

Le ludion institutionnel

L'institution, un système ouvert bien fermé !

Thierry DARNAUD

« Le Sociographe », Montpellier, 2002, IRTS Editions.

Les professionnels qui travaillent dans des structures d'hébergement et de soins, se plaignent souvent du fait que rien ne change. Jour après jour, ils ont l'impression de répéter inlassablement les mêmes actes, toujours dans le même ordre et selon un ballet parfaitement réglé.

Les contraintes institutionnelles telles que l'alimentation, les toilettes, les animations obligent les responsables à découper la journée en tranches horaires pour que les différents corps de métier puissent se coordonner, et ce afin que chaque résident puisse bénéficier des soins dans de bonnes conditions.

Si cette rythmicité du temps est une bonne chose puisqu'elle introduit la notion même du temps qui passe, l'impossibilité d'y dévier est nettement plus critiquable. En effet, tout débordement d'un temps sur un autre sera toléré la première fois mais se soldera par de vives réactions, de la part des professionnels, dès la seconde car inévitablement il désorganise l'ensemble de la machinerie institutionnelle. Le retard ne pouvant se répercuter, il ne reste plus qu'à rattraper le temps perdu ou du moins à faire comme si cela était possible ! Les professionnels vont alors réorganiser la tâche qu'ils devaient accomplir selon un rythme préétabli en écourtant ou en escamotant les gestes qui peuvent l'être pour que le retard n'est pas un effet "papillon".

Cette rigidité des différents temps institutionnels provoque invariablement et de façon paradoxale, du moins à première vue, l'effet inverse de celui recherché. En effet, au fil des mois,

la répétition rigide des horaires finit par conférer au temps un statut de temps arrêté ! Il n'y a plus de jour singulier puisque tous les jours se déroulent selon le même scénario.

Si cette impression de temps arrêté est bien réelle, elle n'est toutefois que celle d'un jour. En effet, dès que l'on regarde la vie des institutions d'hébergement depuis la fin des années 50, le changement saute aux yeux. Les hospices ont disparu devenant des hôpitaux ou des maisons de retraite, même si certains, comme à Lyon, en gardent encore le nom. Les asiles se sont transformés en Centre Hospitalier Spécialisé ou en Hôpital Psychiatrique. Les maisons des innocents sont aujourd'hui des Instituts Médico-Educatifs ou des Institut d'Education Motrice quand ils ont une activité de rééducation, etc...

Ces changements d'appellation ne sont pas simplement une lubie des directeurs ou des présidents des conseils d'administration de ces établissements. Ils traduisent effectivement la volonté, à moment donné, de signifier un changement de pratique. L'écart entre l'impression d'immutabilité et la réalité du changement ne peut donc pas ne pas nous interpeller. Il y a là quelque chose de paradoxal puisqu'alors même que les pratiques évoluent en permanence, ceux qui les agissent ont le sentiment que rien ne change.

Il n'est pas question pour moi d'aborder une telle thématique de façon exhaustive dans un article, ce serait une gageure. Je me contenterai d'aborder la question du changement quand les responsables d'une institution s'attachent les services d'une équipe d'intervenants pour initier celui-ci.

L'institution, un système ouvert ?

Pour aborder cette question je me référerai à l'épistémologie systémique et la première question que nous devons alors nous poser est de savoir si l'institution est ou n'est pas un système.

Michel Monroy (1989) alors qu'il essaie de savoir s'il est épistémologiquement correct de considérer l'institution comme un système, définit celle-ci à travers de nombreuses

métaphores telles que : une famille, une entreprise, un phalanstère, un panier de crabes, etc... Il écrit : "*Dans cette énumération de métaphores on discernera aussi une double polarité : vers une cohésion interne autoréférenciée, ou vers un ajustement aux demandes ou pressions extérieures, donc plus économique ou écologique.*

Il apparaît ainsi que l'identité de l'institution, si tant est qu'elle existe, dépasse la somme des représentations individuelles et se construit sur un jeu mouvant dont l'un des termes est la convergence-divergence des représentations de chacun, et l'autre terme est l'articulation au contexte socio-culturel et économique ambiant. "

Si nous sommes de tout évidence d'accord avec Michel Monroy pour considérer l'institution comme un système, nous devons tout de même nous demander si celle-ci est un système ouvert ou fermé.

