

LES EXTERNATS DE L'ASTURAL ET LES FAMILLES : UNE COLLABORATION EN EVOLUTION

Philippe LECHENNE

Engagé comme éducateur à Horizon en 1981, j'ai le plaisir aujourd'hui de pouvoir témoigner d'une page d'histoire de l'Astural : l'intégration de l'approche systémique, les conflits et les réflexions qu'elle a générés tant au sein de l'institution et de ses professionnel-le-s qu'avec les parents, puis le cheminement vers l'approche collaborative. Cette évolution constitue aujourd'hui encore une ligne de force majeure de notre institution et contribue à la notoriété des externats et des foyers de l'Astural à Genève.

Avant toute entrée en matière, j'aimerais préciser qu'il s'agit là de mon point de vue. Mon propos est ouvert à tout apport différent ou complémentaire propre à susciter une riche réflexion pour l'avenir de la collaboration avec les familles des externats pédago-thérapeutiques de l'Astural. Il ne répond pas à l'entier des engagements de notre association Astural. Je n'ai pas l'expérience et la connaissance de l'important travail avec les familles accompli dans les foyers (internats), au Service éducatif itinérant (SEI), de l'Atelier ABX, de l'Antenne de médiation et du Parcours A2mains. Les mots qui vont suivre évoquent le travail avec les familles dans les quatre entités dites « externats pédago-thérapeutiques » de l'Astural que sont Arc-en-Ciel, Horizon, Le Lignon et La Châtelaine.

Ces quelques lignes sont ainsi une invitation à parcourir, avec ma subjectivité, un pan de l'histoire de la collaboration avec les familles et à mesurer combien notre approche est le fruit de réflexions, de lectures et de rencontres avec quelques « maîtres » de l'approche systémique. Elles sont aussi le témoignage de notre recherche, par essais et par erreurs, par de joyeux tâtonnements et de riches bricolages, d'un travail de qualité avec les familles pour accompagner au mieux les enfants et les jeunes accueillis dans nos centres.

L'objectif de mes propos est ainsi de montrer l'évolution de notre conception autour des familles et de démontrer comment nous sommes passés d'un concept de travail *sur* la famille à une collaboration avec les familles. L'avenir, je l'espère, permettra d'ouvrir certainement de nouvelles perspectives.

J'ai souhaité enfin suivre le cheminement de la pensée qui a conduit à soutenir un renforcement de l'identité propre aux institutions de l'Astural et à éviter la conformité et l'uniformisation qui traversent le monde actuel.

Retour aux sources

Pour éclairer mon propos, je vais brièvement revenir aux années 1970 en évoquant mon parcours personnel, puis parler de celui des externats de l'Astural.

Tout d'abord, je peux vous dire en quoi une personne comme moi, éducateur de base de l'époque, en est arrivé, comme beaucoup d'autres, à opter à la fin des années 1970 pour une approche qui considérait la famille dans le travail d'évolution de leur enfant et de vouloir soutenir avec elle un espace de croissance.

Ce mouvement était clairement motivé par un questionnement sur l'image des familles des enfants placés de l'époque. Le regard des services sociaux et de la société en général sur ces familles était ouvertement marqué par un jugement moral. Un éloignement de la famille était généralement jugé comme une action salvatrice pour l'enfant. Ce positionnement évacuait tout partage possiblement constructif avec les parents. Ce parti pris antagoniste a généré de nombreux conflits avec eux, renforçant l'idée qu'ils n'étaient pas compétents pour éduquer leurs enfants. Trop souvent même, la famille était considérée comme néfaste, voire toxique pour l'enfant, alors que celui-ci, de toute évidence, restait pleinement loyal à sa famille malgré ce qu'il vivait en son sein.

Dans certaines situations, l'animosité des familles face au placement, face à l'institution, avait des effets dévastateurs sur l'enfant placé ou intégré en externat spécialisé : comment l'enfant pouvait-il profiter de son lieu d'accueil alors que le parent dénigrait ouvertement ce lieu ?

