction serait toujours disponible pour soutenir le travail ou encore capable d'encaisser et restituer de façon bienveillante les attaques non seulement des adolescents mais aussi des intervenants. Etre toujours disponibles et capables de tout contenir, n'est-ce pas une croyance qui se développe en lien avec notre modèle? Il est probable que ces croyances illusoire dans la toute-puissance de certains intervenants soient accentuées par l'expérience douloureuse face à notre propre impuissance lors de la gestion de certains services quand le groupe d'adolescents déborde du cadre et impose sa loi. Ces croyances non officielles qui sont cependant partagées par une partie de l'équipe se traduisent en attentes irréalistes et se confrontent inmanquablement à la déception. C'est le basculement de l'idéalisation vers la disqualification qui constitue le clivage destructeur des fonctionnements borderline comme ceux des adolescents pris en charge: on bascule du « tout bon » au « tout mauvais » avec la diabolisation de ceux qui servent de boucs émissaires.

- Clivages :

Un clivage dans l'ambiance est celui qui se met en place entre deux extrêmes du contact avec les meilleures intentions et certaines justifications pédagogiques: certains collègues favorisent parfois dans l'ambiance un contact chaleureux avec un jeune car ils sont convaincus de la légitimité d'une proximité empathique pour rejoindre le vécu émotionnel. Ils toléreront, par exemple, que ce jeune reste couché pendant des heures sur le divan car leurs représentations les poussent à critiquer la tyrannie des projets et à valoriser son besoin de rester là, en sécurité. A l'extrême de cette position surinvestie dans la proximité, on retrouve des collègues prêts à accueillir un jeune à leur domicile privé. D'autres collègues maintiennent une distance du contact avec ce même jeune car ils pensent devoir soutenir une mise en autonomie exigeante. Ceux-ci mettront un point d'honneur à ce que le jeune se lève pour tenir son projet scolaire ou fasse lui-même les démarches pour trouver un stage professionnel ou un job étudiant. A l'extrême de cette position de mise à l'écart, on rencontre des collègues exaspérés par les provocations, contestations et sabotage du même jeune qui militent pour le renvoyer.

Si ces collègues ne parviennent pas à s'accorder sur l'ambiance autour du jeune, celui-ci risque de se retrouver coincé dans un double lien scindé avec des messages contradictoires et des disqualifications répétées qui bloquent son développement. Le double lien scindé se repère quand deux adultes en position d'autorité (un père et une mère ou deux intervenants) envoient des messages contradictoires qui coincent le jeune dans une position où il est en faute quoi qu'il fasse: s'il répond à la demande du père, il est en faute par rapport à celle de la mère et inversement. Le jeune risque alors de banaliser ses fautes et de se construire une identité de transgresseur puisqu'il n'est jamais confronté à une sanction cohérente et surtout il lui est impossible de faire autrement. Un exemple classique de double lien scindé en institution serait quand un éducateur tient bon pour envoyer le jeune à l'école, tandis que de son côté, le psychologue lâche la pression et saisit l'opportunité que le jeune ne parte pas à l'école pour avoir un entretien avec lui.

Ces doubles liens scindés qui coïncident le jeune dans une position indécidable peuvent se jouer dans le couple parental entre le père et la mère, ou entre le système familial et le système institutionnel, ou encore entre les membres de l'équipe du système institutionnel.

Si nous y regardons de plus près, les phénomènes de clivage étaient bien en germe dans notre équipe dès avant les événements relatés dans cet article. Charles provoquait des réactions très contrastées : compassion et indulgence d'un côté, méfiance et envie de punir de l'autre. C'est d'une part le référent éducatif de Charles et d'autre part la directrice qui représentaient de la façon la plus tranchée ces deux positions.

