

NUMÉRO DOUBLE

## DOSSIER

**Troubles psychiques et comportements  
problèmes : mieux comprendre pour  
mieux accompagner**

## CONTREPOINTS

- La perception des troubles mentaux dans le judaïsme

## REGARD SUR ...

- L'apprentissage dialogué et expérientiel des professionnels de la protection de l'enfance
- La logique de l'intervention au risque de la demande des acteurs
- Comment remédier aux dysfonctionnements institutionnels, avec une approche qui prend en compte le réel, le symbolique et l'imaginaire (RSI) de l'organisation
- Évaluation de la qualité : sortir de l'impasse HAS...

## VIENT DE PARAÎTRE

**ACTIF INFORMATION**  
259, avenue de Melgueil - B.P. 3  
34280 LA GRANDE MOTTE  
Tél. 04 67 29 04 67 - Fax 04 67 29 04 68  
Site Web : [www.actif-online.com](http://www.actif-online.com)  
E-mail : [info@actif-online.com](mailto:info@actif-online.com)  
Parution bimestrielle

MAI / AOÛT 2023

N°564-567

## Troubles psychiques et comportements problèmes : mieux comprendre pour mieux accompagner

### S O M M A I R E

#### ÉDITORIAL

#### DOSSIER

#### I - Troubles psychiques et comportements problèmes : des notions en constante évolution

##### Comportement problème ou désir de reconnaissance ? L'accompagnement médico-social au prisme de la pensée de Hegel

Lucas Bembien, psychologue clinicien, AARS (Association Accueil et Réinsertion Sociale) ..... 9

##### Les souffrances psychiques dans les TSA : aspects théorico-pratiques autour des troubles dits du comportement

Philippe Gabbai, neuropsychiatre, directeur honoraire des services médicaux de la Fondation John Bost, formateur ..... 25

##### Crise suicidaire, trauma et crise systémique : comment repenser les liens du sujet à son environnement ?

Marion Robin, pédopsychiatre, Département de psychiatrie de l'adolescent et du jeune adulte, Institut Mutualiste Montsouris, Paris, Université Paris-Saclay, Université de Versailles Saint Quentin, Centre de recherche en Épidémiologie et en Santé des Populations, INSERM U1178, Team PsyDev, France, Université Paris Cité, Paris ..... 43

##### Comportement adaptatif et santé mentale des adultes vivant en foyers d'hébergement

Marion Duthoit, doctorante, Université de Lille, ULR 4072, PSITEC (Psychologie : Interactions Temps Émotions Cognition).  
Lorna von Rotz, doctorant FNS, Université de Fribourg (Suisse).  
Yannick Courbois, professeur des universités, Université de Lille, ULR 4072, PSITEC.  
Geneviève Petitpierre, professeure d'universités, Université de Fribourg, dpt. de pédagogie spécialisée ;  
Claudio Straccia, lecteur, Université de Fribourg, dpt. de pédagogie spécialisée. .... 55

##### De la maladie mentale au trouble psychique : regarde ce que tu racontes et raconte ce que tu regardes...

Gilles Brandibas, psychologue clinicien, formateur ACTIF, superviseur d'équipe, membre fondateur de l'IPCRA (Institut Pratiques Cliniques et Recherche Appliquée).  
Erica Estevan, formatrice ACTIF, psychologue clinicienne, cafdesienne, formatrice ACTIF, formatrice-consultante & coach certifiée ..... 65

#### II - Troubles psychiques et comportements problèmes : comment les accompagner ?

##### Des projets alternatifs pour promouvoir le pouvoir d'agir des adultes en situation de handicap - Repenser la notion de troubles du comportement au regard de l'agir

Richard Martin, chef de service éducatif, Atelier Thérapeutique Occupationnel Les Écureuils UNAPEI 34 ..... 85

##### De l'ITEP au DITEP, présentation d'une évolution des pratiques institutionnelles pour prendre en compte les évolutions des troubles dans un contexte sociétal complexe

Michel Botbol, professeur émérite de psychiatrie infanto-juvénile, Université de Bretagne Occidentale, psychiatre du SATEP de Sainte-Geneviève-des-Bois, DITEP L'ESSOR Clairval, ex-Attaché Psychiatrique de l'Administration centrale de la PJJ.

*Michel Defrance, administrateur d'associations et fondations d'action sociale, administrateur de l'Andesi.  
Pauline Martin, Éducatrice spécialisée, RESDOS-master 1, DMS-master 2, directrice du DITEP Clairval  
de l'association L'Essor., administratrice de l'AIRe, association nationale des DITEP. .... 97*

**Adolescents déficients intellectuels et art-thérapie : élaboration d'un dispositif  
et évaluation par la méthode d'analyse phénoméno-structurale**

*Laura Martin Excoffier, Psychologue clinicienne et art-thérapeute, au Centre d'Études et de Recherches  
en Psychopathologie et Psychologie de la Santé (CERPPS) de l'Université de Toulouse - Jean Jaurès  
(auteur correspondant).*

*Lony Schiltz, docteur en Psychologie clinique, HDR, professeur honoraire de psychologie, Université du Luxembourg.*

*Jean-Luc Sudres, Professeur de psychologie, psychologue clinicien, psychomotricien et art-thérapeute, responsable  
pédagogique du D.U. Art-Thérapie (UTJJ) au CERPPS de l'Université de Toulouse -*

*Jean Jaurès. .... 111*

**L'accompagnement de personnes souffrant de comportements problèmes :  
un regard clinique**

*Corinne Cammareri, psychologue clinicienne au foyer Les Écureuils, docteur en littérature  
et sciences humaines, formatrice .... 127*

**Les comportements défis chez la personne présentant un TDI associé ou non à un TSA -  
Mieux comprendre pour mieux intervenir**

*Fanny Ayanougou, docteure en psychologie développementale, formatrice ACTIF et superviseuse psycho-éducative.*

*Mathilde Das Merces, Psychologue du médico-social, formatrice ACTIF et superviseuse certifiée ABA ..... 139*