Nous étions ainsi un certain nombre à penser que, sans la famille de l'enfant, nous passions à côté d'un travail de partage et de réflexion sur l'enfant et, entre autres sur le comment nous pensions ensemble, parents et professionnel-le-s, le voir grandir.

Les débuts du travail avec les familles à l'Astural

C'est à cette époque – qui correspond en 1975 à la redéfinition d'Arc-en-Ciel en externat pédago-thérapeutique et à la création d'Horizon – que l'approche systémique pénètre, en Suisse romande, dans le monde de l'éducation spécialisée.

C'est principalement Jacques Piguët qui, en créant et en dirigeant l'externat pédago-thérapeutique Horizon, insuffle cette conception nouvelle d'espace thérapeutique incluant les parents. Lors de son discours à l'assemblée générale de 1988 – il est sur le point de quitter l'institution – il trace alors les grands axes de ce qui fut son action :

(...) Il n'y a thérapie que lorsqu'il y a chevauchement de deux aires intermédiaires, celle du système familial et celle du système institutionnel : c'est dans cet espace créé, et à travers l'implication de tous les " acteurs " des systèmes concernés, familial et institutionnel, que ce qui se vit présentement pourra s'assouplir, donnant un autre sens au passé, ce qui permet l'élaboration d'un futur jusque-là impossible.

Ses propos relèvent l'importance de l'implication des professionnel-le-s dans chacun de leurs actes pédago-thérapeutiques. Jacques Piguët cite, parmi d'autres, Donald Winnicott. Ce dernier défendait que

c'est en jouant et seulement en jouant que l'individu, enfant ou adulte, est capable d'être créatif et d'utiliser sa personnalité tout entière. C'est seulement en étant créatif que l'individu découvre le soi.

Ces deux citations ont été porteuses de sens et de fils conducteurs précieux pour les trois directeurs qui se sont succédé à Horizon, pour Jacques Pignet, bien sûr, mais aussi pour Marité Rodriguez Genoud qui a repris le flambeau durant vingt-deux ans et pour le soussigné.

Il faut rappeler qu'en 1975, l'approche systémique est une épistémologie récente. Elle est née de deux théories :

- la théorie des systèmes (Ludwig Von Bertalanffy et Gregory Bateson) ;
- la théorie de la communication (entre autre développée par le groupe dit de Palo Alto).

Cette approche s'est révélée opérante dans les situations de troubles psychotiques, et plus précisément les schizophrénies et les relations de double-lien.

A Genève, c'est en particulier par les apports de Guy Ausloos et de Siegi Hirsch, tous deux psychiatres belges, que les institutions sociales s'intéressent à la systémique et aux approches de travail avec les familles.

Première et deuxième systémique

Il est intéressant de mesurer, plus de quarante ans après l'entrée de l'approche systémique à l'Astural, combien nous avons suivi les grands courants et les évolutions de cette approche.

A son origine, dans les années 1970, le courant international de la systémique était encore dans ce qui était nommé la première systémique ou la systémique de première cybernétique. En d'autres termes, l'observateur, l'éducateur, le spécialiste, le thérapeute se situait hors du système. Il en était l'intervenant, le soignant et occupait de fait une position d'expert qui sait et qui tente de changer la famille qu'il reçoit.

Ce qui a marqué cette époque, c'est combien nous avons été pour beaucoup portés par l'enthousiasme d'une approche qui semblait révolutionner notre conception de l'éducation spécialisée et des soins. Cet enthousiasme des débutants, peut-être l'avons-nous parfois exprimé trop fortement, quitte à créer de notables dissensions et malentendus. Avant d'en arriver aux valeurs que je défends aujourd'hui sur les approches familiales dans l'éducation spécialisée, j'aimerais nommer trois niveaux où les enjeux ont été quelque peu conflictuels :

1. Nous avons été tout d'abord particulièrement en tension avec les tenants des procédés d'investigation des processus psychiques individuels, donc principalement les tenants des théories psychanalytiques, bien présents dans les institutions. Le principe conquérant de la systémique d'alors, qui prétendait développer des hypothèses sur les enjeux relationnels de la famille, faisait dire aux systémiciens que leur approche chapeautait les autres approches, donc la psychanalyse, et les englobait. Les notions macroscopiques, dites alors de vision globale, sous-tendaient ces positions. Cette volonté de hiérarchiser les épistémologies, plutôt que de les juxtaposer, a alors été vécue comme une

prise de pouvoir qui a généré de mémorables moments conflictuels dans les équipes.