Nous étions aux prises de façon très difficile pendant ce temps avec un quatrième adolescent : un garçon de 14 ans très impulsif, avec des parents extrêmement rejetants. La répétition des transgressions, ainsi que de passages à l'acte agressifs dans l'institution (destructions, insultes et gestes violents à l'égard du personnel) avait conduit son juge à le menacer d'un placement en IPPJ à la prochaine incartade. Cependant, les mois passaient, et le placement était sans cesse reporté. L'adolescent et l'équipe étaient dans une situation de plus en plus intenable. De son côté, l'adolescent savait qu'il n'avait plus grand chose à perdre car un placement en IPPJ l'attendait, la tension de cette attente devenait trop lourde pour lui et le conduisait à être de plus en plus agressif avec les membres de l'équipe, qu'il considérait comme responsables de sa mauvaise posture. De notre côté, nous étions pris dans des mouvements opposés : le besoin de l'arrêter (nous étions favorables à un placement temporaire en milieu fermé mais souhaitions poursuivre notre travail avec lui après ce temps d'arrêt) et l'envie de le protéger des projections extrêmement agressives de ses parents, qui le chargeaient de tous les maux et le rendaient responsable de tout, alors qu'ils étaient incapables de reconnaître leurs manquements graves et surtout la place intenable dans laquelle ils mettaient leur fils dans le conflit inextricable qui les opposait. Le clivage se dessinait différemment dans l'équipe : une partie de l'équipe soutenait le projet de « tenir » jusqu'au placement en IPPJ, l'autre n'en pouvait plus de supporter au quotidien les attaques agressives de l'adolescent. Ici, c'est plutôt la direction et les psychologues qui voulaient « tenir » et la majorité de l'équipe éducative qui voulait « lâcher ».

Cette situation est bien plus dangereuse pour l'institution que celle évoquée plus haut à propos de Charles (éducateur indulgent et directrice sévère). En effet, ici la situation peut prendre l'allure d'une alliance illégitime entre la direction et le jeune contre l'équipe éducative. Même si ce n'était pas l'intention de la direction, ni des psychologues, c'est ainsi que l'équipe éducative a vécu cette période : « Nous étions en difficulté et vous ne nous avez pas écoutés, vous avez donné la priorité au maintien du lien avec le jeune plutôt qu'à notre protection ». Alors que nous avions le sentiment d'être dans un débat permanent et une coconstruction, une partie de l'équipe éducative a pu vivre cette période très difficile comme un désaveu. Dans l'après-coup du cambriolage et du clash dans l'équipe, cette situation a été reprise comme « Vous ne nous écoutez jamais, vous tenez toujours avec les jeunes »...

En particulier dans les institutions pour adolescents souvent enclins à des passages à l'acte, le clivage risque de se produire entre deux camps : pour ou contre l'autorité. Tout porte à croire que face à l'autorité, les équipes sont souvent dans le « trop peu » car on se méfie des abus de pouvoir ou dans le

« trop » car on critique le pouvoir qui démissionne. Dès lors, il y a des risques de clivage à l'intérieur de l'équipe entre les bons et les mauvais : les bons éducateurs qui tiennent le cadre envers et contre tout, et les mauvais qui lâchent et sont trop permissifs ; ou bien les bons intervenants qui sont souples et compréhensifs, et les mauvais qui sont rigides et trop autoritaires. Ce clivage envahit parfois les relations entre la direction (ou ceux qui sont identifiés comme « cadres ») et l'équipe éducative : ceux qui soutiennent l'autorité et la direction, ceux qui la critiquent ou l'attaquent.

Au-delà des tensions normales et des revendications légitimes, il y a lieu d'interroger, dans une équipe, ces positions en lien avec la problématique des jeunes accueillis, en particulier quand elles sont clivées et provoquent donc des « guerres » entre deux clans. Il y a lieu aussi d'être particulièrement attentif à tout phénomène d'alliance illégitime entre la hiérarchie et les adolescents.

- Loyauté invisible :

Le fait même d'accepter d'accueillir un enfant dans une institution peut le mettre dans une situation de conflit de loyauté, situation dans laquelle le jeune est coincé entre sa famille et son institution. Il se sent poussé, par exemple, à choisir de saboter sa scolarité pour ne pas permettre aux éducateurs de réussir là où ses parents ont échoué. On parle alors d'une loyauté invisible où sans le savoir, le jeune montrerait sa loyauté envers sa famille d'origine en mettant en échec sa famille d'adoption ou son institution.

