



# *L'émergence* d'un espace de danse dans la rencontre des systèmes

Éthique d'un service d'accompagnement ambulatoire à Bruxelles

**Mathilde Ait Issad, Diong Bakomba, Philippe Defossez, Marc Flabat**

DANS **THÉRAPIE FAMILIALE** 2019/3-4 Vol. 40 , PAGES 323 À 335

ÉDITIONS **MÉDECINE & HYGIÈNE**

ISSN 0250-4952

DOI 10.3917/tf.193.0323

Date de mise en ligne : 20/03/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-therapie-familiale-2019-3-page-323?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 Médecine & Hygiène.**

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](https://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.

# L'émergence d'un espace de danse dans la rencontre des systèmes

## Éthique d'un service d'accompagnement ambulatoire à Bruxelles

Mathilde Ait Issad Directrice du service Emergence, intervenante et licenciée en sciences de l'éducation

Diong Bakomba Intervenante, anthropologue

Philippe Defossez Directeur de la Chapelle de Bourgogne, psychologue

Marc Flabat Intervenante, assistant social

### Résumé

*L'émergence d'un espace de danse dans la rencontre des systèmes. Éthique d'un service d'accompagnement ambulatoire à Bruxelles* – Émergence, un service ambulatoire bruxellois dans lequel une jeune équipe accompagne des enfants et des adolescents présentant des troubles du comportement, en famille ou en mise en autonomie. Cet article présente trois concepts revisités à partir de leurs pratiques : les positionnements et postures de l'intervenant, les isomorphismes conscients et la résistance créative.

### Introduction

« Émergence » est un jeune service, créé il y a deux ans autour de deux missions principales : des suivis ambulatoires familiaux d'enfants et d'adolescents, et des suivis de mise en autonomie de jeunes adultes (mineurs et majeurs). Les spécificités du service sont de proposer des accompagnements « sur mesure » non mandatés et sans durée limitée. Le service d'accompagnement « Émergence » est une entité de la Chapelle de Bourgogne située dans la région bruxelloise. La Chapelle de Bourgogne est un centre d'hébergement agréé par la COCOF spécialisé dans les troubles du comportement. Ce service s'adresse à des jeunes dits « caractériels » et à des systèmes familiaux étiquetés comme « dysfonctionnant ». Nous définirons ces *troubles* relevant du handicap plutôt comme des difficultés relationnelles et sociales. La lourdeur et la diversité des situations amènent l'équipe à continuellement se questionner, se repositionner, à *danser la rencontre sur de nouveaux rythmes et de nouvelles chorégraphies*.

Pour traduire ce postulat, nous avons élaboré trois concepts généraux qui ont traversé notre pratique quotidienne. Nous allons présenter dans la première partie les trois positionnements et posture de l'intervenant. Dans la deuxième partie, nous aborderons l'isomorphisme comme outil de travail. Enfin, dans la troisième partie, nous évoquerons la résistance créative comme adaptation éthique au cadre administratif et institutionnel.

## Les trois positionnements et postures de l'intervenant : création d'une chorégraphie commune et mouvante

L'intervention de notre service ambulatoire commence lors de l'expression de demandes qui dessinent les contours de l'accompagnement. Ces contours sont rapidement élargis par la rencontre avec la famille ayant souvent des demandes diverses et multiples. Ces dernières prennent la forme de soutien à la parentalité au niveau scolaire, de régularisation administrative et sociale, de travail thérapeutique autour de la dynamique familiale. Il est alors possible que plusieurs types de demandes se cumulent.

La rencontre avec les difficultés des familles, de leurs souffrances, de leurs ressources et l'analyse de nos pratiques nous ont amenés à définir trois positionnements différents par rapport à la famille et au jeune. Dans un premier temps, il paraît indispensable de différencier la posture du positionnement. Pour Paul (2004), le positionnement « est le processus qui permet de se situer mais aussi d'être situé dans un environnement défini » (Paul, 2004, p. 5). La posture définit « la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste). C'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique. La posture d'accompagnement suppose ajustement et adaptation à la singularité de chacun, accueilli en tant que personne. Elle suppose une compétence à passer d'un registre à un autre [...]. Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui » (Paul, 2004, p. 7).

Finalement, le positionnement serait la manière dont se situent les intervenants dans l'action par rapport à la famille. Il aurait une dimension dynamique dans le sens où les intervenants dansent sans cesse avec la famille. La posture, quant à elle, est caractérisée par le contenu éthique du positionnement propre à l'intervenant. Ce dernier élabore dans sa rencontre avec les systèmes les contours de son identité professionnelle. Ces deux termes semblent complémentaires même si le positionnement met en lumière plutôt l'action alors que la posture serait plutôt un processus psychique individuel.