**CONTREPOINT**

**La perception des troubles mentaux dans le judaïsme - éléments de lecture**

*Zeev Maoz, psychologue clinicien, docteur en psychopathologie, praticien EMDR, chercheur associé  
au Centre d'Étude et de Recherches en Psychopathologie et Psychologie de la Santé (CERPPS),  
clinique de Saint-Orens, Saint-Orens-de-Gameville.*

*Jean-Luc Sudres, professeur de psychologie, psychologue clinicien, psychomotricien et art-thérapeute, responsable  
pédagogique du D.U. Art-Thérapie (UTJJ) au CERPPS de l'Université de Toulouse -*

*Jean Jaurès. .... 155*

**Quand la parole publique multiplie les discours réversibles, c'est la parole elle-même  
qu'on attaque**

*Fanny Walberg, psychologue clinicienne ..... 171*

**REGARD SUR**

**L'apprentissage dialogué et expérientiel des professionnels de la protection de l'enfance -  
De la scène au théâtre professionnel**

*Maximilien Bachelart, dr. en psychologie, fondateur de l'Institut du Comment.*

*Ann Bertin, chef de service éducatif ..... 199*

**La logique de l'intervention au risque de la demande des acteurs**

*Jean-Luc Prades, docteur en sociologie (Université de Nice) et sociopsychanalyste à l'ADRAP*

*(Association de Recherche et d'Action Psychosociologique)..... 215*

**Comment remédier aux dysfonctionnements institutionnels, avec une approche qui prend  
en compte le réel, le symbolique et l'imaginaire (RSI) de l'organisation**

*Dominique Garnier, directeur certifié de l'EHESP, psychologue clinicien et docteur en psychopathologie clinique et  
psychanalyse, a dirigé pendant plus de 25 ans des ESSMS et a participé à la formation des directeurs préparant le  
CAFDES. Actuellement formateur-consultant pour ce qui concerne notamment l'analyse des pratiques*

*dans leurs contextes institutionnels..... 231*

**Évaluation de la qualité : sortir de l'impasse HAS...**

*Laurent Barbe, consultant cabinet CRESS (Conseil Recherche Évaluation Sciences Sociales), enseignant*

*en master de sciences de l'éducation à Nanterre, au CNAM et à l'ETSUP. Site : www.cabinetcress.fr..... 237*

# L'apprentissage dialogué et expérientiel des professionnels de la protection de l'enfance

## *De la scène au théâtre professionnel*

*La formation des professionnels de l'accompagnement est un enjeu, avec des spécificités relatives à l'exercice en protection de l'enfance. Au-delà d'une vision moderne qui se voudrait centrée sur l'expertise du symptôme et qui nous semble un leurre, il nous paraît pertinent que les professionnels puissent percevoir leur implication dans le devenir des enfants via l'approche systémique afin d'activer un processus. Pour ce faire nous avons proposé que soient expérimentées et analysées des scènes prototypiques de la vie professionnelle dans un théâtre. Le travail de prise de conscience des émotions et de la dynamique relationnelle qui se met en place dans une rencontre est un levier fondamental permettant d'éviter d'être le support à des répétitions. Ce faisant, nous pensons même que c'est le préalable permettant de faire émerger une créativité en incarnant l'incertitude nécessaire à une réelle rencontre.*

**Maximilien Bachelart**

*Docteur en psychologie, fondateur de l'Institut du Comment.*

**Ann Bertin**

*Chef de service éducatif.*

---

## **ACTE 1 : «DE LA COUR AU JARDIN : UNE VOIE D’ACTION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES RÉALISÉE PAR L’INTERVENANT METTEUR EN SCÈNE» (Ann Bertin)**

---

Participer à inaugurer et à mettre en œuvre une nouvelle Maison d’accueil en protection de l’enfance pose de multiples questions structurelles et organisationnelles. Cela induit le nécessaire questionnement de l’organisation au sein de l’organisation/institution, les positionnements de chacun, eu égard à la place occupée et un travail de mise en mouvement fructueux et conjugué de tous les acteurs. Pour ce faire, ce qui apparaît très rapidement comme un enjeu fondamental demeure la question de la formation préparatoire de l’ensemble des professionnels qui seront en lien avec les enfants et jeunes accueillis et, de fait, confrontés à la plus vivante expression de leur problématique.

La plupart des jeunes accueillis en protection de l’enfance ont vécu par le passé de l’inaudible et de l’impensable. Ils ont été aux choix abandonnés, mal adoptés, battus, violés... quand ils n’ont pas été plus simplement mal désirés ou nés au mauvais moment. Ce qu’ils mettent en scène sous forme de symptôme vient généralement révéler et mettre en lumière plus largement les dysfonctionnements d’un groupe familial, d’un système dont ils ont été les objets sans possibilité octroyée d’être guidés différemment. Ils produisent et font reproduire de la part de leur interlocuteur encore et souvent la même scène, car il n’y a pas de point d’arrêt, pas de retour en arrière rendu possible à l’habitué par l’adulte, aucune scène d’une authentique rencontre ne leur a été permise notamment en raison de leur parcours d’enfance chaotique.

**Personne pour dire quoi regarder, où regarder**, aucun indicateur fiable et constant pour leur faire éprouver et ressentir afin qu’ils puissent s’extraire de cette mauvaise scène dans laquelle ils sont embarqués malgré eux.

De la même manière, nous avons pu remarquer que les professionnels qui accompagnent sont également souvent en proie à la redite et à la répétition du même scénario face à l’acteur «symptôme» mis en scène par les jeunes.

Chacun opère dans le miroir de l’autre, sans mise en perspective, sans possibilité de faire évoluer la relation, comme coincé entre deux et à deux dans ce jeu, entre le rôle à jouer que met en œuvre le professionnel et l’impossibilité pour les jeunes accompagnés à s’extraire du rôle qui leur a été distribué.

C’est donc dans cette perspective inaugurale de création et de mise en œuvre d’une maison d’accueil que nos réflexions se sont portées, quant à la proposition d’une formation expérientielle pour des professionnels en protection de l’enfance, formation qui, en utilisant le décor de la scène et en empruntant les différentes techniques de l’art théâtral conjuguées à celle de la vidéo, proposerait aux professionnels une autre voie d’accès dans leur pratique au quotidien auprès des jeunes qu’ils accompagnent.

