

# Psychologue en institution : une place à créer

**Bénédicte Boyer-Vidal, Caroline Gremillet**

DANS **LE JOURNAL DES PSYCHOLOGUES** 2016/9 n° 341 , PAGES 37 À 41  
ÉDITIONS **MARTIN MÉDIA**

ISSN 0752-501X

DOI 10.3917/jdp.341.0037

Date de mise en ligne : 29/09/2016

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2016-9-page-37?lang=fr>



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 Martin Média.**

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](http://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.



Bénédicte  
Boyer-Vidal

Psychologue clinicienne



Caroline  
Gremillet

Psychologue clinicienne

# Psychologue en institution : une place à créer

**En institution, la psychologue fait partie de l'équipe pluridisciplinaire, mais y occupe une place singulière qui relève parfois d'un exercice d'équilibriste périlleux. Entre missions fixées par le supérieur hiérarchique et place assignée selon les attentes de chacun des membres de l'équipe éducative, tenir sa place de psychologue tout en adaptant son cadre de travail demande de la créativité, de l'éthique, et surtout beaucoup de questionnements pour ne pas perdre le sens et la spécificité de sa mission.**

Nous sommes psychologues, chacune dans une maison d'enfants à caractère social (MECS) qui accueille de jeunes garçons de douze à dix-huit ans placés par l'Aide sociale à l'enfance, sur un même site. Auparavant, les psychologues étaient rattachés hiérarchiquement au service médico-social qui rassemblait toutes les fonctions supports de cette grande institution (psychologues, infirmières, chargé de relecture des pratiques...). Nous étions à distance de la MECS, tant géographiquement qu'au niveau des liens hiérarchiques. Depuis quelques années, nous sommes rattachées hiérarchiquement au directeur d'établissement. Il est notre « N + 1 », selon la formule consacrée. Il fixe notre mission. En revanche, nos bureaux se situent dans un autre bâtiment que celui des MECS. Nous faisons le « déplacement » lorsqu'il y a un besoin, une demande. Chaque professionnel peut également venir dans ce lieu que nous avons voulu chaleureux, accueillant et ressourçant. Nos domaines d'intervention sont définis dans une fiche de poste. Son contenu définit un tronc commun d'activités et peut varier selon les orientations de chaque établissement et les

propositions des directeurs ou du psychologue lui-même. Notre travail est, selon cette fiche-repère, d'abord à l'adresse des jeunes (admission, entretiens thérapeutiques...). Nous intervenons également auprès des équipes éducatives (réflexion et analyse en vue de l'évolution du jeune, participation aux réunions de synthèse, formation des équipes éducatives...). Nous sommes chargées du lien avec certains partenaires extérieurs (centre médico-psychologique, hôpitaux, orthophonistes, psychologues, Aide sociale à l'enfance...). Puis vient l'intervention auprès des familles des jeunes accueillis (entretiens familiaux...). Enfin, nous pouvons être associées à des commissions de travail autour des projets de la MECS. Nos domaines d'intervention sont donc nombreux et variés. Nous travaillons à plusieurs niveaux, à l'adresse des équipes éducatives, de l'équipe de direction de l'institution, des jeunes, de leurs familles, mais aussi des partenaires. Nous sommes cadres, mais sans missions d'encadrement d'équipe. L'enjeu est alors de trouver une place à la « juste distance », celle-ci n'étant pas toujours simple à habiter au quotidien.

## QUELLES REPRÉSENTATIONS DU PSYCHOLOGUE ?

Le psychologue est chargé de « faire reconnaître et respecter la personne dans sa dimension psychique. Son activité porte sur les composantes psychologiques des individus considérés isolément ou collectivement et situés dans leur contexte\* ». Sa place évolue en fonction de l'histoire de l'institution, de la raison institutionnelle, mais aussi des personnes qui la font vivre. C'est ainsi que le psychologue est convoqué à une place toujours différente et dynamique, une place imaginaire en fonction des projections de chacun. →

### Note

\* <http://www.codededeontologiedespsychologues.fr/LE-CODE.html>

➔ Mais pourquoi un psychologue en institution ? Dans les représentations communes, le psychologue répond à une place assignée. Le psychologue est là pour écouter, soutenir les équipes, soigner le jeune. Son intervention ne se fait pas sans heurts : beaucoup se méfient, voire se défient du psychologue. Il peut être l'adresse de plaintes institutionnelles qu'il doit confronter à ses objectifs pour ne pas s'y trouver happé. Dans les représentations communes, le psychologue est « supposé savoir », et c'est là tout le paradoxe. Il y a de très fortes attentes concernant l'apport de solutions « miracles » qui répondraient au sentiment d'impuissance régulier des éducateurs et à leur besoin de reconnaissance. Mais comment un psychologue qui ne partage pas le quotidien des jeunes peut-il apporter un savoir, alors qu'il « n'est pas sur le terrain » ? Toute la question est là : le psychologue questionne et fait émerger le savoir de l'autre. Mais le psychologue n'est donc pas à la place convoitée. S'il existe un consensus partagé par la grande majorité des professionnels des institutions médico-sociales sur la nécessité d'un psychologue, le débat tourne autour de son utilité, de son positionnement, de la façon dont il occupe sa fonction.