Concernant notre pratique, trois types de positionnements théoriques ont été élaborés : **le positionnement devant, le positionnement à côté et le positionnement derrière.**

Le positionnement « devant » serait caractérisé par l'action de « tirer » la famille. Le besoin principal de la famille serait que les intervenants fassent « à la place ».

Ce positionnement semble particulièrement adéquat dans des situations d'extrême précarité et/ou d'indisponibilité psychique. Cela se traduit par exemple par la réalisation concrète de démarches administratives, de prises de contact fréquentes, dans un rapport presque parentalisé avec la famille et/ou le jeune. Ainsi, les intervenants deviennent le liant entre le système et la société afin d'éviter une plus grande marginalisation. Le professionnel prend alors un rôle actif en permettant intentionnellement à la famille d'être passive, de se laisser prendre par la main, de se laisser porter et de laisser les accompagnants mener la danse de la rencontre. Ce positionnement nous paraît nécessaire (dans une temporalité limitée) pour laisser le temps à la famille et aux jeunes de se réaccrocher avec l'espace social.

Ensuite, le positionnement « derrière » serait traduit par le fait que l'intervenant « pousse » le système. Cela concerne des familles ou des jeunes qui ont acquis suffisamment de ressources et de sécurité mais qui ont encore besoin d'encouragements et de valorisation pour réaliser leurs démarches. Dans ce positionnement, le service suit le rythme sans imposer le sien tout en étant un partenaire plutôt passif dans la danse.

Enfin, le positionnement « à côté » défend l'idée de « faire avec » la famille. Le système est considéré comme un partenaire de danse et ensemble se construit la chorégraphie de l'accompagnement. Dans ce positionnement à côté est associée la posture amenant à la rencontre de l'altérité. En effet, « La rencontre de l'altérité de l'autre dans sa différence entraîne un changement de soi et donc d'altération d'une partie de ce qui constituait l'identité d'un sujet avant la rencontre. Il ne peut y avoir ni changement ni création sans altération. Dans la rencontre avec l'autre, l'altérité confronte, relativise les croyances, les certitudes et les points de vue de chacun » (Marpeau, 2000). La rencontre de l'autre transforme considérablement l'accompagnant et réciproquement. La confrontation avec l'altérité amène une altération puisqu'une partie de soi disparaît pour se reconstruire différemment après la rencontre. C'est seulement dans la conscientisation de la transformation de soi dans la rencontre de l'autre qu'une chorégraphie commune peut s'élaborer. Si ce n'est pas le cas, les intervenants peuvent être entraînés dans une danse qui leur échappe. Ainsi, un lien de réciprocité s'installe et permet une collaboration entre le jeune, sa famille et les professionnels. Dès lors se développent des échanges autour des compétences et des ressources familiales afin de trouver ensemble des solutions. En effet nous rencontrons Louise (9 ans) et sa mère très en souffrance. Au départ, nous sommes marqués par « l'incompétence » de sa posture parentale traduite notamment par son impossibilité à installer des limites sécurisantes. Si nous nous étions arrêtés à ce constat, nous n'aurions pu déceler d'autres compétences telle la capacité de cette mère à demander de l'aide et à reconnaître ses manquements. Cela nous a permis de construire une relation sur une qualification réciproque.

Le positionnement s'inscrit dans la mise en action face à une demande concrète d'accompagnement. Si nous prenons un exemple concret, un jeune qui doit réaliser des démarches administratives. Si l'intervenant est *devant*, c'est lui qui prend les informations, réalise les démarches. Le jeune est en retrait. Si l'intervenant est *derrière*, le jeune fait sa demande seul avec ou sans la présence de

l'intervenant. Si l'intervenant est à côté, cette démarche a été préparée au préalable et c'est ensemble que s'envisage l'interaction avec la personne au guichet.

Un parallèle est envisageable dans le cadre psychothérapeutique. Si le thérapeute est devant, l'idée vient de lui et le patient serait dans une position passive. Si le thérapeute est derrière, l'idée émerge du patient et le thérapeute est seulement présent comme soutien. Si enfin le thérapeute est à côté, alors l'idée se coconstruit par l'engagement de chacun dans la relation et de ce qu'elle peut apporter réciproquement.