Cette formation devrait également permettre concomitamment à concourir à impulser à une équipe nouvellement constituée une spécificité qui devra trouver sa juste cohésion au-delà des individualités. L'objectif de ce travail commun pourra également être mis en scène au travers d'improvisations et de scénarios possibles, ce travail essentiel lors de la couturière<sup>1</sup> donnera tout son sens à la maîtrise de l'art que devra exercer l'équipe auprès des jeunes.

*«Le théâtre est fait pour apprendre aux gens qu'il y a autre chose que ce qui se passe autour d'eux, que ce qu'ils croient voir ou entendre, qu'il y a un envers à ce qu'ils croient l'endroit des choses et des êtres, pour les révéler à eux-mêmes»<sup>2</sup>.*

Louis Jovet pose ici, plus globalement, les questions du comment, de quelle façon et avec quel intermédiaire? Ce questionnement sur l'art théâtral et ses multiples éclairages, rendus possibles par le biais de la scène et du théâtre, fait écho aux interrogations que nous pouvons plus globalement avoir sur la formation des professionnels en protection de l'enfance.

Comment former le professionnel afin de lui permettre de lier l'activité de ses sens externes et internes, lui offrir une autre scène nourrie d'un nouvel éclairage au profit d'un accompagnement qui lui accordera un espace légitime pour se décaler de postures figées et souvent inopérantes auprès des jeunes?

Comment, également, dans le cadre de la constitution d'un service et d'une équipe de professionnels, rendre possible une cohésion d'équipe, à l'instar d'une troupe qui permettrait d'aller au-delà de ce qui est vu et entendu à l'habitué dans les propositions de formation en protection de l'enfance.

Pouvoir permettre la mise en perspective, l'organisation et la construction d'une équipe en corrélation avec l'organisation de laquelle elle dépend tout en offrant un autre champ des possibles. Voilà toute la quadrature d'une autre manière de voir, d'appréhender la mise au travail et la cohésion d'une équipe éducative.

Nourris de l'expérience de terrain qu'il nous semble pertinent de corroborer avec la pensée systémique, nous pensons, imaginons, créons et élaborons alors une nouvelle scène, un nouvel apprentissage. Le collectivement vécu de l'expérience théâtrale pourrait venir étayer de manière novatrice et originale de nouvelles perspectives dans l'expérimentation d'une formation qui serait alors proposée aux professionnels qui exercent leurs missions en protection de l'enfance.

Le théâtre professionnel et son expérimentation permettent de refléter le monde intérieur et le monde extérieur. En ce sens, il octroie la possibilité d'une réflexion qui vient refléter et déployer les potentialités de chacun. Il offre également la

1. Une couturière désigne la répétition en costume d'une pièce de théâtre précédant la générale qui permettrait aux couturières de faire les ultimes retouches aux costumes.

2. Jovet, L., *Le comédien désincarné*, Flammarion, 2002.

possibilité de constructions diverses, de modulations et de renversement des places et des rôles de chacun, afin de mieux appréhender le mouvement possible et la transformation positive qui en résulteraient.

Ce travail avec les outils rendus possibles par le théâtre professionnel, notamment le travail corps et verbe, la mise au travail de conversation induite par le « *jeu théâtral* », de l'improvisation maîtrisée et construite face à l'impromptu, à ce qui advient ; ce phénomène de l'échange entre scène et plateau fait des ronds dans la salle, met en lien les différents acteurs, permet de modifier la trajectoire préétablie et d'apporter des réponses adaptées à l'ensemble.

En s'appuyant sur la présence du formateur, ses interventions, sa mise en scène, celui-ci travaille auprès des professionnels la qualité de leur disponibilité et réalise une communication fluide entre la scène et la salle. Il orchestre et fait lien entre les différents scénarios des émotions, les différentes strates et palettes auxquels les professionnels pourront se référer en situation professionnelle.

Au cours de cette expérimentation qu'il va leur proposer et des différentes histoires qu'il leur proposera de jouer, de regarder et d'écouter, il suggère de nouveaux scénarios possibles et concourt à ce que les professionnels soient incarnés et s'approprient le projet d'accompagnement des jeunes dans une vision d'ensemble où il sera permis à chacun d'être acteur dans la réalisation d'une nouvelle scène.

Dans cette nouvelle scène d'apprentissage imaginée à l'aune du théâtre professionnel, l'intervenant/metteur en scène permet aux professionnels d'être tour à tour acteurs et public, bousculant et interrogeant ainsi les rôles et places de chacun et leurs possibles effets sur l'ensemble.

De la même manière que les membres d'une équipe éducative se retrouvent confrontés au vivant et à l'impromptu dans les prises en charge des enfants confiés et également dans leurs interactions mutuelles, l'intervenant met en scène une pièce qui n'aurait pas été écrite au préalable. Il inaugure des constructions et des réponses à apporter dans ses indications permettant entre autres aux professionnels de ne pas se sentir jugés, mais responsables non pas de la valeur, mais du sens qu'ils donnent à leurs actions.

Ce point d'orgue du sens, notamment pour les professionnels qui exercent leurs missions en protection de l'enfance, demeure un pivot qui permet également d'éviter de « *machiner* » des postures professionnelles toutes faites et souvent très éloignées de la réalité de terrain.

Il n'existe pas de « recettes toutes faites » dans les prises en charge éducatives, mais il existe des constructions préalables, des ressources possibles et multiples dans la chaîne des différentes improvisations qui permettraient aux professionnels de la protection de l'enfance de s'emparer et de s'approprier le projet d'accompagnement des enfants/jeunes et de faire équipe en toute cohérence.

Il n'est pas rare d'entendre dire les acteurs, au sortir d'une représentation réussie, que « *cela a bien construit* ».

C'est ce que nous imaginons que permettrait une telle formation innovante dispensée auprès des professionnels de la protection de l'enfance, une enrichissante construction d'équipe de professionnels pour une prise en charge au plus près des besoins spécifiques et complexes du jeune.