Le psychologue a une formation différente de celle des autres professionnels, il est souvent seul face aux équipes éducatives et dans un discours qui, parfois, questionne. Son outil de travail est la parole, une parole qui provoque une écoute au-delà de ce qui est dit, chargé « *d'y faire surgir ce qui est repéré au-delà du savoir* » (Lacan, 1963). Mais, pour ce faire, il faut qu'il y ait une rencontre, et la rencontre n'est pas souvent où on l'attend, notamment en institution. Elle est chaque jour à provoquer. Le psychologue doit sans cesse inventer pour rencontrer. Puis, il s'agit de faire émerger une demande pour questionner, élaborer par et de l'échange avec les divers professionnels de l'institution et les jeunes. Le psychologue institutionnel doit donc être créatif pour provoquer une demande qui, souvent, n'existe pas. Il doit souvent faire fi du cadre d'intervention théorique enseigné pendant son cursus universitaire. Ni tout à fait dedans ni tout à fait dehors, il s'ajuste et négocie sa place. Il fait partie de l'équipe, sans y avoir une place hiérarchique, ce qui préserve son authenticité et sa neutralité.

### ENTRE LE DEDANS ET LE DEHORS

Faire partie de l'équipe, c'est tout d'abord se penser dans l'équipe, corrélat indispensable pour soutenir la diversité des discours. Le psychologue est dedans pour penser cette diversité et participer à la réflexion générale, et dehors pour penser la dimension psychique et apporter un regard

différent. Il est donc dans un positionnement dynamique, dans un-va et-vient permanent entre le dedans et le dehors. Les réunions, qui figurent une partie importante de notre travail, réunissent équipes éducatives et psychologue dans le but d'échanger les informations et de faire se rencontrer les discours de chacun : discours éducatif et psychologique. Mais se limiter à associer ces discours aboutit à une perte de sens où la rencontre n'est guère possible. L'idée est donc de les raccorder, de les combiner dans un objectif commun. Ce travail en équipe peut prendre deux orientations. La première renvoie à l'interdisciplinarité où les échanges sont nourris de l'expérience de chacun. Ils s'en trouvent enrichis. Cependant, les différences se juxtaposent et chacun reste sur son territoire étanche, où les discours de chacun ne peuvent se rencontrer. La seconde est plutôt de l'ordre de la transdisciplinarité. Chacun aborde « l'objet » du discours comme sujet de l'élaboration. Les divers discours des professionnels sont reliés, articulés (et non juxtaposés), pour atteindre l'objectif qui est propre à l'institution : le bien-être du jeune, acteur de sa vie. Le psychologue s'attache à privilégier et développer une relation qui s'approche plutôt de la transdisciplinarité où les frontières ne sont plus. Ce passage de « l'inter » à la transdisciplinarité nécessite que chacun puisse s'exposer et donc partager son vécu dans un climat de confiance. La transdisciplinarité est aussi en jeu comme transfert où il n'est plus question de techniques ou de limites, mais de mise en commun ou substitution d'une place à une autre, d'un récit à l'autre. Il s'agit là d'une autre part du travail institutionnel, en écho à la clinique. Au-delà de ces aspects, la conflictualisation est également un outil pour relier les discours divergents en vue de la coconstruction d'une perspective commune où le psychologue se trouve en place de soutenir chacun et de maintenir l'objectif. Lors des rencontres avec les équipes éducatives, des projections de chacun se font sur le psychologue, qui s'accompagnent de transferts, souvent négatifs. Le psychologue vient en place de celui qui dérange. D'autant plus qu'il fait partie de l'équipe de direction, le situant dans un entre-deux difficile à soutenir. Il est parfois objet de suspicion : « *Il est du côté de la direction* » et parfois même « *il espionne pour le compte de la direction* ». Il peut également être missionné pour convaincre. La position est parfois pour le moins inconfortable, mais cet entre-deux est aussi le garant de sa bonne place, ni tout à fait dedans ni tout à fait dehors.