La pratique et notre réflexion autour des positionnements ont mis en lumière que ces derniers pouvaient obéir à trois influences. La première se situe au niveau des intervenants eux-mêmes. Comme professionnels, nous « préférons » tous un positionnement. L'intervenant adopte inconsciemment une position qui peut parfois ne pas être la plus pertinente pour la famille. La deuxième influence se situe au niveau de l'équipe qui comme système privilégie un positionnement. Dans le cadre de notre service Émergence, ce serait la position « à côté ». Nous apprécions ce modèle qui semble s'approcher le plus d'une dynamique d'interdépendance et donc d'autonomie du système. Cependant, user d'une seule position empêche une mise en mouvement et l'adaptation aux besoins du système. Enfin, la troisième influence émerge du système familial. Celui-ci peut tenter d'enfermer le service dans un positionnement spécifique empêchant le changement de la dynamique familiale.

Nous rajouterons que la force du service est de pouvoir accompagner les familles sans limite dans le temps. Cette nécessaire *temporalité* se retrouve dans les propos de Ausloos (1995) pour définir le système. Il dit : « Un système est un ensemble d'éléments en interaction organisé en fonction de l'environnement et de ses finalités et évoluant dans le temps » (Ausloos, 1995, p. 56). Il rajoute : « Les familles ont des compétences nécessaires pour effectuer les changements dont elles ont besoin à condition qu'on leur laisse expérimenter leurs autosolutions et qu'on active le processus qui les y autorise » (Ausloos, 1995, p. 26). Nous avons la possibilité de prendre le temps de l'appropriation réciproque nous permettant d'adapter nos positionnements et d'évoluer ensemble. Cette temporalité est un allié indispensable dans la manière de percevoir l'autre suffisamment finement.

Finalement, que ce soit dans la confrontation avec les différents systèmes familiaux ou dans les influences personnelles et d'équipe, nous souhaitons mettre en lumière l'importance de danser entre les trois positionnements. Il existe sûrement d'autres catégorisations de positionnement. Ce qui nous semble essentiel, c'est de favoriser la danse mouvante et créative entre ces différentes manières de se situer vis-à-vis de la famille. Ainsi, en prenant le temps d'observer, de s'ajuster, de bouger, de laisser une trace des compétences des familles, il est possible de favoriser la rencontre de l'humanité de chacun des danseurs.

## Utilité de la conscience des isomorphismes

À l'origine, les concepts d'isomorphisme proviennent des matières scientifiques. En simplifiant, il s'agit d'une homologie de deux structures ou configurations telles que les éléments ou parties de l'une soient remplaçables par les éléments ou parties de l'autre, sans altération de sa forme ou de ses caractéristiques globales.

Nous pourrions faire un parallèle de ce concept en utilisant la métaphore du couple. Selon la théorie de l'isomorphisme, si vous quittez votre conjoint(e) et que vous reconstruisez un nouveau couple, votre nouvelle relation (*structure*) devrait ressembler à la précédente si vous choisissez une personne (*élément*) qui a les mêmes caractéristiques et que vous arrivez vous-mêmes (*élément*) dans un état d'esprit identique!

Le concept d'isomorphisme varie en fonction du niveau abordé (micro-, macro-, méso-). Notre pratique ambulatoire nous amène à cibler trois isomorphismes spécifiques au champ de la systémique :

- l'isomorphisme relationnel (micro-isomorphisme) ;
- l'isomorphisme patient-institution (méso-isomorphisme) ;
- l'isomorphisme institutionnel (macro-isomorphisme).

### L'isomorphisme relationnel

L'isomorphisme relationnel que nous pourrions qualifier de micro-social. Lernout (2005), inspiré par Dessoy (2004), souligne que « La notion d'isomorphisme (relationnel) vient de la constatation qu'un individu tend à reconstruire autour de lui une constellation relationnelle qui reste relativement invariable même quand on le change de milieu. Ainsi un enfant (ou un adulte) placé en institution va essayer de reconstruire autour de lui un système qui reproduit son environnement familial et le système intervenant risque de figer cette dynamique plutôt que de la changer » (Lernout, 2005, p. 197). Dessoy (2004) ajoute que l'isomorphisme est traduit par « la manière dont l'institution répète une partie essentielle de l'organisation familiale – celle précisément qui maintient le patient dans son état malade » (Dessoy, 2004). Ainsi, les systèmes relationnels lorsqu'ils sont en contact tendraient à développer une « entente secrète » (Dessoy, 2004). Pour ce faire, les systèmes institutionnels reproduiraient le même modèle de fonctionnement que les systèmes familiaux en présence. Les professionnels et les équipes auraient tendance à être « contaminés » par le système familial en jouant ces dysfonctionnements. La prise de conscience de l'omniprésence d'isomorphisme dans la relation d'aide suppose une compréhension indispensable de ces deux versants antagonistes.