De la même façon qu'au théâtre le metteur en scène est le garant de la cohésion de la pièce et de ses acteurs, l'intervenant permet l'interprétation, au travers des outils convoqués par le théâtre.

Aucune trace photographique ne subsiste de l'éphémère de la représentation, aucune modification de trajectoire n'est envisageable ou rendue possible durant la représentation. La scène offerte par le théâtre et le travail de la répétition dans la formation permet donc une belle possibilité de l'expression de la spontanéité, les allers/retours souhaités dans le travail, une communication entre monde interne et externe (le réel et l'imaginaire) avec une mise en mouvement des rôles et place de chacun selon les différentes tessitures impulsées par le formateur/metteur en scène.

Mais, afin que cette nouvelle scène d'apprentissage soit opérante et entière pour les professionnels et qu'elle permette au formateur de faire émerger de l'ici un ailleurs, au profit d'une musicalité retrouvée au bénéfice des jeunes accompagnés, nous pensons qu'il est essentiel d'y adjoindre la mémoire.

Celle-ci est favorisée par la caméra, la captation ouvrant le chemin de traces audiovisuelles permettant d'éviter l'écueil induit par une perception qui parfois cloisonnée et enfermée, de la même manière qu'un travailleur social est parfois « *emprisonné* » dans ses représentations et conduit dans la « *répétition* » et des répétitions rendues de fait inopérantes auprès de ceux qu'il accompagne.

Nous imaginons alors d'autres voies de dégagement rendues possibles par l'intervenant/metteur en scène qui ouvre des perspectives.

En filmant la répétition, où l'acteur (le professionnel) joue un rôle et rejoue d'autres rôles, le formateur permet la « re-prise » à l'instar de la réalisation d'un film. Il impulse le tournage et la captation de la scène rend possibles plusieurs claps, plusieurs versions pour la production d'une scène finale cohérente et harmonieuse. La multiplication des prises offertes par l'image, la possibilité pour construire une même scène de reprendre au sein de plusieurs scènes tournées évite les traces sédimentées et fragmentées auprès du public, de la même manière qu'on peut parfois rencontrer dans les accompagnements différentes particules éparpillées des professionnels.

Cette expérience offre à l'intervenant/metteur en scène la possibilité de convoquer sur l'espace scénique offert par le théâtre des outils performants à destination des professionnels, telles que la communication verbale et non verbale, interpersonnelle, intrapersonnelle.

Nous avons pensé intéressant d'y adjoindre la présence de la caméra, la captation autorisant à reprendre *a posteriori* ce qui a été perdu de vue dans l'instantanéité de la représentation, mais qui pourra être travaillé dans la reprise à laquelle invitera l'intervenant dans une nouvelle proposition de jeu.

Ce processus théâtral, conjugué au processus audiovisuel, offre également, dans l'essence même de sa double contrainte, la rencontre de deux pôles, celui du vivant et celui des machines artificielles qui permettent aussi de montrer ce qu'on ne voit pas et de créer ce que l'on voudrait voir advenir. Le formateur, devenant ainsi le metteur en scène des professionnels, œuvre dans l'articulation nécessaire de ces processus complémentaires. Au-delà de fédérer, il offre au professionnel la possibilité de s'approprier sa propre tonalité en lui apprenant à **mêler de manière intelligible la spontanéité du vivant avec la préconception essentielle des éléments** au sein de leur organisation.

Permettre aux professionnels de la protection de l'enfance de conscientiser leur action auprès des jeunes, de leur donner corps et voix au travers de leur propre expérimentation du visible et de l'invisible au sein de la formation, inaugure également d'une nouvelle scène proposée et d'un nouveau champ des possibles offert aux jeunes.

De la même manière que le théâtre s'appuie sur la répétition, qui est intrinsèquement liée à l'exercice de la représentation générale, au final rendu et voulu; la réalisation d'un film s'appuie *a contrario*, mais également en corollaire sur la «re-prise», sur cette possibilité de faire des allers/retours, des choix d'interprétation ou de mise en scène pour permettre de donner à voir et entendre de manière différente et en plusieurs versions.

Dans un exercice comme dans l'autre et dans l'apprentissage commun et emprunté aux différentes scènes que propose cette formation, il est rendu possible de lier le travail continu d'approximations successives. Ceci, à l'instar du travailleur social, qui tente, s'essaie ou improvise, mais parfois au détriment des jeunes accompagnés, en raison de la perte de sens et d'action éprouvée, avec la «re-prise» permise par la caméra et la focale du formateur/metteur en scène. Ce double travail mené par le formateur qui introduit le tintement de la voix, des corps et de l'image auprès des professionnels ouvre une suite d'essais alternatifs qui permettent un retentissement efficient auprès des jeunes accompagnés.

*«Le metteur en scène... interprète les mouvements et les accents des acteurs qui sont devant lui sur la scène; il découvre ce qui se cache en eux, ce qu'ils ont envie de dire. Il leur renvoie leur image, et non point pour ce qu'ils ont cru faire, mais pour ce qu'ils ont fait en vérité. C'est ainsi qu'il les surprend, les déconcerte, les irrite ou les dirige. Comme si un acteur, parmi eux, un membre du chœur, s'éloignait, sautait dans la salle, observait ses camarades et remontait sur scène leur dire ce qu'il a vu et compris.»<sup>3</sup>*

3. Vitez, A., «Le metteur en scène», in Libération, 13-14 août 1988.

L'aboutissement de cette réalisation n'est envisageable qu'avec l'apport et le regard de l'intervenant/metteur en scène qui permet, au travers de son intervention, de modifier le mouvement et les intonations des acteurs; et au travers du montage, il propose des séquences afin d'éviter la succession répétitive et inopérante de l'action.

**Il devient le peintre des émotions**, en octroyant aux acteurs la possibilité de leur donner une couleur, une nouvelle tonalité et de mettre des mots sur leurs ressentis. Il assemble les fragments, questionne, conjugue et donne corps et sens à la nécessaire pluralité des acteurs pour la création d'un nouveau tableau, d'une autre voie d'accès notamment dans leurs positionnements professionnels dans les prises en charge auprès des jeunes.