L'efficacité d'une équipe pour un jeune pris en charge dépend donc des relations entre l'institution et la famille pour éviter qu'un pansement mis dans l'institution ne soit ensuite arraché à la maison. C'est ce qui se joue dans l'enjeu de la médication si les parents ont de bonnes raisons de craindre une dépendance aux médicaments pour leur enfant alors que les intervenants insistent pour que le jeune prenne sa médication. Ce même dysfonctionnement peut aussi se jouer autour d'un projet de scolarité mis en place dans l'institution qui ensuite sera disqualifié par la famille.

Les trois adolescents qui avaient cambriolé l'institution avaient tous vécu des événements à très haut potentiel de traumatisation. Ils n'avaient pas trouvé dans leurs systèmes familiaux les ressources qui auraient pu leur permettre d'élaborer ces traumatismes. Au contraire, les traumatismes vécus par ces enfants (ainsi que les réponses qui leur avaient été données !) venaient plutôt confirmer et mettre en lumière des dysfonctionnements familiaux, eux-mêmes résultats d'autres traumatismes vécus aux générations précédentes. Ces blessures si sévères, infligées à ces enfants, mettent bien sûr également en évidence les failles de nos systèmes de protection des enfants et nous poussent à nous engager à leur côté en proposant des solutions visant à éviter leur stigmatisation et leur exclusion. Pour ce faire, nous nous référons à notre mythe institutionnel du non-renvoi, mythe que ces trois adolescents ont fortement mis à l'épreuve en attaquant de façon directe « l'institution », à travers ce cambriolage « en bande ». Nous ne pouvons pas éviter de nous interroger sur ce qu'ils ont ainsi involontairement ébranlé à travers ce passage à l'acte, ainsi que sur le cycle de vie de l'équipe à cette période de son existence...

Avant de nous pencher sur cette question, et en lien avec celle-ci, voici quelques mots sur l'épilogue de ce cambriolage pour chacun des trois jeunes impliqués :

Charles, principal protagoniste, sera envoyé par son juge dans un centre de détention pour mineurs pour une période de deux mois, pendant laquelle nous sommes allés plusieurs fois lui rendre visite, tant pour le confronter aux conséquences de ses actes, que pour trouver une explication à ceux-ci, ou encore pour construire des pistes de travail pour « l'après ». A l'issue de cette incarcération, nous avons accepté d'entamer avec lui un processus de médiation restauratrice.⁷ Par contre, Charles ne fût plus jamais hébergé au Tamaris, nous avons donc refusé sa demande de prolongation de son hébergement après sa majorité. Cependant, nous avons poursuivi notre travail avec lui sous une autre forme.

Nous aurons, au sujet de Paul, le plus jeune des trois et le « guetteur » lors du cambriolage, de longues discussions avec le Conseiller de l'Aide à la jeunesse: son dossier doit-il faire l'objet d'une saisine par le tribunal, le faisant passer du statut d'adolescent en danger à celui de délinquant ? Il fût décidé que non, et Paul sera réprimandé par le conseiller, et éloigné du Tamaris pendant une semaine dans une institution. Nous construisons avec les intervenants de cette institution un projet pour cet éloignement, visant à mettre Paul « au travail » concernant son implication dans les faits: entretiens, sanction de réparation, etc. Paul vit toujours au Tamaris, on pourrait même dire qu'il s'y est vraiment installé. Il a repris l'école, alors qu'au moment des faits, il était totalement déscolarisé depuis plusieurs mois. Il semble soulagé d'avoir trouvé une réponse à sa question: « Est-ce que oui ou m... je vais pouvoir un jour rentrer en famille? ».