En effet, le processus de reproduction de l'isomorphisme a tout d'abord une fonction d'affiliation qui permet aux individus ou aux systèmes familiaux en demande de créer une alliance avec le système des intervenants. Cependant, dans un deuxième temps, l'ancrage temporel de cette reproduction relationnelle peut maintenir les systèmes dans leurs pathologies relationnelles.

Dès lors, la résurgence d'émotions « bloquantes » est possible. L'isomorphisme peut être à l'origine de situations émotionnelles intenses lorsque se rejouent des « scénarios » de rupture, de rejet, d'abandon, de violence, d'abus ou d'indifférence. Les professionnels et les bénéficiaires pourraient être bloqués et/ou enfermés dans leurs schémas de souffrance d'origine. Les conséquences négatives peuvent, à notre sens, être transformées au travers d'une prise de conscience des professionnels amenant un changement dans le processus. Cette prise de conscience s'articule, d'après nos expériences, autour d'une culture du questionnement en équipe, approfondie notamment lors de supervisions extérieures. Au travers d'une réflexion continue, l'équipe explore les compétences créatives du système patient-professionnel pour induire des nouveautés relationnelles.

L'isomorphisme relationnel peut être particulièrement puissant dans les établissements d'hébergement pour enfants et adolescents. En effet, la charge affective et émotionnelle réciproque entre les jeunes et les équipes peut entraîner la reproduction, souvent inconsciente, du fonctionnement du système familial. Cela s'explique par la symbolique de « home » que prend l'institution comme lieu de vie et l'investissement affectif nécessaire dans un processus de résilience.

Les accompagnements ambulatoires proposés par le service Émergence ne sont cependant pas épargnés par ce processus de « contamination ». L'analyse de nos pratiques a pu mettre en lumière la manière dont nous pouvions être entraînés et parfois bloqués dans la danse du système. Ainsi, François (18 ans) nous a entraînés dans une relation chargée de sentiments d'impuissance et de découragement comme il a pu le vivre dans son milieu familial et dans les institutions où il a été accueilli. À un moment donné, nous ne percevions plus aucune perspective d'avenir et nous sentions que nous étions emportés dans une résonance démobilisante. Il a été donc parfois nécessaire de prendre un temps d'arrêt pour reprendre notre place dans le ballet de l'accompagnement. Pour ce faire, l'espace de supervision extérieure a permis de mettre des mots sur les sentiments d'impuissance, de rejet et/ou d'immobilisme vécus par les intervenants. C'est en prenant le temps d'analyser à la fois nos pratiques et nos émotions qu'il a été possible de faire le lien entre le parcours relationnel de chacun des danseurs, intervenants compris, et le type de chorégraphie en action. Le concept d'isomorphisme est souvent associé aux systèmes familiaux qui tendent à reproduire les mêmes schémas relationnels. Or, il nous paraît essentiel de souligner que les intervenants, par leurs histoires personnelles, peuvent également induire leur propre processus d'isomorphisme. L'impact du fonctionnement du professionnel sur les personnes accompagnées n'est généralement que trop peu mis en lumière en raison du niveau de confiance et d'intimité qu'il exige en équipe. Desoy (2004) rappelle que d'une façon générale, nous tendrions tous à reproduire dans d'autres contextes les types de relations que nous avons construits dans le cadre familial de notre première enfance.

Dans un cadre plus psychothérapeutique, Irvin Yalom semble utiliser l'isomorphisme relationnel comme levier thérapeutique. Il suggère et invite ses patients à parler de ce que chacun ressent dans la relation thérapeutique. En incluant l'expression de son propre ressenti relationnel comme thérapeute, il

se différencie de l'approche psychanalytique. Il fait l'hypothèse (qu'il verbalise avec le patient) que celui-ci va établir avec lui une relation similaire aux relations qu'il construit habituellement. Dès lors, explorer la relation thérapeutique dans le moment présent avec une réelle implication relationnelle du thérapeute (qui donne l'exemple) permettra au patient de construire à terme de nouvelles relations plus intenses et plus riches. Nous pouvons, dès lors, entrevoir la similarité avec le processus d'isomorphisme relationnel décrit par Dessoy (2004). C'est en travaillant et en conscientisant la relation thérapeutique qu'Irvin Yalom va permettre au patient d'avoir le choix de construire des relations sur de nouvelles bases. Il considère la relation thérapeutique comme une relation bien réelle en termes d'implication. Nous prenons le temps dans les entretiens individuels ou familiaux de métacommuniquer sur les relations que nous avons avec eux.