Le découpage proposé par l'intervenant/metteur en scène impulse du sens à l'action des professionnels et devient également compréhensible pour les spectateurs qu'ils sont de l'image qu'ils regardent et voient.

À la croisée des chemins, il incarne le chef d'orchestre d'une nouvelle partition possible pour les destins croisés des professionnels qui œuvrent de concert auprès des jeunes.

---

## ACTE 2 : « POURQUOI ET COMMENT » (Maximilien Bachelart)

---

### UNE EXPÉRIENCE DIRECTE

La vie est un jeu d'illusions qui s'entrecroisent, dans lequel nous prenons nos observations pour la réalité. Le regard se focalise sur des éléments, les gens nous les montrent d'ailleurs. Puis il y a la périphérie, les éléments qui gravitent autour du centre de l'attention. Le professionnel est au cœur du processus de découverte, il croit découvrir objectivement les choses alors qu'il est le co-créateur de la réalité, notamment par les angles morts qu'il découvrira pour lui et la personne interrogée ou le système. Le but de la rencontre peut être une modification du regard de la personne sur elle-même, en apprenant quelque chose, afin que cette information, qui fera la différence, joue sur la représentation. Un de nos multiples objectifs est que le professionnel sente que son regard et ses questions font la scène.

Chacun d'entre nous doit gérer ses peurs, ses limites comme il le peut, il compose avec la réalité. Si on ne peut donc pas, selon nous, tenter de modifier la narration de l'autre, on peut en tout cas observer ce qu'il dit et ce qu'il fait, et travailler sur ces deux plans. Mais observer ce que je fais, ce que l'autre fait et ce que nous faisons ne peut être pertinent qu'avec un abord phénoménologique.

L'interprétation viendrait casser les possibles en cédant à la peur de ne pas avoir de réponse immédiate.

Il y a des jeux de perception à observer au théâtre. Nous pouvons ressentir les choses différemment, nous échangeons une expérience que nous avons vécue au même moment, plutôt que d'écouter et imaginer une scène qui a été vécue auparavant, ailleurs et par celui qui la rapporte. Nous nous réunissons autour de quelque chose, au plus proche de l'expérience, et nous avons un rapport plus direct à la scène.

Il est pertinent d'observer comment nous décrivons une scène, comment nous définissons un problème.

Nous évitons donc de théoriser sur les «*bonnes pratiques*», le «*il faut communiquer*», «*être empathique*». Il y a une différence entre l'idéologie, ce que nous disons de ce que nous faisons, et la réalité.

On dit souvent que le travail social ou le travail de l'aide en général est un métier de l'humain, mais on dit également qu'il faut souvent faire un pas de côté. Or, il est très difficile de transmettre de l'humain ou de faire des pas de côté en écoutant un professeur assis sur une chaise ou en lisant des livres. La transmission du savoir ou la réflexion littéraire viennent expliquer des ressentis, une expérience que l'on a vécue, qui s'inscrivent dans la chair.

Ce qui fera la différence entre deux professionnels est évidemment la capacité à réfléchir, mais aussi, et surtout, la possibilité de lâcher prise, d'être stratégique, d'écouter ses émotions, de chercher à modifier sa posture afin de créer des conditions favorables pour le jeune. Dans quelle scène sommes-nous embarqués et comment en faire quelque chose. C'est l'expérimentation qui nous fait comprendre et progresser. Pour apprendre, il nous faut tester, toucher, expérimenter. En clair, ce sont des métiers qui s'expérimentent, qui se ressentent.

## MÉTHODE

### Présentations individuelles et de groupe

Un tour de table est proposé, mais, pour sortir des présentations classiques et gênantes, nous proposons des questions un peu plus décalées, d'abord centrées sur le travail, en commençant par un souvenir professionnel. La représentation que le professionnel a de lui-même et des questions circulaires impliquant ce que l'entourage imagine de lui permettent un décalage propice à l'échange. Un deuxième tour permet de questionner les représentations d'une équipe, d'interroger les rôles que ses membres pensent prendre au milieu d'un collectif.

### Apport théorique sur la systémique

Des apports théoriques de base sont fournis sur un temps court de trente minutes. Cela permet d'amorcer quelques idées, de proposer quelques concepts afin

d'orienter le regard notamment sur des mouvements circulaires. Le premier réflexe à transmettre est d'observer une scène complète et de ne pas chercher de bourreau et de victime, de coupable, de cause unique.

Sont donc abordés trois grands principes.

- Comment fonctionne un système (changement, autorégulation, causalité, totalité, etc.).
- Comment l'observer (phénoménologie, cybernétique, etc.).
- Où observer (communication, mythe, rituel, etc.).

Puis nous abordons quelques outils, pour étayer l'approche, et des principes qui vont à l'encontre des pratiques classiques comme, par exemple :

- « *on ne peut être neutre* »,
- « *on ne peut changer les gens directement* »,
- « *le symptôme ne demande pas d'être spécialiste* »,
- « *on ne doit pas se positionner en expert* »,
- « *on doit demander aux gens de nous aider* »,
- « *la liberté est relative et on joue des rôles sans en avoir conscience* »,
- « *nous sommes là pour poser un décor et créer un processus* ».

Ces principes sont accompagnés d'exemple au regard du fonctionnement des systèmes, ils deviennent plus qu'une nouvelle idéologie à intégrer religieusement, mais sont l'occasion de rappeler les nombreux blocages auxquels nous avons tous participé par le passé en pensant bien faire.

### Jeux de rôle ou simulation

Le principe est de proposer une idée globale aux acteurs, un thème, et de les laisser filer par eux-mêmes l'histoire. C'est une scène prototypique d'un professionnel du secteur. En donnant un scénario trop strict, nous ne laisserions pas la possibilité à l'acteur en herbe d'habiter son personnage. Avant d'entrer en scène, chacun dessine donc mentalement des éléments pour habiter cette nouvelle identité. On entendra un couple se dire « *donc on a trois enfants et on vient pour le plus grand qui est insupportable à la maison* ». La place sera prise par rapport à un autre, le jeu se fait alors de lui-même comme des rouages qui s'emboîtent.