Quant à Arthur, le jeune voleur de clefs, nous estimions, ainsi que sa juge, qu'une réponse en termes de soins était plus adéquate qu'un séjour en IPPJ (il en avait en effet déjà fait de nombreux). Mais il fût refusé dans plusieurs unités de soins pour adolescents (ni suffisamment délinquant, ni suffisamment perturbé mentalement). La situation se dégrada considérablement: il commit notamment d'autres vols de clefs, provoquant un climat de très grande insécurité tant pour les autres adolescents que pour les adultes, et finit par commettre un nouveau cambriolage... dans son ancienne institution. Sa juge l'envoya en IPPJ pour une période de 40 jours, à l'issue de laquelle Paul a demandé à revenir au Tamaris, ce que nous avons refusé. C'est probablement le refus de cette réintégration qui a été vécu par plusieurs membres de notre équipe comme un abandon, voire un renvoi... Il est probable que c'est cela, aussi, qui a fait traumatisme pour notre équipe.

Promesses non tenues..

Quelques mois avant les faits, plusieurs membres de notre équipe avaient développé une croyance forte, basée sur les paroles d'Arthur: « Tant que je serai chez vous, je ne vous volerai pas ». Or cette croyance basée sur la promesse et sur la qualité du lien avec son éducateur référent, considéré par beaucoup comme un éducateur exemplaire, a ensuite été contredite par le cambriolage organisé entre autres grâce aux clefs dérobées par Arthur. Ce cambriolage a été qualifié plus tard en supervision d'événement traumatique.

⁷ Sur la proposition du juge de la jeunesse ou du tribunal, processus permettant la rencontre entre l'auteur d'un délit et la victime et visant à évaluer les dommages et à proposer éventuellement une réparation.

La portée traumatique de cet événement repose sur deux promesses non tenues : celle d'Arthur, qui nous a finalement volés mais surtout la nôtre parce que nous n'avons pas pu l'en empêcher, et avons décidé de ne pas le réintégrer, position en contradiction avec notre mythe institutionnel du non-renvoi. Au final, ce cambriolage a remis en question, pour certains, l'ensemble du modèle auquel il n'était plus possible de « croire », donc de se référer. Nous avons été confrontés au vécu douloureux d'impuissance à aider ce jeune en souffrance : tristesse, trahison, déception ont été évoquées en supervision institutionnelle. Le contexte et les effets de ce vol n'ont pas permis de reprendre suffisamment le vécu autour du traumatisme. C'est alors qu'à la rentrée scolaire, des revendications sur la sécurité incendie, sur la pénibilité, avec des interpellations violentes en réunion d'équipe ont commencé à s'exprimer.

Si nous voulons faire évoluer ces adolescents, nous devons accepter d'évoluer avec eux, donc de nous laisser interroger dans nos pratiques et de nous remettre en question. Ce cambriolage survient dans une période particulière du cycle de vie institutionnel : départ à la pension de deux éducateurs anciens, et longue maladie d'un autre. Ces éducateurs avaient contribué à construire et à soutenir le modèle du non-renvoi et étaient décrits par leurs collègues comme de véritables « piliers ». Emergence, au sein de l'équipe éducative, de questions en lien avec leurs outils et leur langage propres, avec l'expression d'un besoin de se différencier des psychologues (de leur langage et de leurs outils), et avec pour corollaire une dynamique de questionnement, voire de contestation du modèle. Difficultés dans le comité de gestion, liées au congé parental de la coordinatrice de l'équipe éducative.

L'équipe était en proie à des questions en lien avec l'autorité (la hiérarchie), le mythe fondateur (le modèle) et la différenciation (des fonctions, des générations) : autant de questions centrales à l'adolescence. Ce moment particulier du cycle de vie institutionnel nous exposait donc particulièrement aux phénomènes de résonance et d'isomorphisme avec les adolescents. Cependant, nous devons aussi nous demander dans quelle mesure les « vibrations » particulières de l'équipe n'ont pas fait « entrer en résonance » les adolescents, tout autant que l'inverse, le phénomène d'isomorphisme fonctionnant aussi bien dans un sens que dans l'autre ? Les isomorphismes, s'ils peuvent être repérés et travaillés, constituent des leviers de compréhension et de changement. Nous pourrions nous demander, dans cette situation particulière que nous avons mise au travail, « à qui profite l'isomorphisme », c'est-à-dire à qui a profité le plus sa mise en évidence ?