En définitive, l'isomorphisme relationnel peut amener des processus de reproduction négatifs. La mise au travail réflexive de cet isomorphisme peut, selon notre expérience professionnelle, en modifier le cours par l'exploration de nouveaux modes relationnels. En effet, toute charge émotionnelle ressentie fait objet d'un point d'attention particulier sur l'éventualité d'un processus isomorphique.

## L'isomorphisme patient-institution

Cette notion provient essentiellement du mouvement de l'antipsychiatrie selon lequel les systèmes institutionnels développent des fonctionnements et des structures en lien avec les caractéristiques des pathologies de leur population bénéficiaire. L'empreinte collective des systèmes familiaux ou d'une pathologie particulière s'inscrirait durablement dans les systèmes institutionnels. Selon ce courant, toutes les institutions d'hébergement développeraient des pathologies institutionnelles qui auraient plus d'effets aggravants que thérapeutiques sur les patients et leurs symptômes. Ce phénomène pourrait être une mise en abîme de l'isomorphisme relationnel (d'individus à individus) à l'entière du système institutionnel. La structure institutionnelle est «pervertie» dans ses modalités de communication, dans son organisation, dans ses fonctionnements, tout autant que dans sa relation à l'autorité ou que dans l'élaboration de ses projets thérapeutiques.

Selon nous, l'aspect positif de ce phénomène est de permettre un ajustement entre les professionnels et les bénéficiaires en augmentant l'affiliation, l'alliance pédagogique ou thérapeutique.

Il nous semble aussi illusoire et quelque peu prétentieux de croire que ce phénomène n'irait que dans un sens, le sens du patient «contaminant» les relations entre les travailleurs sociaux. Si nous prenons le temps de faire le lien entre notre histoire personnelle et familiale, et le type de bénéficiaire que nous accompagnons, nous trouverons plus d'un sens caché à ce choix. Ne peut-on pas faire l'hypothèse que si le groupe des patients (et son type de symptôme) modèle l'institution, le groupe des professionnels (et le cumul résonnant de leurs désirs de réparation) amplifie lui aussi la symptomatologie des patients?

Notre proposition plus générale reste, comme pour l'isomorphisme relationnel, que la conscientisation et la mise au travail de cet « isomorphisme patient-institution » peuvent en diminuer l'impact négatif et même devenir un levier thérapeutique en remobilisant la dynamique institutionnelle. Nous avons pu observer que dans le cadre de familles à transactions violentes, les jeunes peuvent reproduire ces modèles relationnels avec les intervenants qui à leur tour peuvent développer des modes d'interactions agressifs par exemple en réunion d'équipe.

## L'isomorphisme institutionnel

L'isomorphisme institutionnel s'inscrit dans un niveau macrosocial. Di Maggio et Powell (2009) soulignent que les organisations tendraient à viser l'uniformisation plutôt que la différenciation. Pour trouver de la légitimité, les organisations auraient tendance à entreprendre une recherche d'homogénéisation. Pour ces auteurs, « c'est parce que l'on se ressemble que l'on se reconnaît et que l'on devient légitime » (Di Maggio et Powell, 2009, p. 3). Ils ajoutent qu'« une telle démarche suggère que les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement » (Di Maggio et Powell, 2009, p. 5). Ainsi, les systèmes s'appauvrissent car ils ne cherchent plus à avoir une identité unique mais plutôt à devenir semblables les uns aux autres.

Bidet (2003) affine encore le concept d'isomorphisme institutionnel en distinguant trois types d'influences. Pour lui, « l'isomorphisme institutionnel obéit, dans le cas des associations, à trois influences : un isomorphisme normatif qui résulte de la professionnalisation des associations, un isomorphisme coercitif résultant de l'influence des pouvoirs publics, un isomorphisme mimétique que traduit le recours à des solutions éprouvées pour répondre aux problèmes donnés » (Bidet, 2003, p. 6).

Il nous semble difficile d'appréhender l'étendue de l'influence normative sur un système professionnel. Chaque professionnel est personnellement influencé par ses études de base, par son courant thérapeutique, ses lectures, par les colloques et les formations qu'il a suivis. Ce marquage normatif individuel entre en interaction avec celui de ses collègues pour construire des normes collectives institutionnelles. D'une façon générale, l'influence du temps sur les normes est considérable. Les normes anciennes, si elles ne sont pas sacralisées, deviennent dépassées ou erronées. Les normes actuelles sont considérées comme justes, réalistes et intemporelles. Les normes futures sont jugées irréalistes, utopiques et dangereuses. Une même norme peut être tour à tour utopique, réaliste et ringarde. En prenant en compte l'aspect profondément relatif et temporel de la norme, les institutions peuvent faire leur « shopping » dans le passé, se permettre un peu de distance avec le présent et sa réalité absolue, oser l'inconnu en essayant le futur.