Durant les jeux de rôles, le metteur en scène fait des pauses pour commenter, mettre en valeur, arrêter un jeu qui tourne en boucle et crée une difficulté. Il demande au personnage ce qu'il ressent, puis aux spectateurs ce qu'ils ont vu, ressenti, il peut également conduire spectateur et acteurs à dialoguer et à trouver par exemple une façon de sortir d'une difficulté avant de reprendre la scène.

Durant les interprétations, il est pertinent d'attribuer des rôles d'observateurs au public afin de lui rappeler qu'il n'est pas passif. Des sous-groupes peuvent observer le langage verbal, non verbal, les relations, les rôles ou se focaliser sur les ressentis. On peut d'ailleurs ajouter des éléments permettant au public de focaliser son attention, bander les yeux d'une partie des spectateurs ou qu'il se bouche les oreilles afin de forcer l'œil ou l'oreille à faire des mises au point serrées.

## CADRE

Parlons de bienveillance, mot quelque peu galvaudé. Il est évidemment nécessaire que la scène ne soit pas l'occasion de moqueries ou de remarques désagréables ou jugeantes. Chacun aura un rôle à jouer de toute manière.

Ce qui est dit, vécu ici, ne sera en aucun cas utilisé par la hiérarchie dans un autre cadre, de type évaluation professionnelle.

Nous n'évaluons pas des performances d'acteur ni des performances professionnelles, mais nous regardons ensemble le genre de problèmes ou de difficultés typiques rencontrés au travail lors de la rencontre de plusieurs mondes autour de problématiques. Nous ne cherchons pas à être le plus élégants du monde, il s'agit bien de cela ici : transmettre une émotion, un vécu partagé en direct et qui sera l'objet d'une attention du groupe.

## PERCEVOIR, VIVRE ET FAIRE

Parler, se parler, réfléchir est un acte habituel. Faire est souvent plus pertinent pour comprendre et implique d'emblée notre subjectivité dans l'évaluation d'une rencontre, l'outil le plus précieux pour commencer à amorcer un potentiel changement.

Après quelques années de travail auprès d'équipes de la protection de l'enfance, voici plusieurs constats.

- **L'apprentissage.** Nous apprenons de manière livresque dans une université ou une école. Notre travail : accepter l'autre, car nous ne pouvons jamais le changer directement et nous devons accepter cette impuissance. Nous encourageons à ne jamais juger l'autre sans s'être jugé soi-même, juger c'est faire l'économie de comprendre. Nous pouvons nous changer nous-mêmes, l'objectif est de créer, installer un décor qui permette l'émergence d'un processus salvateur mobilisant une transformation.
- **La confusion personnel/professionnel.** La difficulté d'accompagner un jeune n'est pas signe que le professionnel est mauvais, certains culpabilisent, la tension porte alors sur le nombril, le narcissisme, « *si ça ne bouge pas, cela provient de mes insuffisances* », alors qu'il s'agit de porter la tension non pas sur le jeune ou sa famille, mais sur la conceptualisation de la situation qui nous inclut, la famille, nos collègues et tout le système gravitant autour de l'enfant. Mais comme on ne peut pas se mésestimer trop longtemps, on reporte ensuite la faute sur l'autre (le jeune, la famille, le système...). Il est nécessaire de se rappeler que nous venons avec nous-mêmes, mais que nous venons aussi remplir une fonction professionnelle et en équipe.

L'espace professionnel peut vite devenir un petit théâtre où viennent se rejouer les névroses de chacun, pire encore, en s'entremêlant et se répondant.

- **L'effet de groupe.** Il faut avoir le courage de dire non, éviter la compromission. Nous protégeons toujours quelque chose ou quelqu'un, il faut savoir qui ou quoi : notre représentation de la bonne ou mauvaise parentalité, notre équipe, notre chef, nous-mêmes, notre institution ?
- **Savoir dire «aidez-moi à vous aider».** Les chefs de service envers les éducateurs, le directeur envers les chefs de service, les éducateurs envers les jeunes et les familles. On ne peut être l'autre.

Si l'autre «*ne bouge pas*», au lieu de le bousculer, de lui expliquer, de lui démontrer, il faut se changer soi-même, se dire «*qu'est-ce que je pourrais faire d'autre, de différent qu'on n'a pas tenté, qui pourrait modifier la recette*». Nous ne sommes donc plus dans du gardiennage d'enfant ou un simple endiguement des symptômes apparents, mais dans un travail sur sa problématique.

Notre travail, surtout en protection de l'enfance, haut lieu de chronicisation des situations, est de voir ce que nous faisons depuis le début, voir ce qui a été entrepris, prendre du recul et en déduire tout ce qui n'a pas été tenté, pensé, imaginé. Notre effort est de ne pas rajouter du malheur au monde en renforçant l'impossibilité de faire émerger de la créativité.

«*La certitude est l'ennemi du changement*», disait Salvador Minuchin : êtes-vous prêt à traverser l'incertitude ?

## APPRENDRE

Comment apprend-on nos métiers de l'aide ? Il faudrait intégrer la routine consistant à ressentir des émotions pour ensuite déployer une action, identifier en premier lieu ce que nous ressentons, car nous sommes une porte d'entrée indispensable permettant de saisir le monde de l'autre. Saisir où je me situe, entre confort-inconfort, va au-delà d'un intérêt personnel, mais sert en fait à mobiliser l'autre : «*je dois modifier la scène, donc je dois me modifier*».

Nous pensons qu'il y a un manque perpétuel de contact avec soi, par des mécanismes de défense, par déni ou sur-adaptation à l'autre. Être en contact avec soi est se dire si on se sent confortable ou non, en sécurité ou insécurité, si on a du plaisir ou pas, si on a l'impression de construire ou pas... Cette sur-adaptation est un problème, puisque nous ne venons pas, par exemple, questionner quelque chose afin de respecter la protection de l'autre.

