



Approche systémique des institutions. Introduction

Édith Goldbeter-Merinfeld

DANS CAHIERS CRITIQUES DE THÉRAPIE FAMILIALE ET DE PRATIQUES DE RÉSEAUX 2013/1 n° 50 , PAGES 5
À 11

ÉDITIONS DE BOECK SUPÉRIEUR

ISSN 1372-8202

ISBN 9782804183219

DOI 10.3917/ctf.050.0005

Date de mise en ligne : 12/10/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-cahiers-critiques-de-therapie-familiale-2013-1-page-5?lang=fr>



CAIRN · INFO

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Approche systémique des institutions

Introduction

Édith Goldbeter-Merinfeld¹

Nous avons publié en 1991 un numéro des *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* (n°14) intitulé « Lectures systémiques des organisations » dirigé par Mony Elkaïm Pourquoi publier aujourd’hui ce cahier sur l’*Approche systémique des institutions* ? Parce que nous constatons que de plus en plus, des thérapeutes et intervenants compétents se heurtent aux obstacles qu’ils co-crésent avec leurs collègues au sein de leurs institutions, elles-mêmes soumises aux pressions d’un contexte plus large. Certains d’entre eux, non seulement essayent de s’extirper des méandres organisationnels où ils refusent de se laisser entraîner, mais tentent d’utiliser cette expérience pour construire des dispositifs institutionnels plus adaptés, favorisant un travail de qualité pour ses équipes.

Le thème de l’institution a intéressé assez tôt les systémiciens. Relevons par exemple que déjà l’un des pionniers de la thérapie familiale, Bowen, écrivait en 1974 : « *J’ai travaillé dans un grand hôpital psychiatrique bien connu où le système émotionnel de la “famille” de l’équipe et des employés était identique au système émotionnel de n’importe quelle famille. Les configurations de tous les systèmes émotionnels sont pareilles, qu’il s’agisse de systèmes familiaux, professionnels ou sociaux, la seule différence se situant au niveau de l’intensité.* » (Bowen, 1974, pp. 485 – voir aussi Bowen, 1972).

Ce numéro des Cahiers présente à la fois les réflexions d’intervenants institutionnels et les vécus des membres d’institutions d’aide et de soin ; de plus, il comporte aussi des descriptions de modèles organisationnels originaux mis sur pied pour tenter d’éviter les obstacles jalonnant les rouages des services.

1 Dir. De la formation à l’Institut d’Études de la Famille et des Systèmes Humains. Professeur à l’Université Libre de Bruxelles (ULB).

Entendons-nous, pour commencer, sur le sens que nous donnons au mot « institution » en reprenant celui donné dans le Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques (Benoit, Malarewicz *et al.*, 1988) : « tout ensemble organisé pour les *soins* et l'*aide* à une clientèle en situation de *risque* ou de difficulté sociale, mentale ou, plus généralement dit, relationnelle ».

L'institution est un système éminemment complexe et paradoxal. De même, les articles envoyés par les différents auteurs sollicités (ou parfois spontanés) reflètent cette complexité ; certains d'entre eux pourraient paraître même arides...

J'ai d'ailleurs été confrontée à une difficulté inhabituelle pour moi quant à la manière d'organiser ce numéro des Cahiers : valait-il mieux commencer par les textes plus théoriques qui abordaient le sujet à un niveau « méta », avec le risque que le lecteur se sente perdu devant des concepts l'entraînant dans le labyrinthe propre aux institutions, ou fallait-il opter pour une immersion immédiate dans les expériences et les questionnements de terrain ?

J'ai choisi la première option, sans être convaincue qu'elle vous ouvrirait aisément le chemin des organisations.

Je proposerais donc au lecteur, une fois n'est pas coutume, de choisir lui-même sa voie, en sautant aux derniers articles ou à ceux du milieu avant de lire les premiers si cela facilite son parcours.... Tant les voies vers l'institution sont multiples, imprédictibles et à inventer et réinventer par chacun de nous....

Nous allons introduire ce dossier par deux textes qui présentent une vision plus théorique de la complexité du fonctionnement des institutions.

Ainsi, Georges Nizard, formateur Conseil en Management, pointe la priorité accordée par les organisations à la préservation de leur survie, d'où le risque de maintenir un certain conservatisme. Il appuie sa réflexion sur trois aspects – la normativité des systèmes, les menaces pour leur homéostasie et l'émergence des systèmes adaptatifs – auxquels le consultant peut être confronté. En règle générale, conclut-il, il est toujours utile de valider un système institutionnel pour pouvoir le transformer de l'intérieur.