Ensuite, l'isomorphisme coercitif paraît plus facile à délimiter. Le secteur de l'aide aux personnes est souvent soumis à des administrations qui les subsidient. Par leurs fonctions, elles vont imposer des contrôles, des canevas

administratifs, des rapports d'activité, des conditions et des procédures d'admission, et parfois même un certain « rendement » thérapeutique. Les modalités administratives standardisées imposées aux services accentueront l'uniformisation de leurs fonctionnements. Pour préserver leur utilité, les services administratifs qui appliquent les politiques de santé publique auront tendance à alourdir les démarches à effectuer pour ne pas perdre leur contrôle. Plus un service est spécifique, plus difficile est l'évaluation de son efficacité. Les services ont tendance à croire que les contraintes administratives n'ont qu'un impact sur la lourdeur et la multitude des tâches à réaliser. Selon nous, au travers du processus d'isomorphisme institutionnel, ces impacts sont également présents au niveau du fonctionnement interne et du type de relation que nous pouvons construire avec les bénéficiaires. En prenant connaissance des influences profondes des contraintes administratives, nous estimons qu'il est envisageable de les ajuster pour répondre au mieux aux besoins des personnes accompagnées.

Enfin, l'isomorphisme mimétique tient quelque peu de « l'instinct de survie » non conscientisé des systèmes. En cas de difficulté ou de menace, un collectif humain préférera recourir à des solutions déjà éprouvées par d'autres, plutôt que de tenter soi-même des solutions innovantes, plus anxio-gènes. Cette propension vise à limiter les risques d'échec et de disparition.

En définitive, ces trois types d'influences vont toutes modeler les structures vers une homogénéisation qui risque de nous éloigner des intérêts toujours spécifiques des bénéficiaires et de leur famille. La dynamique de réflexions permanente des équipes amènerait, selon nous, une diminution des impacts de ces pressions isomorphiques, notamment sur la qualité de leurs actions. Il s'agira alors éventuellement d'oser en tant que service des postures de résistance.

## La résistance créative

Entre revendication et soumission, la résistance créative ?

Face à ce qui est vécu comme une menace, une règle, un ordre ou une attaque, un système vivant peut adopter naturellement deux grands types de réactions.

Il peut s'y opposer en l'affrontant de façon plus ou moins agressive. Un individu, un système va vers l'agresseur. Dans cette posture, « je refuse et j'ignore la loi ou les règles. Je dénonce ouvertement ce qui est injuste, je combats ce que j'estime être un abus d'autorité, etc. ». Dans notre secteur non marchand, ce type de service ou de travailleurs prend un style revendicateur et contestataire contre les pouvoirs politiques et subsidiaires, ou contre toute forme d'autorité en général. Ils mènent des batailles, des combats, ce qui peut mettre en danger l'organisation.

La deuxième réaction possible est la fuite et/ou la soumission. Nous fuyons ou nous nous couchons devant l'agresseur. Dans cette posture, « je me conforme aux règles et aux lois qui me sont imposées. Je me soumetts mécontent à ce que j'estime être une contrainte inutile ou injuste. Je ne pense pas avoir d'autre

alternative que d'obéir et me soumettre à l'autorité». Une opposition ou une désobéissance est vécue non seulement comme inutile, vouée à l'échec, mais surtout dangereuse.

La nature humaine opte rarement pour un troisième type de réaction qui n'est pas toujours perçu. C'est le **pas sur le côté pour éviter la charge**. C'est la troisième voie, celle de l'originalité, la solution en dehors du cadre. Il s'agit par exemple de chercher à remodeler les aménagements pour appliquer une règle, de l'utiliser pour un autre objectif plus en phase. Dans notre jargon d'équipe, nous l'avons dénommé **résistance créative**. L'objectif de cette résistance doit, pour nous, nécessairement rester éthique, c'est-à-dire rester aux services des besoins des bénéficiaires. Une opposition, aussi créative soit-elle, ne peut servir uniquement le confort et les intérêts du personnel, ni même l'objectif de la survie du projet s'il ne s'articule pas sur les bénéficiaires par répercussion.