Nous n'avons pas pensé parler sexualité une seconde, alors que c'était une voie à emprunter avec cette personne. Nous n'avons pas osé parler de la peur alors que c'est ce qu'il fallait aborder. Nous voulons prendre des décisions pour une

personne alors que, justement, c'est ce qu'elle nous pousse à faire comme elle pousse son entourage à le faire, ce problème nous indiquant une solution : aborder la problématique de la non-décision plutôt que de trouver une solution à la place de l'autre.

Le problème devient donc une solution, si nous le décortiquons au regard du fonctionnement de l'autre, sauf si nous sommes agis par lui. C'est précisément ici que le monde du théâtre nous aide : **le problème n'est pas de jouer un rôle, c'est de ne pas avoir conscience qu'on en joue un et qui nous le dicte.**

Le problème est de se croire libre et de ne pas avoir conscience ou avoir réfléchi à nos servitudes, à nos conditionnements et se croire orgueilleusement libre de faire.

## ALORS, QU'AVONS-NOUS FAIT ?

Le moyen auquel nous croyons dans notre institut est le suivant : mettre en place un décor, des conditions, qui permettront l'émergence de possibilités d'action.

Les jeunes étant bloqués dans un passé qu'ils ne peuvent modifier et dans un avenir flou, notre objectif est de les amener à modifier des trajectoires. Pour ce faire, il faut mobiliser la question de la transformation, qui n'advient pas par le rationnel, l'intellectuel, mais plus précisément par la relation, l'expérience et l'émotion.

S'il suffisait de raisonner quelqu'un pour qu'il sorte de ses répétitions, tout serait plus simple ! Non, pour changer il faut expérimenter, apprendre à lâcher prise, comprendre ce qui nous rattache à une personne et comment nous ne permettons pas le changement.

Nous avons pris ce qui marque l'esprit et les corps : l'expérience et le souvenir, doublés d'une émotion. En effet, nombreux sont ceux qui se souviennent des jeux de rôles auxquels ils ont participé durant leur formation. Il nous a paru pertinent de proposer aux professionnels d'interpréter des scènes de vie dans différents contextes : familiaux, de couples et en institution.

Lorsque des idées sont offertes à celui qui interprétera la scène, il en faut peu pour qu'il se représente des personnes qu'il a croisées et pour que des images lui viennent d'emblée. La magie de ce moment est l'incarnation d'un rôle prototypique qui se voit arrondi par l'interprétation d'un personnage habité par le comédien en herbe. «*Le personnage aurait dit ou fait cela, je le sens*» peut s'exclamer un comédien ou interprète. Très rapidement, les professionnels se prennent au jeu, à tel point qu'il est parfois difficile de quitter le personnage et de continuer à aimer ou détester l'autre. D'où la nécessité de la phase de «*sortie de rôle*», mais auparavant celle de transcrire le vécu émotionnel.

## DIFFÉRENTS OBJECTIFS

Les objectifs étaient multiples face à cette équipe. Tout d'abord, faire connaissance, individuellement, donc faire groupe. En évoquant comment fonctionne une équipe et en s'ajustant sur le terrain de l'expérimentation, nous proposons un travail de l'équipe.

C'est également le moment d'apprendre à modifier une posture, faire arrêt sur image et agir en fonction des recommandations de l'équipe d'observatrice, du maître de cérémonie ou d'une réflexion des acteurs, afin de faire évoluer une scène qui peut se bloquer, tourner en rond ou renvoyer à des enjeux importants. C'est l'occasion de sentir que la résistance de l'autre est souvent une persistance à interroger de notre côté. On sentira donc, comme lors d'une partie d'échecs, qu'il y a des enjeux à bouger ou ne pas bouger.

Ici nous mettons l'émotion au cœur de la progression, elle est vue comme un indicateur pour comprendre ce qui se joue dans l'interaction. Passé cela, il faut pouvoir expérimenter la difficulté qu'implique un changement de posture : ralentir quand le jeu est rapide, insister quand l'autre en a besoin, se détendre face à l'agressivité, en clair dompter un mouvement.

Ceci permet finalement de mettre en réflexion les pratiques professionnelles, de voir ce qu'il se joue au premier plan et ce que les actions engagées peuvent susciter comme autres cascades de questions.

C'est l'occasion pour le professionnel de n'être pas qu'observateur, mais également acteur et participant actif de la construction de la réalité.

## ET VOICI...

Prenons un exemple du tout premier jeu de rôle proposé : un éducateur prend le rôle d'un thérapeute.

C'est le premier jeu, pourquoi un « thérapeute » ? Pour que la posture soit légèrement éloignée et donc moins menaçante que celle quotidienne du professionnel. Notre objectif est de leur faire ressentir que la liberté du professionnel est très relative et que la posture est conditionnée par la problématique de la situation.

Le thérapeute reçoit un couple après un appel de Madame, situation classique, Monsieur dit que tout va bien et ne comprend pas que Madame le fasse venir. Le professionnel interroge le couple, se positionnant de lui-même au milieu avec sa chaise, Madame et Monsieur ne sont pas d'accord et évidemment prennent à partie le thérapeute qui est donc bousculé. À force d'être mis en tension par le mari désagréable, le thérapeute lui lance « *vous avez un problème* », ce à quoi le mari répond « *non* ». Le thérapeute renchérit que si, en ajoutant que c'est ce que dit sa femme... l'affiliation est donc d'emblée donnée entre le thérapeute et la femme, le mari n'adhère plus. Le thérapeute a pris pour réalité le point de vue de Madame au lieu de garder une distance raisonnable face à ce couple qui vient jouer la scène qu'il joue depuis des années.

Ce couple pousse les personnes à regarder leur spectacle, à devenir juges. Le thérapeute a de bonnes intentions, mais, bousculé dans un coin, il réagit à cela et tombe précisément dans la problématique du couple en devenant arbitre, témoin, avocat... tentant lui aussi de bousculer le déni du mari. Il est donc dans la scène, au milieu du ménage et du manège et un isomorphisme s'opère, puisqu'un bras de fer a débuté entre lui et le mari. La partie est terminée, mais nous faisons pause, échangeons à partir de ses émotions, détricotons et lui proposons de repartir autrement pour se dégager de la problématique, devenir acteur plutôt que le pantin d'une scène répétitive qui ne lui appartient pas. Et tout ceci ne peut commencer qu'en ouvrant une porte sur les émotions... et s'est enchaîné par un dégagement de la chaise du thérapeute au milieu du couple suite aux suggestions du public. Quand on regarde une scène, c'est toujours plus facile !

