

Par **Maximilien Bachelart**, docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur, fondateur de l'Institut du Comment — bachelart.maximilien@gmail.com
institutducomment@gmail.com

Dynamiques de groupes en internat éducatif : plutôt chaussures ou chaussons ?

Nous présentons des éléments d'observation et des hypothèses concernant les dynamiques de groupes en internat. La pratique en internat est complexe, un jeu d'équilibriste où le personnel peut parfois prendre une place importante. Trois jeux relationnels impossibles peuvent être identifiés.

Le premier d'entre eux consiste à positionner le chef de service dans une posture parentale impossible, tantôt trop proche, tantôt trop éloigné. Reste pour ce dernier à se demander pourquoi il s'y positionne. Il est à cheval entre l'équipe éducative et l'équipe de direction. Il semble que sa demande régulière d'écrits ou de plannings auprès des éducateurs soit interprétée comme une persécution. Il est pris entre « *laisser une marge d'autonomie* » à des professionnels et leur proposer un cadre, voire de trancher en cas d'impossibilité de trouver une solution.

Le deuxième jeu réside dans cette alliance entre clans, établie à l'intérieur du groupe d'éducateurs. S'ensuivent alors classiquement : la loi du silence lors de réunions collectives,

parfois l'affirmation que « *tout va bien* » et l'évocation de problèmes perpétuels de « *communication* » dans l'équipe. La connivence jusqu'à la complicité peut alors advenir, donc des secrets, des pactes de silences ou de non-agression entre chefs de service et éducateurs. Devant gérer le quotidien en continu, l'utilisation des messageries instantanées montre à quel point la déconnexion des professionnels est complexe, ouvrant la porte au mélange entre professionnel et personnel. Ce sont dans les internats qu'il y aura le plus d'histoires d'ordre sexuel entre professionnels ou d'attaques à caractère personnel. Le troisième jeu relationnel consiste à se positionner en victime maltraitée par les enfants. L'équipe fait état quotidiennement de coups, insultes et menaces. Il est souvent pensé qu'il faudrait rétablir « *l'autorité* »

et engager « *plus d'hommes* » pour que les jeunes turbulents renoncent à la terreur qu'ils sèment par une terreur plus grande. A la question « *pourquoi cela arrive dans votre équipe?* » les réponses seront « *les enfants ont des problèmes psychiatriques, cela relève du soin et pas du social* », « *on n'est pas formé* », « *on n'a pas les moyens* », « *on n'est pas entendu par la direction* » ainsi qu'« *on n'est pas protégé par l'institution* ». À la question « *pourquoi ce jeune s'autorise-t-il à lever la main sur vous?* » nous obtenons peu de réponses, point d'inquiétude majeure. Les éducateurs

ne sont alors plus en posture professionnelle, sont atteints personnellement et ne peuvent plus observer ce qu'ils peuvent alimenter de l'ordre de la violence dans leur fonctionnement

individuel ou groupal. À l'image d'une mère qui ne peut voir la violence qu'elle encourage et qui craint d'apercevoir l'homme violent en son fils... celui-ci se confortant dans l'idée qu'il finira violent comme son père, la boucle est bouclée, bien incarnée, non verbalisée et analysée.

La responsabilité est alors dissoute pour n'obtenir comme seule victime le professionnel et seul bourreau l'injuste enfant. Dans ce cas, si aucune relecture des séquences d'interactions n'est possible, l'émotion prime dans un cycle perpétuel qui se doit d'être arrêté. Le terrain professionnel peut servir à rejouer le théâtre personnel.

Il est courant que l'exercice professionnel en internat soit obstrué à raison par la gestion du quotidien des enfants. De fait, la place est moins importante pour

La gestion du quotidien en internat ne laisse pas beaucoup de place pour approfondir chaque situation

approfondir chaque situation. Il est habituel qu'aucun relevé au tribunal n'ait été effectué et que les professionnels se demandent s'ils ont bien ce droit. Par conséquent, certains n'ont pas connaissance de la situation du jeune hormis les éléments de son quotidien, en oubliant les causes du placement ou n'ont jamais rencontré un parent. Les relations de l'éducateur au jeune « *ne se font pas* », comme si elles devaient advenir par elles-mêmes, sans effort professionnel, amenant à ce qu'on ne s'occupe pas d'un jeune voire que l'on s'offusque que soient demandés des temps individuels avec lui.