L'approche de Jacques Marpeau (2000) de la résistance éclaire la dimension créative de celle-ci. Il souligne que «la résistance naît d'une indignation face à l'inacceptable d'une situation. Elle revêt en matière éducative une importance considérable. Elle n'est pas seulement intéressante en termes de négativité qui signe en même temps qu'une contre dépendance, une tentative de se poser soi en s'opposant. Elle constitue une **dynamique d'existence et d'élaboration dans un contexte de contrainte**. Elle convoque à l'ouverture d'autres voies que l'alternative de soumission ou de rébellion et conduit à interroger la validité des fondements de la légitimité d'une proposition, l'autorité de celui qui énonce une injonction, comme les attendus et les visées de celle-ci.» (Marpeau, 2000, p. 180). L'inscription de la résistance dans une dynamique d'existence et d'élaboration dans un contexte de contrainte invite à une créativité légitime et constante afin de s'approprier les outils de travail, et le cadre en est un parmi d'autres.

La résistance créative n'exclut nullement la renégociation d'une règle, la possibilité de faire évoluer une règle en renvoyant les limites et les freins aux édicateurs de ladite règle.

La résistance créative invite à sortir du cadre si contraignant lorsque l'idée d'en sortir s'apparente à de la désobéissance et donc à un risque.

Cependant, notre pensée est si prompt à s'enfermer d'elle-même. La devinette de Paul Watzlawick (1975) illustre à merveille ce point : comment relier ces 9 points en 4 lignes continues ?



Bernard Werber (2009) invite à une réflexion du même ordre avec sa devinette : «comment faire 4 triangles équilatéraux avec 6 allumettes» (Werber, 2009, p. 7).

Dans les deux cas, la solution exige de sortir du cadre. Ce qui nous paraît intéressant, c'est qu'à aucun moment il n'a été précisé dans l'énoncé qu'il est interdit de sortir du cadre mais cependant rares sont ceux qui se le permettent.

En ce sens, cadre et théorie ne sont qu'abstractions. La théorie est hors réalité mais permet de l'interpréter, tout comme rester dans le cadre serait ne pas prendre la réalité en compte. Théorie et cadre demeurent un support à la créativité tant qu'ils sont utilisés comme un outil et non comme une fin en soi.

Comme dans les exemples précédents, nous avons pu remarquer que dans la mise en œuvre des demandes de l'administration, nous nous étions enfermés dans une interprétation étroite du cadre. C'est pourquoi nous avons décidé de concrétiser ce « pas de côté » au travers des exemples suivants.

## Exemples de résistance créative

Intérêt réel pour la personne par exemple en cas de difficultés financières.

### *Utilisation de grilles administratives pour se libérer de contraintes horaires et pour s'articuler sur les besoins des bénéficiaires.*

Nous sommes dans l'obligation de faire des comptes-rendus écrits de toutes nos interventions. Chaque mois, nous devons comptabiliser le nombre d'interventions faites pour chaque « dossier ». S'il n'y a pas deux interventions dans un dossier sur le mois, celui-ci ne comptera pas dans le décompte final du mois. Il nous faut douze dossiers comptabilisés par mois pour continuer à obtenir nos subsides.

Nous avons fait le choix en équipe de ne plus comptabiliser nos heures de travail. L'idée est que le travail doit être fait mais dans une grande flexibilité et une grande liberté. Le décompte des interventions permet un contrôle indirect de la charge de travail de chacun. Cette organisation permet de répartir le travail de manière équitable. Le contrôle administratif a ici été utilisé pour se libérer des contrôles internes. Pour les familles, cela permet une plus grande disponibilité horaire et une adaptation à l'évolution de leurs besoins.

### *Inscription à PHARE<sup>1</sup>*

Nous sommes censés d'après la loi (décret régissant notre secteur) inviter les personnes que nous accompagnons à s'inscrire à PHARE comme personnes handicapées. *A contrario*, cela n'a pratiquement aucun intérêt pour les personnes présentant des problèmes de comportement de se percevoir comme handicapé « social et relationnel ». Leurs difficultés résident souvent en partie dans l'image négative qu'elles ont d'elles-mêmes.

Nous avons donc décidé, après réflexion en équipe, d'uniquement inscrire cette démarche par écrit dans la convention de départ. Nous n'en parlons ouvertement que si cela représente un intérêt réel pour la personne par exemple en cas de difficultés financières.

<sup>1</sup> PHARE: personne handicapée autonomie recherchée.

## Le projet individuel d'accompagnement (PIA)

Pour l'administration, le PIA est obligatoire et est censé être défini en tout début d'accompagnement. Cependant, afin que le PIA soit un réel outil, il nous semble important que ce dernier soit coconstruit avec la famille dans le cadre d'une rencontre entre systèmes. Il nous semble important de nous laisser porter par la démaîtrise dans un premier temps afin qu'une affiliation de qualité chemine vers un projet authentique. Faire un projet au début de l'accompagnement nous semble extrêmement normatif, donnant l'impression d'une expertise que nous ne possédons pas puisque nous nous appuyons sur la compétence des systèmes. Actuellement, nous rédigeons ce PIA trois mois après le début du suivi.