2. En second lieu, c'est à l'extérieur des institutions que cette tentative quelque peu hégémonique des systémiciens de l'époque a créé des tensions, particulièrement avec les services placeurs. La plupart d'entre eux étaient modelés par le monde psychiatrique et médical alors très centré sur le diagnostic, le malade, plutôt que sur une considération plus holistique de l'être humain sur les plans physique, émotionnel et mental, considération que soutenaient les systémiciens.
3. Enfin, les enjeux ont été passablement marqués avec certaines familles qui ne se laissaient pas soumettre à notre définition de leur problème et à l'exigence d'un travail familial. Le placement d'un enfant en centre spécialisé était, pour la plupart des parents, un problème de l'enfant qu'il fallait traiter en soi. Il n'y avait pas, de fait, une demande de soutien familial. On peut d'ailleurs comprendre la résistance des parents dès lors que notre regard sur la famille laissait entendre qu'elle était toujours pour une part le vecteur du trouble de l'enfant accueilli. Ainsi, même si la volonté des professionnel-le-s était de faire alliance avec la famille, celle-ci vivait fréquemment cette insistance institutionnelle comme désignative : en toutes circonstances la famille produisait tout ou partie du problème... Il y avait une contradiction évidente de notre part de dire « on veut collaborer ensemble au bien de votre enfant » tout en les désignant par un setting avec caméra et collègues derrière le miroir qui implicitement marquaient causalement le problème.

Je pourrais certainement critiquer plus fortement les systémiciens que nous étions alors. Je reste cependant convaincu que ces méthodes « coup de poing » à l'intérieur des institutions, auprès des services extérieurs comme des parents répondaient au besoin de la systémique de faire sa place dans une période largement dominée par la psychanalyse et les approches institutionnelles classiques. Cette période de confrontations a aussi été riche par l'obligation qu'elle générait d'approfondir nos concepts, d'affiner nos positions et, bien sûr, de nous questionner sur le bien-fondé des tensions que nous produisions.

Ces confrontations de l'approche familiale systémique à la réalité ont été certainement bienfaitrices : elles nous ont obligés à faire évoluer les concepts que nous défendions alors vers plus d'ouverture. Car durant cette première période dite de cybernétique de première génération, la logique voulait, je le rappelle, que l'on soigne les familles en étant en position externe, soit d'être thérapeutes en position d'experts. Cela voulait dire : nous avons des hypothèses sur votre famille quant aux interactions qui posent problèmes et nous allons vous aider à les soigner pour que votre enfant aille mieux.

Cette approche s'inscrivait dans les écoles systémiques créées à cette époque et toujours existantes aujourd'hui :

- les écoles structuralistes (Minuchin, Selvini à cette époque) ;
- les écoles stratégiques (Haley, Withaker, Erickson).

Ces écoles – dont la logique famille-soignant est assez linéaire plutôt que circulaire – partent de la volonté de transformer les familles sur la base d'une lecture soutenant que :

- l'enfant est le symptôme d'un dysfonctionnement familial ;

- la famille se centre sur le symptôme sans liens aux règles et modes d'interactions qui lui est propre ;
- le travail du thérapeute est de passer du problème de l'enfant au problème de la famille.

Le problème majeur rencontré dans nos externats par rapport à ces écoles – il fut à l'origine d'un profond malentendu – était celui de la demande. Les écoles structuralistes et stratégiques ont développé leurs concepts sur la demande de soin librement consentie de la famille. Dans le cadre institutionnel qui était le nôtre, la demande, centrée sur la difficulté de l'enfant, était son placement généralement par un service placeur, plus rarement par les parents.