Ces éléments d'observation sont dramatiquement classiques, bien des éducateurs en internat ne désirent pas sortir d'une zone de confort dans une forme de passivité avec une volonté affichée de changement. L'internat peut devenir un espace clos, à l'image d'un foyer où viennent se rejouer les mêmes scènes que dans une famille.

D'où proviennent ces jeux ?

Vivre ensemble n'est pas simple, la distance questionne. En ne pouvant la réduire, les résonances s'installent. Les professionnels s'occupent de faire grandir les enfants, les protégeant des méchants adultes et peuvent être amenés à prendre la place des parents, qu'ils s'en défendent ou non. Une forme d'isomorphisme peut alors s'opérer entre parents et éducateurs : un rapport ambigu et parfois malsain à la hiérarchie, une culture du secret, un autoritarisme en invoquant la « *bonne pratique éducative* », tout en sollicitant paradoxalement un besoin régulier de réassurance du chef de service dans une position adolescente visant l'autonomie et fantasmant l'indépendance.

Nous comprenons alors mieux les débats éternels autour des « *pratiques éducatives* », les règles étant comprises de toute l'équipe, mais chacun ayant « *sa manière de réagir dans le quotidien* ». Si le lieu de travail est en même temps lieu de vie, la pratique éducative découle alors plus facilement de notre *style* de vie, la pratique éducative devient un prolongement de notre personnalité. Dès lors, si remise en question il y a, c'est bien de ce que l'on est plutôt que de ce que l'on fait ! C'est en cela que ces équipes tiennent plus souvent sur des personnes que sur un cadre, facteur de risque d'écroulement.

La pratique éducative en milieu ouvert, elle, nécessite une cohérence ne serait-ce que pour saisir l'histoire. Les acteurs entrent en scène, jouent puis s'éloignent. Il y a nécessité de tendre un fil pour s'y retrouver et de créer une relation avec un système familial. Le dispositif d'internat peut s'affranchir de cela, suppléer à une parentalité là où le milieu ouvert ira vers une coparentalité. L'effet de l'internat est d'autant

plus puissant quand il est entendu que l'Aide sociale à l'enfance s'occupe des parents, du Projet pour l'enfant et l'internat des enfants, du *Document individuel de prise en charge*, sorte de convention parentale contractualisée avec les professionnels par l'intermédiaire des projets personnalisés. On ne peut fonctionner dans une triangulation ASE/Foyer/Parents qui serait moins binaire.

La distance protège et pousse à enquêter sur un environnement plus vaste car inconnu. La proximité enferme et pousse à focaliser son attention sur la gestion du quotidien. Il y a une curiosité difficile à impulser permettant de découvrir l'univers du jeune afin de comprendre son quotidien.

Désormais la question reste entière, si le milieu ouvert semble moins sensible à certains enjeux problématiques que nous soulevons, devrions nous créer une scène supplémentaire à valeur de sas, pour les équipes d'internat afin qu'elles puissent sortir des rôles qui les font œuvrer, mais parfois par là même dysfonctionner ?

Il s'agit de décoller la posture personnelle qui peut très facilement infiltrer la posture qu'on pense professionnelle. À l'heure où nous essayons de travailler avec ce que nous sommes, le terrain de jeu qu'est l'internat devrait être l'espace privilégié, pour expérimenter les jeux de résonances qui nous permettront de sortir les professionnels et les jeunes de leurs répétitions infinies. Donner du sens à ce que nous faisons malgré nous, restera toujours la clef permettant de comprendre et d'opérer des modifications de trajectoires salvatrices. ●