De son côté, Jacques Pain aborde la pédagogie et la psychothérapie institutionnelles en tant que pratiques systémiques. Il décrit ainsi, dans le contexte scolaire, la « classe institutionnalisée » confrontée à l'analyse interactionnelle permanente de ses pratiques, qui éduque autant qu'elle instruit.

Il poursuit sa réflexion en ouvrant un questionnement sur les implications et les significations des institutions dans ce qu'elles apportent au niveau de la vie.

Entrons maintenant plus à l'intérieur de ces institutions...

Soulignons ici que les institutions dont les objectifs appartiennent au domaine psychosocial sont des systèmes humains vivants : elles ont une généalogie, même si la filiation n'est pas forcément biologique, elles présentent une évolution au cours du temps (Goldbeter-Merinfeld, 1989), partant d'un moment fondateur et allant vers des objectifs constants ou changeants, explicites ou secrets.

Elles développent une « idéologie émotionnelle », à l'intersection des constructions du monde (Elkaïm, 1989) de chacun de leurs membres. J'aimerais préciser ici que cette idéologie, partiellement implicite n'est pas nécessairement en concordance avec les objectifs déclarés de l'institution.

Les textes qui suivent traitent de la ressource que constitue une réflexion sur l'isomorphisme possible entre des aspects du fonctionnement institutionnel et des aspects de la prise en charge de la population.

Ainsi, Jacques Antoine Malarewicz montre les richesses de l'utilisation du fonctionnement institutionnel dans la clinique des patients : partant de sa pratique de clinicien chef de service, il décrit son expérience où des entretiens familiaux avec des familles d'anorexiques sont mis en lien à la fois avec la dynamique de l'équipe et avec le sens donné à l'hospitalisation. En particulier, il utilise les ressources de l'isomorphisme entre l'autonomisation du patient par rapport à l'hospitalisation et les formes d'autonomisation qui prévalent dans la famille. La sortie de l'hôpital n'est plus simplement tributaire de la disparition des symptômes, mais devient plutôt la manifestation de l'acquisition de compétences nouvelles acquises dans l'institution.

De son côté, Anne-Laure Le Cardinal constate que pour les *Mineurs Étrangers Non Accompagnés* hébergés dans le centre résidentiel où elle travaille, les rapports verticaux entre adolescents et adultes sont fragilisés par le manque de confiance, ceci reflétant le fonctionnement de l'institution où l'implication dans les relations horizontales prend le pas sur la confiance dans la hiérarchie.

Nathalie Casimir, Danièle Van Den Broeck, Céline Verdys & Philippe Kinoo illustrent comment une idéologie institutionnelle – celle d'une institution pour enfants présentant des troubles de développement, dont le modèle

de prise en charge se réfère à la psychothérapie institutionnelle – peut être appliquée à l'équipe elle-même et a constitué un terreau où a germé le désir d'écrire collectivement un livre sur ses pratiques et ses questionnements. Cette aventure institutionnelle a renforcé l'engagement de chacun dans l'équipe en même temps que la créativité et la reconnaissance des différences.

De leur côté, Jean-Pierre Gagnier & Linda Roy abordent une réflexion sur les limites de pratiques institutionnelles dans le domaine de l'oncologie. Ils insistent sur l'importance de la réunion interdisciplinaire, moment ritualisé et structuré de travail collectif où le respect des apports de chacun et la solidarité permettront d'offrir aux patients hospitalisés et à leurs proches l'assurance d'être pris en compte, entendus et soignés. Ces réunions comportent une réflexion sur les résonances entre le vécu de l'équipe et les enjeux du patient et de sa famille.

L'institution est donc un lieu de soin et de vécus, mais elle peut aussi promouvoir la recherche. Ainsi, Serguey Medvedev aborde cet aspect où il a impliqué une équipe au sein du service de psychiatrie qu'il dirige dans la tentative de mettre en évidence l'efficacité de la thérapie familiale systémique dans le cadre de la réhabilitation de patients schizophrènes paranoïdes. Cette recherche se base sur la comparaison de la dynamique des indices systémiques et psychopathologiques au niveau de la compétence sociale de deux groupes de patients traités différemment. Au-delà de la présentation détaillée des résultats et de leurs conséquences, cet auteur souligne que sur le plan institutionnel, une telle recherche et le travail avec les familles des patients schizophrènes qu'elle implique ne sont possibles que du fait de la coopération entre les spécialistes assistants (psychiatres, psychothérapeutes, psychologues, assistants sociaux, médecins internes).