La résistance à la destructivité en institution

La résistance à la destructivité constitue une partie du traitement des traumatismes des adolescents et devient une condition pour la base de sécurité du travail en équipe.

Résistance contre le risque de représailles et d'escalade

Au Tamaris, nous sommes parfois confrontés à une escalade de transgressions, sans possibilité d'entrer dans des processus de réparation, nous sommes alors face à des adolescents qui « reprennent le contrôle » sur les autres, mais surtout

sur nous : « Ce n'est pas vous qui allez me rejeter, c'est moi qui arriverai à mes fins, pour me faire renvoyer ». Le risque est grand alors de glisser dans l'escalade symétrique. Ce n'est pas pour rien que le mot « punir » est quasiment tabou au Tamaris et que nous lui avons substitué le mot « sanction », avec lequel nous sommes bien plus à l'aise. Peut-être ce tabou de la punition nous protège-t-il, nous les adultes en charge d'éducation, de son contenu violent, évoquant les représailles, voire la vengeance. Et si nous avons tellement besoin de nous protéger de cela, c'est sans doute parce que notre rencontre avec ces adolescents-là nous confronte particulièrement à des envies de les maîtriser, les soumettre, les rejeter...

Une piste pour sortir de cette escalade symétrique est donc de pouvoir rejoindre les émotions difficiles de la position dépressive (tristesse, trahison, impuissance) pour ne pas répéter, à la manière d'un isomorphisme, des passages à l'acte violents comme le font les adolescents. Or, tout comme les adolescents, nous craignons, comme intervenants, de sombrer dans la dépression, et de devenir ainsi incapables d'agir... Ceci est peut-être d'autant plus vrai pour les éducateurs qui, à la différence des psychologues dans l'institution, doivent assurer la continuité des services par une présence soutenue au quotidien.

Il s'agira toujours de resituer la transgression dans son contexte relationnel par de fréquentes métacommunications sur ce qui se passe dans la relation avec le jeune et entre collègues. L'invitation répétée à parler de ses difficultés devrait permettre de sortir du danger de l'escalade en différant la réponse. Par cette contextualisation, la transgression apparaît souvent comme une forme de régulation de la distance. Nous constatons régulièrement, en particulier chez de jeunes adolescents, des flambées de transgressions après une période de rapprochement avec les adultes, une étape d'ouverture, le sentiment qu'un embryon de confiance s'ébauchait. Sur la boucle du contact qu'Étienne Dessoy a modélisée, c'est comme si la transgression permettait de revenir brutalement dans le pôle de l'écart, après une ébauche de circulation vers la proximité. Ici aussi, il y a l'idée d'une reprise du contrôle sur la situation. Nous constatons que, pour certains jeunes, la proximité dans la relation est difficilement tolérable, qu'elle active beaucoup d'angoisse et d'insécurité, en réactivant des vécus de relations antérieures non fiables, abusives ou violentes. C'est ici sans doute que nos représentations idéalisées du lien peuvent « agresser » l'adolescent.

Au Tamaris, le modèle de sanctions permet de travailler le lien éducatif en régulant la distance relationnelle vers plus de proximité ou vers plus d'écart. Sanction d'éloignement en famille ou en IPPJ pour réfléchir aux sens du placement et ensuite revenir avec de meilleures dispositions. Sanction de réparation à l'intérieur de l'institution pour revenir dans une meilleure relation qui soit aussi réparatrice pour le professionnel. Mais la temporalité de la réaction est particulièrement difficile à manier : réagir à chaud risque de conduire à une escalade symétrique, réagir à froid devrait permettre d'échapper au risque d'escalade. Quand une sanction tarde trop à venir, il y a parfois une augmentation de l'angoisse. Par contre, l'annonce de la sanction a souvent un effet apaisant par l'arrêt de la toute-puissance (auto-) destructrice.