Dans ces trois exemples, nous avons adopté une posture de résistance créative qui se différencie de l'opposition frontale ou de l'obéissance passive. Nous sommes rentrés dans une danse dynamique avec les règles (et avec notre administration) dans le but d'améliorer ce qui peut être offert. Dans cette résistance créative, l'intérêt des jeunes et de leur famille ne peut être perdu de vue sous peine de devenir à terme un « système délinquant ».

Comme pour la posture de l'accompagnateur (être à côté, devant ou derrière), il faut sans doute selon les circonstances pouvoir changer son positionnement. Il est indéniable que dans certaines circonstances, il est plus l'heure de combattre, de s'opposer et, à d'autres moments de se soumettre en prenant une position clairement basse. Pour terminer, Blake affirme que « si les portes de la perception étaient nettoyées, chaque chose apparaîtrait à l'homme telle qu'elle est, infinie » (Huxley, 1997, p. 227).

## Conclusion

Dans la première partie, nous avons mis en lumière trois positionnements de l'intervenant. Nous avons insisté sur l'importance de prendre conscience du positionnement préférentiel du travailleur et du service tout en l'assouplissant en fonction des besoins de la personne accompagnée. Dans la deuxième partie, nous avons mis en exergue qu'identifier et conscientiser les différents niveaux d'isomorphisme sont nécessaires pour faire levier de changement. Enfin, dans la troisième partie, nous avons présenté la résistance créative comme troisième voie entre soumission et revendication face au cadre administratif et institutionnel. Afin de s'adapter aux besoins des personnes accompagnées, nous avons, à différents niveaux, et de façon créative, modifié notre cadre. Ces trois thèmes se rejoignent sur l'importance d'inscrire l'accompagnement dans une dynamique de conscientisation de sa pratique. Ainsi, une coconstruction des accompagnements est envisageable en permettant à chacun des acteurs de prendre sa place dans cette danse changeante et fluctuante.

### Correspondance

Mathilde Aït Issad

Service d'accompagnement Emergence

Chapelle de Bourgogne ASBL

Rue Gatti de Gamond 26 - 1180 Uccle, Belgique

[emergence.chapbg@gmail.com](mailto:emergence.chapbg@gmail.com)

## Bibliographie

- Ausloos G., 1995. *La compétence des familles. Temps, chaos, processus*. Érès-Relation, Toulouse.
- Bidet É., 2003. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du Mauss*, France, 21,1, 162-78.
- Dessoy E., 2004. Le refus de l'école. Une application possible du rite de passage. *Thérapie familiale*, Genève, 1, 25, 45-64.
- DiMaggio P., Powell W., 2009. *Des organisations en quête de légitimité. Les grands auteurs en Management*. Éditions EMS, France.
- Huxley A., 1997. *La philosophie éternelle*. Point, France.
- Lernoux N., 2005. Comment utiliser le phénomène d'isomorphisme entre le système familial et le système des intervenants lors d'un placement en institution pour favoriser le changement sollicité? *Thérapie familiale*, Genève, 26, 2, 197-212.
- Marpeau J., 2000. *Le processus de création dans le travail éducatif*. Érès, Toulouse.
- Paul M., 2004. *L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique*. Recherche en soins infirmiers. L'Harmattan, Paris.
- Watzlawick P., 1975. *Changements: paradoxes et psychothérapie*. Édition le Seuil, Paris.
- Weber B., 2009. *Nouvelle encyclopédie du savoir relatif et absolu*. Éditions Albin Michel, Paris.

## Summary

*The emergence of a dance space in the meeting of systems. Ethics of an ambulatory support service in Brussels* – «Emergence» is an ambulatory service in Brussels. This new team accompanies children and adolescents presenting behaviour troubles, inside their families or promoting their autonomy. This paper discusses three concepts, reviewed at the light of its practice: positioning and postures of professionals, the process of gaining awareness about isomorphisms and creative resistance.

## Resumen

*El surgimiento de un espacio de baile en el encuentro de sistemas. Ética de un servicio de asistencia ambulatoria en Bruselas* – «Emergence» es un servicio ambulatorio en Bruselas en el que un nuevo equipo acompaña a niños y jóvenes que presentan trastornos de comportamiento, tanto en el contexto de su familia, como en procesos de autonomización. Este artículo presenta tres conceptos, reconsiderados a la luz de su propia práctica: los posicionamientos y posturas del interviniente, los isomorfismos que esperamos hacer conscientes y la resistencia creativa.