Dès leur création, les externats pédago-thérapeutiques de l'Astural ont posé un cadre recherchant à transformer la demande. Cela s'est traduit par un processus d'admission de l'enfant dès le mois de février pour une entrée dans l'institution en août. Le travail durant ces mois où l'enfant n'était pas encore présent dans l'institution visait tout d'abord à transformer la première demande des parents résumée par « on doit placer notre enfant », en demande de la famille « on sait le besoin de notre enfant et nous adhérons à la demande du lieu spécialisé ». Il ambitionnait également de pouvoir amorcer un travail sur la fonction de l'enfant, symptôme d'une problématique familiale.

Cette approche causaliste-linéaire est alors remise en question dans les années 1980. La systémique dite de deuxième génération fait son chemin par les approches dites constructivistes (on construit ensemble, famille et professionnel, un regard sur la réalité), plus tard suivies par les thérapies dites narratives et collaboratives.

Ce mouvement a impliqué une réflexion dans nos institutions qui visait :

- à ne plus parler de thérapie de famille, mais d'entretiens de famille, ceci dans l'idée que famille et intervenant construisaient ensemble ;
- un partage sur le développement de l'enfant ;
- une créativité de pensées pour favoriser une souplesse dans les échanges, toujours dans la perspective du développement de l'enfant ;
- le développement d'alternatives aux jeux relationnels que la problématique de l'enfant – mais aussi de chacun envers chacun – faisait vivre tant aux membres de la famille qu'aux professionnel-le-s de l'institution ;
- à dire que nous ne sommes pas, d'un côté, des experts qui possèdent le savoir et, de l'autre, une famille qui s'y soumet. Si experts il y a, nous le sommes tous, chacun dans notre position, familiale ou professionnelle.

Tout comme la famille, les intervenants partaient de l'idée propre à la deuxième cybernétique qu'un système s'auto-organise. Les intervenants ne sont plus ceux qui contrôlent « de l'extérieur », ils sont parties d'un système qui génère sa propre organisation.

Cela implique que chaque membre du système est respecté dans sa parole et qu'un changement de position d'un des membres permet le changement de l'ensemble du système, famille et professionnel-le-s inclus.

Cette approche a favorisé une dynamique moins conflictuelle à tous les niveaux :

- entre professionnel-le-s et familles comme je viens de le souligner ;
- mais aussi, entre professionnel-le-s eux-mêmes, les différentes approches épistémologiques, systémique et psychanalytique principalement, ne portant

plus une volonté de se différencier hiérarchiquement, l'interrelationnel de la systémique venant en complément de l'intrapsychique de la psychanalyse.

Le temps de la collaboration

Cette nouvelle manière de penser et d'agir les relations entre l'ensemble des partenaires engagés a permis de préciser le travail de collaboration entre parents et équipe aujourd'hui.

Ainsi, l'approche collaborative incite les membres d'un système, comme lors des entretiens de famille, à échanger des savoirs, des compétences dans le but de construire ensemble des chemins alternatifs à ce qui a posé problème jusqu'alors pour chacune des personnes engagées.

La collaboration (*cum laborare* : travailler ensemble) est un processus qui valorise l'être ensemble à la poursuite d'un objectif. Elle est « co », donc « ensemble, avec » à tous niveaux, elle est une approche qui ne mélange pas les territoires – comme celui de la famille ou celui de l'institution –, elle les valorise en cherchant des formes de complémentarités par :

- une élaboration commune pour comprendre une situation donnée de l'enfant, de sa famille et des professionnel-le-s : on peut l'appeler ici la dimension de coanalyse ou de coréflexion qui inclut le partage des émotions et des affects que nous font vivre les difficultés de l'enfant ;
- la formulation d'objectifs à atteindre en construisant une vision partagée : on peut l'appeler ici la codéfinition des objectifs poursuivis ;
- la mise en place d'actes éducatifs concertés autour de règles de vie, de points éducatifs et pédagogiques à atteindre, etc. : on peut l'appeler ici la coréalisation ;
- enfin, un temps d'évaluation commune des objectifs mis en place et de ce qui a été réalisé qu'on appelle : la coévaluation.