Toutes les institutions ne fonctionnent évidemment pas sur un mode idéalisé. Minuchin & Elizur (1989-2008) ont d'ailleurs mis l'accent sur la participation des institutions au maintien du problème ayant pourtant motivé leur entrée dans le réseau social de la famille. Dans la préface de leur ouvrage *Institutionalized Madness*, ils évoquent le « *profond malaise qu'ils éprouvent devant la force destructrice et déshumanisante des institutions psychiatriques qui s'obstinent à défendre une position théorique "objective" face aux malades qui leur sont confiés* », c'est-à-dire une position qui ne tient en aucun lieu compte du contexte de vie de ces patients ni du contexte institutionnel lui-même.

Il arrive aussi que les institutions soient elles-mêmes en difficulté. Deux auteurs abordent ce thème : ainsi, Christine Vander Borghet évoque les

souffrances parfois endurées en institution par les professionnels du soin et/ou de l'éducation. Par-delà leurs compétences individuelles, le projet institutionnel qui les encadre ainsi que l'organisation hiérarchique ne sont pas toujours à la hauteur morale de ce qui est exigé et attendu d'eux. Elle propose des voies d'interventions institutionnelles qui s'inspirent des notions d'accordage et d'encadrement coopératif. Enfin, elle identifie et différencie avec précision les fonctions de superviseur et d'intervenant institutionnel et conclut son texte en soulignant que promouvoir avec les acteurs le « bien vivre ensemble », le « penser ensemble » le soin, et maintenir en tension les liens entre la pratique, la formation et la recherche résume ce que l'on peut attendre de mieux de nos espaces de travail institutionnalisés.

Olivier Trioullier s'interroge de son côté sur les conséquences de la souffrance des professionnels et de l'impact de leurs modèles familiaux sur le lien qu'ils développent avec les personnes qu'ils suivent et avec leurs collègues au sein de leur institution. Il souligne l'importance de réfléchir à la place occupée par chacun au sein de cette trame relationnelle et à la manière dont on se sent considéré par ses collègues, car c'est là que risque d'émerger la souffrance au travail. Il rappelle qu'au-delà de l'engagement dans l'institution, chaque professionnel endosse une responsabilité par rapport à la réalisation de l'objectif institutionnel.

Comme on le voit, travailler au sein d'une institution psychosociale dépasse de loin l'exercice d'une fonction professionnelle. En chacun de ses membres se réveillent et s'amplifient des résonances touchant à la famille d'origine ou créée, en lien avec la place occupée dans l'équipe (cf. Goldbeter-Merinfeld, 1985), les interrelations avec les collègues et les supérieurs et les relations avec les patients. Ces expériences jalonnent nos carrières professionnelles et les enrichissent.

Comme tout système, l'institution vit un temps qui n'est pas toujours synchronisé avec celui de ses membres ni celui de ses clients. Elle est parfois plus ancienne que les uns et que les autres. Ses valeurs peuvent, de ce fait, paraître anachroniques ou rassurantes pour les individus qui la constituent ou qui la font vivre. Parfois hors du temps, l'institution paraît immortelle, fonctionnant de façon immuable, inarticulée sur le monde social alors que certains de ses clients ont été trop « remuants » à l'extérieur. Ceci nous renvoie aussi aux critiques de l'institution psychiatrique ouverte par Michel Foucault (1961) et poursuivies dans les écrits des antipsychiatres (voir not. Cooper, 1970).

Annig Segers-Laurent reprend une réflexion sur le temps en nous promenant à travers les méandres de son long parcours professionnel de thérapeute et de formatrice. Elle relève de manière impressionniste les contradictions et la complexité des temps propres aux différents acteurs (familles comprises) en présence sur le terrain clinique et pointe le rôle de passeurs spatio-temporels que doivent jouer les intervenants.

L'institution fait elle-même partie d'un contexte plus large, qui contribue à la construction de son identité. Cette dernière peut d'ailleurs s'élaborer en opposition à ce qui est déjà en place, où pour combler des manques du réseau social de soin.