Pendant cette période de crise, nous avons pu faire l'expérience de l'importance de la sanction pour l'équipe éducative. Face aux transgressions des adolescents, il n'y a jamais une seule réponse nécessaire et suffisante, il y a toujours un ensemble de réactions, à différents niveaux (le juge ou le conseiller, le médecin, l'école, les parents ou la police en dernier recours). Dans une institution

résidentielle, s'il n'y a pas de réaction suffisante ou assez rapide à l'étage direction après une transgression, il manque un message important aux jeunes et à l'équipe éducative. C'est parfois la porte ouverte à la violence institutionnelle à travers des règlements de compte personnels. Quand les adultes réclament une sanction, ce n'est pas seulement l'expression d'une envie de vengeance, c'est qu'ils se sentent impuissants, non respectés, non entendus. Il nous arrive parfois de penser que la sanction a un effet plus important sur les adultes que sur les jeunes. La sanction comme message de respect et de considération de la part de la hiérarchie? Sûrement, même s'il nous appartient bien sûr de ne pas en rester là... Là où les jeunes nous *provoquent*, nous « appellent dehors », hors du cadre pour le tester, hors de nous-mêmes, l'équipe *convoque* la direction, « l'appelle avec elle »...

Résistance contre les clivages

Cette résistance se réalise dans notre équipe par un travail sur la régulation de la distance et d'assouplissement des croyances entre collègues. Ce travail se réalise à travers différents moments de la vie institutionnelle: réunions d'équipe, réunions cliniques, supervisions et « palabres » (Marquebreucq et coll., 2010). Cet outil consiste à nous réunir entre intervenants autour d'un jeune pour lui parler, chacun de sa place différenciée, de la relation avec lui. Cette palabre, vécue dans un cadre bienveillant et sécurisant, permet notamment aux intervenants de relancer une circularité de leurs vécus dans la relation et une pluralité des représentations sur le sens de la prise en charge. Par exemple, si un intervenant se sent bloqué dans son exaspération avec le jeune qui le provoque, il peut être aidé à se décaler de son vécu par le récit d'un autre intervenant qui se connecte au vécu de l'enfant dans l'adolescent, terrorisé par l'imprévisibilité des adultes. Ainsi, des déblocages peuvent s'opérer pour sortir du risque de clivage dans l'équipe entre ceux qui n'en peuvent plus et veulent arrêter le suivi et ceux qui veulent tenir encore. Il s'agit d'un outil pour penser la pratique au-delà de la gestion du quotidien.

Ces palabres cependant ne peuvent se réaliser que dans un contexte d'équipe stable et sécurisant. Les périodes de crise, et celles de questionnement du fonctionnement et des relations, ne sont pas propices à cet outil très exigeant par l'implication personnelle qu'il sollicite. Le contexte institutionnel décrit plus haut ne permettait plus au Tamaris d'utiliser cet outil depuis plusieurs mois... Cette impossibilité a été intégrée dans notre équipe comme un signal à prendre en compte, comme un élément permettant d'évaluer l'état de santé des relations dans l'équipe.

Résistance aux loyautés invisibles

Nous tentons de résister aux effets des loyautés invisibles, tout en acceptant qu'elles soient toujours présentes car induites par le placement lui-même, en favorisant la collaboration avec les familles au lieu de travailler dans l'évitement ou la rivalité. Dès la procédure d'admission, il est vital d'envisager le besoin de relais familiaux, car il faudra que le jeune puisse circuler entre sa famille et l'institution. Invitations aux parents pour qu'ils nous aident à comprendre ce qui s'est passé

dans l'histoire du jeune. Appels aux parents pour qu'ils aident l'équipe qui sera mise en difficulté par exemple pour soutenir les levers du matin et départs à l'école.