Il y aura bien sûr toujours des parents qui seront en refus de toute forme de collaboration et avec lesquels il faudra néanmoins travailler pour le bien de l'enfant. Il y aura aussi des parents dont la présence et les actes auprès de leurs enfants obligent un travail plus serré avec les services de protection de l'enfance, voire, dans les cas extrêmes, un signalement. Ces situations minoritaires ne font pas l'objet de ma présentation de ce jour et nécessiteraient à eux seuls une intervention spécifique, dans le seul et unique souci pour nos institutions d'élaborer des objectifs au service de la croissance de l'enfant et de l'évolution de sa situation.

Avant d'aborder la conclusion de mon propos, il me semble important de dire que l'approche collaborative l'est également au sein des équipes. Elle l'est évidemment par nécessité dans la gestion et le respect de nos différences et par le besoin de partager des activités propres à nos externats, ayant pour spécificité que chaque professionnel rencontre chaque enfant dans une activité ou une autre. Des temps d'échange, d'élaboration et de préparation ainsi que les colloques et les synthèses des enfants sont des temps indispensables au soutien de cette approche. Ces temps, dans cet esprit de collaboration, doivent s'enrichir de l'ensemble des points de vue, sans hiérarchie de valeurs entre les activités proposées aux enfants, les entretiens de famille, les points pédagogiques, les groupes de parents et les moments plus informels de rencontres des parents.

Trois considérations en guise conclusion

En guise de conclusion, j'aimerais partager trois considérations.

Le concept de collaboration avec les familles est un atout fort pour le travail quotidien à l'interne de l'institution, celui mené avec les enfants comme celui des professionnel-le-s en recherche constante d'une qualité des échanges. Considérer avec respect et bienveillance les familles dans leurs difficultés, c'est définir notre action de tous les moments, en acceptant nos forces, nos sensibilités et nos fragilités. C'est, avec les diverses approches autour de la construction de la personnalité de l'enfant, une philosophie qui nous permet de porter un regard humain, ouvert et non jugeant sur la souffrance des familles. C'est un regard qui permet à une équipe d'intégrer les parents dans la croissance de leur enfant malgré les difficultés rencontrées. C'est, en finalité, une approche totalement en phase avec le concept d'inclusion défendu par les politiques confédérales et européennes.

Ma deuxième considération a trait à la formation. Je considère qu'il est indispensable de nous former, de toujours reconceptualiser le modèle pour mieux le faire nôtre et pour renforcer ce à quoi nous croyons. En ce sens, la formation se doit d'être thérapeutique, comme la plupart de nos actions au quotidien dans nos externats. Pour bien porter ce modèle, il faut intégrer les aspects théoriques de l'approche systémique et notre manière de la faire cohabiter avec d'autres modèles, principalement la psychanalyse. Il faut apprendre les enjeux propres à nos lieux avec la population que nous accueillons et maîtriser les qualités du travail d'alliance avec les familles, telles les manières de questionner sans jugement les familles (à l'instar des questions dites réflexives), recadrer ce qui pourrait être entendu comme un jugement, etc. Soit toutes choses permettant d'avancer dans une perspective positive avec des enfants et des familles vivant les difficultés que nous connaissons.

Enfin, pour chaque professionnel-le engagé, faire de l'approche de collaboration avec les familles une réflexion vivante et en évolution, c'est assurer l'originalité de nos externats. Face aux possibles tentatives de tout globaliser et normaliser selon des tabelles administratives, c'est ainsi assurer à nos structures de toujours considérer une situation de famille comme singulière. C'est – plutôt que de se fondre dans des protocoles de collaboration prédéfinis – défendre une idée de processus de croissance de l'enfant et d'évolution de chacun des membres du système. Plutôt que de répondre d'abord à des procédures justifiant notre travail, notre priorité a toujours été de développer des approches sur la base d'un processus de croissance évolutif de l'enfant, des familles et des professionnel-le-s impliqués dans chaque situation.

C'est ce qui est riche et vivant dans notre travail et c'est ce que je vous souhaite de vivre encore longtemps.

Philippe LECHENNE

Astural, Journée avec Vincent de Gaulejac

Le 24 novembre 2017