Ainsi, Samuel Bouloudnine, Ruddy Mendzat & Jean Naudin décrivent la mise en place d'une Unité Locale d'Intervention de Crise et d'Évaluation (ULICE) qui propose des alternatives à l'hospitalisation en situation de crise, en s'appuyant sur les compétences de l'entourage. Ils pointent que « crisifier » l'urgence en la différant, risque d'entraîner une non-reconnaissance d'ULICE par les autres institutions ; ils ajoutent qu'au travers de la lutte pour sa propre reconnaissance institutionnelle, parallèlement à celle des usagers pour leurs droits, ULICE ouvre un questionnement sur la fonction normative des institutions.

L'interaction de l'institution avec des acteurs appartenant à d'autres organisations dans un contexte plus large a également attiré l'attention de Thierry Darnaud & Jacques Pluymaekers. En particulier, ils ont abordé la situation où plusieurs intervenants appartenant à des organisations différentes interviennent sur les mêmes personnes en difficulté. Dès lors, ils proposent de concevoir que tous ces professionnels font partie d'un même système « interinstitutionnel ». Ces auteurs relèvent alors l'importance d'identifier les règles implicites de ce macrosystème, au-delà du programme officiel (l'aide à apporter), afin de comprendre l'articulation des logiques d'interventions des différents intervenants.

Dans le même ordre d'idées, Samuel Rassinon & Michel Wawrzyniak ont réfléchi à la manière d'intégrer, dans une perspective thérapeutique, la dimension de l'intervention pénale, c'est-à-dire le traitement judiciaire d'un crime dans le cadre d'une session d'Assises, aux systèmes de soin et de protection, Ils montrent que la convergence des champs de la protection de l'enfance, de la prise en charge thérapeutique et de la justice peuvent se coordonner en un système favorisant la résilience des victimes de crime ou de délit face à l'agresseur et au système maltraitant.

Enfin, nous clôturons ce dossier avec un texte de Johann Jung qui décrit l'organisation d'un Accueil Familial Thérapeutique à l'interface du soin et du « médico-social », de l'éducatif et du thérapeutique. Il relève que cette pluralité d'angles de prise en charge génère une identité floue aux yeux des autres équipes soignantes de pédopsychiatrie. L'auteur illustre le malaise qui s'en suit en présentant les aspects complexes de l'identité professionnelle de l'Assistante Familial, les effets de l'accueil à domicile sur l'engagement de l'assistante familiale à un niveau personnel et professionnel, enfin, le rapport entre la demande et l'indication d'un accueil familial thérapeutique.

En même temps, il pointe que la fragilité apparente du statut de cette unité concourt paradoxalement à soutenir sa fonction thérapeutique.

L'ensemble de ce dossier n'a évidemment pas couvert toutes les facettes de la complexité institutionnelle, mais il a l'objectif d'ouvrir une réflexion au-delà de l'analyse de nos pratiques cliniques sur le contexte où elles ont lieu, ce qui nous renvoie de fait à une analyse des pratiques plus approfondie, plus riche et plus ressourçante.

Références

- BENOIT J.-C., MALAREWICZ J.-A., BEAUJEAN J., COLAS Y. & KANNAS S. (1988) : *Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*. E.S.F., Paris.
- BOWEN M. (1972) : Toward the Differentiation of Self in Administrative Systems. In BOWEN M. (1978) : *Family Therapy in Clinical Practice*. Jason Aronson, New York.
- BOWEN M. (1974) : On the Differentiation of Self. In BOWEN M. (1978) : *Family Therapy in Clinical Practice*. Jason Aronson, New York.
- COOPER D. (1970) : *Psychiatrie et anti-psychiatrie*. Seuil, Paris.
- ELKAIM M. (1989 & nombreuses rééd.) : *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*. Seuil, Paris.
- ELKAIM M., KELLER M., NIZARD G. (1991) : Lectures systémiques des organisations. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratique de réseaux* 14, Privat, Toulouse.
- FOUCAULT M. (1961) : *Folie et déraison : histoire de la folie à l'âge classique*. Plon, Paris.
- GOLDBETER-MERINFELD E. (1985) : Famille d'origine et institution. In ELKAIM M. (dir.) : *Formations et pratiques en thérapie familiale*. E.S.F. Paris.
- GOLDBETER-MERINFELD E. (1989) : Temps et institution. In PLUYMAEKERS J. (dir.) : *Familles, institutions et approche systémique*. E.S.F., Paris.
- MINUCHIN S. & ELIZUR J. (1989-2008) : *Institutionalizing Madness*. Basic Books, New York. Trd. Fr. (2008) : *Maladie mentale et Hôpital psychiatrique*. De Boeck, Bruxelles.