Un des outils mis en place au Tamaris pour soutenir la collaboration entre les intervenants et la famille, c'est le recours à la « sculpture familiale » réalisée par le jeune qui utilise les intervenants pour la sculpture de sa famille en présence de ses parents (Marquebreucq, Nyssens, 2012) : il y a alors un entrecroisement entre la représentation que le jeune donne des relations de sa famille, avec les ressentis que les intervenants offrent à la famille de la place où ils ont été mis par le jeune. Puis, un nouvel entrecroisement entre les modifications que les intervenants proposent pour une amélioration et les effets que cela produit chez les parents concernant les risques que les changements aillent trop vite. Ces entrecroisements des ressentis et des représentations entre famille et intervenants tentent de sortir de la rivalité entre famille et institution pour s'essayer à une collaboration par un partage de vécu.

A travers la crise que nous avons vécue, nous avons expérimenté de l'intérieur la force destructrice des loyautés invisibles : loyauté invisible d'un collègue qui a déposé plainte contre la hiérarchie ou qui a quitté l'institution en dénigrant ou en disqualifiant le modèle d'intervention. Ces loyautés invisibles ont littéralement miné de l'intérieur les relations dans l'équipe, provoquant chez certains collègues des vécus d'écartèlement et une souffrance intense. Même si nous n'avons pas pu empêcher cette souffrance, et malheureusement le départ de certains, ce vécu de l'intérieur, s'il peut être exprimé et travaillé, peut aider à prévenir la réapparition de tels phénomènes dans l'équipe, ainsi que permettre à chacun de « comprendre » de l'intérieur le vécu des adolescents pris dans de tels conflits entre l'institution et leur famille.

Epilogue

Nous avons été particulièrement mis à l'épreuve par les effets de vibration entre le groupe des adolescents et l'équipe d'intervenants. Vibration et résonance au niveau du ressenti dans l'ambiance et aussi isomorphisme au niveau des interactions et des croyances. Les adolescents, fidèles à eux-mêmes, n'ont eu de cesse que de pointer nos failles et nos incohérences, en nous soumettant à un intense vécu d'impuissance et d'échec. Ce faisant, ils nous ont involontairement obligés à questionner notre mythe fondateur, et, nous l'espérons, à le faire évoluer.

Tout ceci a impliqué également des réponses importantes au plan institutionnel, dont plusieurs sont encore en cours : clarification des places et des fonctions de chacun, réécriture du règlement du travail, modifications dans l'organisation du travail et des horaires de l'équipe. Questionner le niveau mythique ne peut se faire indépendamment des autres niveaux : celui des interactions et de la communication, ainsi que celui de l'ambiance et du contact entre nous... Et si nous avons gagné en structure et renforcé la fonction d'autorité, nous avons indéniablement perdu sur le plan du plaisir et de la spontanéité des relations humaines, qui étaient plus « horizontales » et plus chaleureuses avant la crise et ces remaniements... la prochaine crise institutionnelle nous fera probablement évoluer à nouveau, même si nous espérons qu'elle ne surviendra pas de sitôt !

« La santé d'une équipe ne réside pas dans l'absence de crise mais dans sa capacité de les vivre, d'identifier ses maladies et de voir comment les dépasser » (Meynckens, 2010).

A travers cet article, nous avons fait l'exercice de mettre en lien cette crise avec les traumatismes des adolescents que nous accueillons, afin de voir ce que nous pouvions apprendre tant d'eux que de nous-mêmes à travers l'élaboration de cette souffrance. Nous avons plus que jamais fait l'expérience de la nécessité, dans notre modèle, de traiter à la fois les pathologies institutionnelles et celles des individus et des groupes que nous accueillons... Nous avons tenté de montrer comment nous avons mobilisé des espaces de parole et des outils métaphoriques pour nous interpeller et nous laisser interpeller par les adolescents, afin de questionner l'impasse dans laquelle nous nous étions enlisés, et de continuer à travailler ensemble. Cet article ne prétend pas donner une analyse de la réalité de ce qui s'est passé, mais constitue une tentative d'élaboration singulière, toujours en cours, jamais fermée.