### LES OUTILS POUR TENIR UNE JUSTE PLACE

Le psychologue doit donc trouver des appuis pour tenir une place éthiquement acceptable, résister aux attaques

et construire ses interventions. L'institution lui assigne des missions sur la base d'une fiche de poste à partir de laquelle il construit lui-même sa place, son style. Le style va se forger à petits pas. Il est une conjugaison de soi, résultat de sa propre analyse et de ses expériences, et de l'autre. Il va émerger peu à peu et modeler sa fonction. Il va favoriser le décalage de la place imaginaire allouée au psychologue de façon à ce qu'il puisse interroger les pratiques et s'assurer que les objectifs institutionnels sont tenus dans le respect de chacun. Sous la hiérarchie du directeur d'établissement, le psychologue répond aux missions qui lui sont confiées, tout en veillant à ce qu'elles soient « compatibles avec ses fonctions et ses compétences » (Code de déontologie). Son éthique se confronte à la représentation de son travail et évolue au cours du temps, une éthique qui fixe des limites propres à sa fonction et à ses possibles.

Le Code de déontologie et ses références théoriques tiennent lieu de feuille de route, à laquelle, sans cesse, il se réfère. L'absence d'enjeux hiérarchiques avec les équipes lui assure sa neutralité bienveillante. Il questionne les pratiques et les enjeux institutionnels et trouve les ressources pour ne pas céder sur la question du sens des pratiques. Dans un environnement de protection de l'enfance à versant éducatif, le psychologue se préoccupe du bien-être de chacun, mais à travers le prisme de la dimension psychique. Le travail du psychologue se fait à partir de la parole de l'autre, une parole adressée. C'est par la médiation de l'autre que la parole prend sens. Ainsi, au-delà de l'énoncé, il y a l'énonciation que le psychologue entend et qui lui permet d'élaborer. Il travaille donc avec le symbolique. Il se situe dans la parole, et l'élaboration de cette parole qui ne peut se vivre qu'à distance d'un pouvoir hiérarchique.

La supervision est un outil indispensable pour veiller à tenir la bonne place. Il s'agit « d'y faire surgir ce qui est repéré au-delà du savoir » (Lacan, 1963). Si la supervision s'impose, c'est dire qu'elle n'est pas imposée : le choix d'une supervision relève de la décision de chacun. Il est une possibilité mais pas une obligation, il est un engagement de soi. La supervision vise à contrôler ou dégager « les effets produits par sa pratique professionnelle » (Levy, 2010), du fait qu'on est en analyse. Mais, pour profiter d'une supervision, il faut s'y

engager, s'y exposer. Cette exposition de soi est une exigence du désir de formation, car il faut du soi pour engager son désir.

### À L'ÉPREUVE DU QUOTIDIEN : SAVOIR S'ADAPTER

Le psychologue en institution se questionne sur son travail : il se sent appelé à répondre à la demande de l'autre,



tout en étant vigilant à ne pas être instrumentalisé dans cette demande. En découle une possible série de méconnaissances, incompréhensions, litiges, au risque d'une hyperadaptation vidant la fonction de tout sens, un isolement, une inhibition, une dynamique de réajustement permanent souvent épuisante... En effet, dans l'institution dans laquelle nous nous trouvons, le rôle du psychologue revêt beaucoup

**La parole prend sens  
dans la médiation  
avec l'autre.**



→ de réalités différentes. Au cours de nos échanges avec d'autres psychologues de notre association, nous constatons qu'il y a autant de façons d'exercer son métier de psychologue que d'institutions. Ainsi, au fil de la pratique, nous avons régulièrement adapté l'exercice de notre métier en fonction de la mission de l'institution, des bénéficiaires, des professionnels, des circonstances.