## LE CORPS AVANT LA PAROLE

Les professionnels ont tendance à se focaliser sur le contenu du discours (langage digital) plutôt qu'au contenant, le non verbal, le rythme, la sonorité, le fait que cela sonne faux, par exemple (langage analogique). C'est notamment une des grosses pierres angulaires sur laquelle nous faisons porter le travail : une attention soutenue sur l'analogique, qui ne doit pas être qu'une information captée, mais un levier à part entière qu'ils doivent utiliser.

Décaler sa chaise pour respirer, regarder une personne fixement, rire, inverser les chaises, en somme utiliser son corps afin de sortir d'une situation.

Habituellement, les professionnels sont souvent fascinés par la réflexion, les liens qu'ils peuvent faire sur le plan intellectuel.

**Mais on ne sort pas d'un labyrinthe qu'avec son cerveau : on utilise avant tout ses pieds.**

Nous défendons l'idée que le professionnel est là pour créer un processus, pas pour changer les gens, mais pour qu'ils se changent eux-mêmes. Nous amenons donc les professionnels à expérimenter, à sortir de leur zone d'habitudes et de sécurité pour apprendre à jouer différentes gammes de postures.

Nous pensons que les professionnels seront d'autant plus pertinents et efficaces, à mesure qu'ils seront conscients de ce qui les traverse et de ce qu'ils font, afin de jouer une autre partition.

## POUR CHANGER LES CHOSES, IL FAUT COMMENCER PAR SE CHANGER : LA RÉSONANCE COMME ÉLÉMENT CLEF

La résonance est un accordage entre deux systèmes qui se rencontrent. Le vécu d'une personne est lié à elle-même et à son histoire, mais a aussi une fonction par rapport au système humain qui l'englobe. La résonance permet de protéger

les constructions du monde des membres du système. Elle nous fait comprendre le rôle que nous prenons et que l'on nous fait prendre, mais également le rôle que nous faisons prendre à notre interlocuteur. La malédiction est que nous connaissons trop les personnes que nous accompagnons, nous connaissons les séquences à venir. Nous pourrions en être las, mais la vérité est que nous y participons. Il y a quelque chose de l'ordre d'une boucle à la fois enfermante, mais aussi instructive à ressentir, analyser puis influencer. Ceci permet de devenir un inducteur plutôt qu'un seul réceptacle.

Nous pouvons amener l'autre à possiblement expérimenter quelque chose de nouveau en sortant de sa résonance, par l'extraction de notre rôle convenu amenant par conséquent l'autre à sortir de son rôle convenu. Un acteur existe dans une pièce par sa présence, par son texte, par son rôle qui tient à travers les répliques qui se répondront l'une l'autre.

Il faut donc regarder l'image, le mouvement qui s'opère en nous et entre nous. Est-ce que nous sommes plus nerveux que d'habitude, plus lents que d'habitude, est-ce que nous sommes en train d'écouter plus attentivement que d'habitude, ou nous n'écoutons plus ? Je suis silencieux ou très bavard. Nous ne savons pas bien pourquoi, nous allons simplement nous interroger, faire des hypothèses plutôt que fermer d'emblée avec des interprétations (qui nous arrangent souvent). Il faut observer avec curiosité ce que nous faisons en nous demandant : « *quel mouvement je prends ?* »

L'émotion devient alors une boussole, contrairement à ce que l'on apprend encore de nos jours : la neutralité et l'absence d'attachement sont des leurres dans ces métiers.

Nier ses émotions, dans cette perspective de résonance, devient un problème, voire une faute professionnelle, car nous ne sommes pas tributaires de la place et de l'émotion que nous ressentons.

Ce concept de résonance nous apprend que nous sommes un lieu de dépôt de l'émotion d'autrui, que nous sommes en partie agis par l'autre et inversement.

En ce sens, écouter son émotion devient une nécessité, un acte professionnel, d'aiguillage et de compréhension de la problématique.

## LE RETOUR

Les professionnels ont pu faire part d'un vif intérêt pour ce moment suspendu, notamment par son originalité et l'engagement qu'il suscite face à la passivité d'une formation plus classique. L'interactivité des échanges permet également de se révéler à soi-même une manière de penser et de penser ensemble. C'était l'occasion de partager à propos de pratiques professionnelles antérieures. Bien

évidemment, le démarrage était source d'une certaine appréhension, qu'il fallait dissiper assez rapidement en passant à l'action afin de faire fuir certaines croyances ou angoisses. La charge émotionnelle fut parfois importante, les craintes, évidemment, d'être jugé ou de devoir se dévoiler à tout prix, présentes au départ. Mais ce qui vient contrebalancer cela est l'ancrage émotionnel que cela permet, c'est bien parce que le moment est marquant et qu'il engage corporellement et intimement, qu'il se mémorise chez le professionnel.

Nous pensons que ce type d'expérience ne s'oublie pas, se range dans une bibliothèque intérieure et reste une expérience émotionnelle parfois quasi correctrice pour le professionnel lui-même. L'objectif étant d'être plus conscient de soi et de faire des éléments relationnels un allier de l'accompagnement.

Au quotidien, en réunion ou lors d'autres échanges, que cela soit sur les situations des jeunes ou sur ce que l'équipe traversait, l'équipe a pu, à de nombreuses reprises, faire référence à l'expérience théâtre, à des moments de scène précises auxquelles cela lui faisait penser et comment cela lui permettait *a posteriori* de donner du sens ou d'étayer ses propos ou actions. Cette expérience vécue a permis après coup de modifier la réflexion et la trajectoire, en étant logée à la fois dans l'esprit, mais aussi dans le corps de chacun des protagonistes.

Nous remercions Ghislain de Vaux (société *Showson*) pour son regard affûté ainsi que Bérengère Tailleux et Bertrand Lionet pour leurs suggestions avisées.