Correspondance :

Le Tamaris

41, avenue Edouard de Thibault
1040 Bruxelles

Belgique

apmarquebreucq@hotmail.com

Bibliographie

1. Anzieu D., Martin JY., 1968, 2007. *La dynamique des groupes restreints*. PUF, Paris.
2. Boszormenyi-Nagy I., Krasner B., 1986. *Between Give and Take*. Brunner Mazel, New York.
3. Bowen M., 1996. *La différenciation du soi*. ESF, Paris.
4. Byng-Hall J., 2013. *Réinventer les relations familiales*. De Boeck, Bruxelles.
5. Crawford M.B., 2010. *Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*. La découverte, Paris.
6. Dessoy E., 2005-2006. « Commentaires à l'étude de cas du petit Jean. Isomorphismes et changement », in *L'homme et son milieu. Etudes systémiques*. Publication conjointe de l'Université catholique de Louvain et de l'Université de Liège.
7. Dellucci H., 2009. Les neurones miroirs : une nouvelle clé pour comprendre les traumatismes transmis ? *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 43, 2.
8. Diet E., 2005. Le Thanathophore. Travail de la mort et destructivité dans les institutions, in Kaës R., *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*. Dunod, Paris,
9. Ghyssel B., Goffinet S., 2006. Adolescent suicidant : le non-transmissible du traumatisme et le mythe familial. *Thérapie familiale*, Genève, 33, 2.
10. Kaës R., 2005. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*. Dunod, Paris.
11. Meynckens-Fourez M., 2010. Au-delà des pièges qui paralysent les équipes, comment construire un espace de confiance ? *Thérapie familiale*, Genève, 31, 3, 195-214.
12. Meynckens-Fourez M., Vander Borght C., Kinoo P., 2011. *Eduquer et soigner en équipe. Manuel de pratiques institutionnelles*. De Boeck Université, Bruxelles.
13. Marquebreucq A.P., Menegalli G., Nyssens G., Thys I., 2010. Le non-renvoi et au-delà... Ressources et limites du lien dans un modèle de thérapie institutionnelle. *Thérapie familiale*, Genève, 31, 2, 99-115.

14. Marquebreucq A.P., Nyssens G., 2012. «Modélisation systémique des liens d'attachement dans la famille pour soutenir une clinique éducative à l'adolescence. Quelle place pour les outils métaphoriques? *Thérapie familiale*, Genève, 33, 4, 373-390.
15. Miermont J., 2001. *Dictionnaire des thérapies familiales*. Payot, Paris.
16. Mugnier J.P., 2007. « Temps, promesse et engagement. Comment considérer l'avenir des relations dans les familles à transactions violentes », *Thérapie familiale*, Genève, 28, 4, 483-501.
17. Oury J., Roulot D., 2008. *Dialogues à La Borde. Psychopathologie et structure institutionnelle*. Hermann, Paris.
18. Selvini M., 1995. Troubles mentaux graves et méconnaissance de la réalité. *Thérapie familiale*, Genève, 16, 2, 131-144.
19. Terr L., 1991. Childhood traumas: An outline and overview. *American Journal of Psychiatry*, 148, 1, 10-20.

Abstract

Traumatized adolescents, professionals in crisis: isomorphisms at work. – Taking care of adolescents who suffered from trauma involves a risk of transgenerational but also institutional repetition not only by contamination of emotions that resonate in the environment but also in the form of isomorphism when interactions repeat themselves in destructive scenarios by symmetrical escalation or different cleavages. This risk is amplified when rehearsals institutional myth is attacked or stiffens. This article presents the work of a team involved in crossing a crisis and its effort to think and practice to overcome isomorphisms.

Resumen

Adolescentes traumatizados, profesionales en crisis: trabajado los isomorfismos – La gestión de los adolescentes que han sufrido traumatismos implica un riesgo de repetición transgeneracional y también institucional, no sólo por contaminación de las emociones que resuenan en el ambiente, sino también en la forma de isomorfismo cuando las interacciones se repiten en guiones destructivos a través de escaladas simétricas o diferentes clivajes. Este riesgo se amplifica cuando el mito institucional es atacado o rigidificado. En este artículo se presenta el trabajo de un equipo involucrado en la travesía de una crisis, con su esfuerzo de pensar una práctica para superar los isomorfismos.