### **Le psychologue doit lui-même trouver sa place, son style, en réaménageant la demande institutionnelle.**

Par exemple, la question de la demande est souvent agitée lorsque l'on parle du travail du psychologue. Beaucoup de psychologues ne reçoivent pas les patients s'ils n'ont pas de demande. Nous faisons le constat que les jeunes que nous accueillons sont parfois peu accessibles pour des entretiens thérapeutiques. Il y a certes le fait que les jeunes ne souhaitent pas toujours rencontrer le psychologue, compte tenu de leur parcours, des nombreux psychologues avec lesquels ils ont déjà été en contact et de la période adolescente. Mais une autre difficulté à laquelle nous nous confrontons régulièrement tient aux éducateurs qui ne soutiennent pas les rendez-vous proposés. Ainsi, comment rendre plus régulières les rencontres ou encore les provoquer afin de tenir notre fiche de poste : « Entretiens cliniques avec les jeunes » ? L'une d'entre nous se déplace sur le lieu de vie du jeune, afin de l'atteindre et de créer un lien avant d'entamer un travail thérapeutique plus conventionnel avec lui. Elle passe outre les éducateurs pour organiser les rendez-vous avec les jeunes. En effet, ces entretiens concernent les jeunes et la psychologue, l'éducateur n'y a donc pas sa place, hormis dans certaines situations où la demande vient expressément de l'éducateur. Mais la question demeure : devons-nous attendre cette fameuse « demande » durant des semaines, voire des mois, et le laisser avec sa souffrance au risque d'un passage à l'acte suicidaire ou être nous-même dans la demande pour susciter celle de l'autre ? Bien souvent, nous pouvons être amenées à plonger dans des réalités auxquelles d'autres psychologues n'ont pas à répondre. Il nous est arrivé de nous transformer en « chauffeur », afin d'accompagner un jeune en consultation au CMP ou chez le dentiste, palliant

ainsi un vide opérationnel de l'institution qui entravait l'accès au soin. Bien entendu, la question de faire « à la place » des éducateurs dont c'est le rôle habituellement s'est posée. Faut-il prendre cette place ? De quelle place va-t-on ? Si l'on considère que notre mission de psychologue est de prendre soin des jeunes et que prendre soin de ce jeune en particulier à cet instant est qu'il aille absolument à l'une ou l'autre de ces consultations, alors nous sommes à la bonne place. Mais, toujours, nous gardons en tête que nous y allons de notre place de psychologue et pas uniquement pour faire le « taxi ». L'objectif est bien de prendre soin et de créer du lien. Ou bien que penser de cette psychologue qui a emmené un jeune qu'elle suivait aux urgences à la suite d'une suspicion d'ingestion de médicaments ? Aucun éducateur ni chef de service ne semblaient être disponibles pour prendre soin de ce jeune. Face à ce manquement opérationnel, la psychologue l'a accompagné, car elle a évalué qu'un adulte jouait son rôle de base de sécurité dans cette situation angoissante. Elle a montré au jeune que quelqu'un répondait à son appel et prenait soin de lui. Elle a laissé au sujet une place pour l'émotion en réponse à ce passage à l'acte. Cela n'est pas sans nous poser question, et nous devons quotidiennement interroger le sens de nos actions, souvent bien éloignées de la représentation du psychologue qui serait juste un « pensant ». Ce questionnement est fondamental, car toutes les places dans lesquelles l'institution pourrait nous mettre ne sont pas bonnes à prendre. Il nous faut être vigilant à ne pas perdre notre spécificité, être happé par le quotidien au risque d'être en lieu et place d'éducateur ou de chef de service. Où commence et où s'arrête notre adaptation ? S'adapter ne veut pas dire tout accepter. Et cette question est au cœur même de notre pratique. Dans l'une des MECS où nous exerçons, les éducateurs invitent régulièrement la psychologue à partager un moment convivial et à observer le comportement des jeunes sur leurs lieux de vie. Ils la veulent comme témoin de ce qu'ils vivent au quotidien avec ces jeunes dont la prise en charge éducative est souvent compliquée. Cela pourrait répondre à cette réaction très défensive, lorsque la psychologue défend un autre point de vue que celui de l'éducateur : « *Oui, mais, toi, tu n'es pas sur le terrain.* » Elle est vécue trop éloignée du quotidien pour répondre aux demandes d'aide des éducateurs, alors qu'être à distance du quotidien préserve son espace à penser. Les éducateurs pensent également que sa présence sur les foyers permettrait de créer du lien autrement avec les jeunes : la psychologue serait ainsi plus accessible,

comme démythifiée, et les jeunes accepteraient alors mieux de la rencontrer en entretien thérapeutique. La demande, celle des éducateurs, s'en verrait facilitée, puisque la psychologue comprendrait leur quotidien. Sur cette question, la psychologue, jusqu'à présent, a résisté, tout en affirmant qu'elle entendait fort bien leurs difficultés. La psychologue intervient déjà en beaucoup d'endroits dans l'institution, des endroits qui peuvent parfois sortir du cadre de sa fonction, et elle ne souhaite pas participer à ce quotidien, en franchissant les limites de l'intimité des jeunes au risque d'être trop intrusive et de balayer toutes différences avec la fonction des éducateurs. Cependant, une des psychologues s'y est risquée. Elle a organisé dans l'autre MECS des groupes de parole pour les adolescents. Dans un espace neutre, à distance des lieux de vie, régi par des règles de confidentialité et de respect de la parole de chacun, le groupe s'est peu à peu délimité : la psychologue s'est rapidement heurtée à l'absence des jeunes (aucune demande de leur part et un manque de soutien des équipes éducatives). Les éducateurs souhaitaient que ces groupes se tiennent sur les lieux de vie des jeunes. En effet, pris par le quotidien de la prise en charge et ne mesurant pas que l'articulation à l'autre était au cœur de l'éducatif, ils n'arrivaient pas à motiver les jeunes, car peu motivés eux-mêmes. Ainsi, au bout de quelques années, la psychologue a finalement accédé à cette demande. La rencontre se situait dans le salon du foyer, espace ouvert, où la confidentialité n'était plus respectée, où la contenance n'était plus assurée. Mais les rencontres se faisaient parfois... Un jeune, un défilé ou, parfois, quelques-uns qui s'installaient pour parler, mais rarement. Et, parfois aussi, faute de présents sur le foyer, elle repartait. Elle a alors constaté qu'elle s'y était perdue : non seulement elle se trouvait à une place d'animatrice plutôt que de psychologue, mais ces rencontres n'avaient plus de sens. Ainsi, à force de s'adapter aux difficultés institutionnelles, la psychologue s'était perdue et l'objectif de ces rencontres avec. Elle y a trouvé cependant une autre façon de créer du lien avec les jeunes, ouvrant ainsi d'autres perspectives de travail.

## CONCLUSION

Ainsi, pour exercer en institution, le psychologue doit revisiter sa fonction pour la faire sienne et se décaler de ce qu'il a pu en apprendre au cours de son cursus universitaire. Le psychologue doit également se déprendre des projections des équipes éducatives dont il est la cible, et qui souhaitent ainsi définir ses interventions. Il se centre sur sa fonction plutôt que sur la place qu'on

lui assigne, pour la faire exister et se protéger. Il se protège en instaurant des conditions matérielles et symboliques opérantes. Le psychologue doit lui-même trouver sa place, son style, en réaménageant la demande institutionnelle. Il adapte ses interventions non seulement en fonction des professionnels à qui il a affaire, mais aussi en fonction de la réalité institutionnelle en mouvement permanent, puisque faite de réalités successives, celles de chaque instant. Son travail est donc contextualisé. Mais ce mouvement de créativité et d'autonomie n'est possible que si le supérieur hiérarchique soutient et croit en la fonction du psychologue. Il fixe son cadre d'intervention et ses limites, tout en respectant son positionnement, en interrogeant toujours le sens. Le psychologue se questionne donc sans cesse tant sur les questions éthiques que sur la place qu'il occupe, toujours à la recherche de la plus juste place, si tant est qu'il parvienne à la trouver. N'est-ce pas inhérent à sa fonction ? Un questionnement parfois envahissant où il confronte la représentation de son travail à la rencontre avec l'autre. Ainsi se situe-t-il souvent dans un entre-deux, une place entre le dedans et le dehors, parfois dedans, parfois dehors, afin d'intégrer les discours de chacun, tout en préservant un espace pour penser la dimension psychique. La psychologie institutionnelle se situe dans cet entre-deux qui favorise réflexion et adaptation raisonnée : entre formel et informel, entre dedans et dehors et toujours en questionnement, à revisiter les objectifs pour faire émerger, voire sauvegarder, le sujet au sein du collectif. ▶

## 12<sup>e</sup> Journée scientifique et 6<sup>e</sup> Journée internationale

**Apsylien&rec**  
association de la psychanalyse des liens  
recherche / enseignement / clinique

en partenariat avec l'ISF de l'université catholique de Lyon  
et *Le Journal des psychologues*

**Le 19 novembre 2016**  
**Université catholique de Lyon**

## DISPOSITIFS INNOVANTS et transformation des liens

Comment trouver encore du sens et des ouvertures créatrices dans les situations qui nous mettent dans l'impasse ? Cette question interroge la nécessité de mobiliser davantage la pensée groupale entre professionnels pour imaginer ensemble de nouvelles réponses mieux adaptées aux usagers.

### Intervenants

Henri-Pierre BASS, Bénédicte BERRUYER-LAMOINE, Christopher CLULOW, Alex CRESTEY,  
Jean-Louis DOREY, Bernard DUEZ, Rosa JAITIN, Christiane JOUBERT,  
Christine LEPRINCE, Perrine MORAN, Charles PEREZ TESTOR, Philippe ROBERT.

Programme détaillé sur notre site : [www.apsylien.com](http://www.apsylien.com)  
**Inscriptions et renseignements**  
APSYLIEN REC – 24, rue Auguste-Comte – 69002 Lyon  
Tél : 06 87 71 84 55 – Courriel : [apsylien@wanadoo.fr](mailto:apsylien@wanadoo.fr)