Un système fermé est un ensemble d'éléments en interactions qui fonctionne sans être influencé par son environnement. La thermodynamique déclare expressément que ses lois ne s'appliquent qu'aux systèmes fermés. Les systèmes fermés, c'est-à-dire les systèmes qui fonctionnent en vase clos, nous dit Bertalanffy (1993) sous l'effet des forces entropiques arrivent à un état de stabilité absolu souvent proche d'un état de désordre maximum. Mais, la flèche du temps leur est fatale car une fois dans cet état de stabilité absolu le retour à l'état initial ne leur est plus possible donc ils ne peuvent plus évoluer.

L'impact du temps n'est pas le même sur les systèmes ouverts. En effet, le risque entropique est faible pour ceux-ci puisqu'à la différence des systèmes fermés, ils échangent en permanence de l'information avec l'extérieur. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils soient à l'abri de tout effet entropique car il est dès situations où sous des apparences de changement, rien ne change. Les systèmes qui nous intéressent ici, c'est-à-dire les établissements médico-sociaux ont, me semble-t-il, une spécificité. S'ils sont bien, par définition, des systèmes ouverts puisqu'ils échangent en permanence des informations avec leur environnement, ils ont une propension certaine à se comporter

comme des systèmes fermés quand ils sont agressés et ce que l'agression provienne de l'intérieur ou de l'extérieur.

Par exemple, dans les situations de crise interne, accaparés par la gestion des conflits intestins, les membres du personnel, du haut au bas de l'échelle hiérarchique, n'entendent pas les messages qui parviennent de l'extérieur. Ils ne les entendent pas parce qu'ils ne peuvent pas les écouter, seules les préoccupations internes comptent et mobilisent toutes leurs énergies. Si la crise dure trop longtemps, l'immobilisme qu'elle a créé fera forcément le lit des forces entropiques et celles-ci feront leur oeuvre... La crise n'est pas l'ennemi d'un système ouvert, au contraire, nous verrons un peu plus loin qu'elle est nécessaire pour qu'un changement puisse s'opérer. C'est quand le système ne fonctionne plus que sur le mode de la crise que son avenir s'assombrit dangereusement !

Un autre exemple où la communication avec l'extérieur est coupée est celui de l'entêtement thérapeutique. La croyance dans l'efficacité des schémas thérapeutiques qu'une institution propose à ses clients est aussi un piège redoutable. C'est un piège implacable car il est sournois et pernicieux. Il est sournois car il se construit toujours sur des réussites antérieures. Il est pernicieux car il ne permet pas aux professionnels de prendre du recul. Alors qu'ils sont mis en échec par un de leurs résidants, certains du bien-fondé de leur méthode, ceux-ci répondront invariablement soit en faisant plus de la même chose (Paul Watzlawick 1988), soit en déclarant le sujet inapte à bénéficier de leurs bons soins et le récalcitrant sera renvoyé... Cette distinction entre systèmes ouverts et fermés est intéressante car elle peut être une piste de réflexion riche pour celui qui tente de comprendre pourquoi certaines institutions de soins et d'hébergement évoluent et s'adaptent alors que d'autres disparaissent...

L'intervenant, un élément du système ?

Quand un responsable fait appel à une équipe extérieure pour faire évoluer les pratiques il est clair que le système institutionnel doit alors intégrer un nouvel élément dans sa

composition. La question que l'on peut se poser est de savoir si le nouvel élément c'est la technique ou la personne qui représente celle-ci, c'est-à-dire l'intervenant lui-même.

Si nous savons depuis la seconde cybernétique qu'il n'y a pas d'élément qui n'appartiennent pas au système dès lors qu'il l'observe ; quand ce dernier est mandaté pour induire un changement, son appartenance au système semble une lapalissade.

Mais, ici, les choses se compliquent car si l'intervenant sait qu'il ne peut qu'appartenir au système avec lequel il travaille, il sait aussi que sa mission est délicate puisque par définition tout système est homéostatique. Pierre de Saint-Georges (1993) précise : *" D'un point de vue méthodologique, pour arriver à susciter de nouveaux comportements, il sera en tout cas nécessaire d'investiguer rigoureusement les processus profonds de régulation interne et de les respecter dans l'induction du changement. La pragmatique de la communication amène des éléments très clairs à ce sujet. Faut de cela, le projet-perturbation conduira vraisemblablement à un déséquilibre incontrôlé du système à moins, bien entendu, que tout ne soit neutralisé par l'effet des mécanismes de régulation en place. "*

Les réactions qui vont mettre à mal son entreprise de changement sont nombreuses et naturelles. Le premier risque pour l'intervenant est celui du pseudo-changement. Dans ce cas de figure, le changement n'existe que quand il présente dans l'institution, ce qui a toujours pour effet de renforcer les réactions de rejet qui se mettront en place dès que son départ définitif est annoncé. Ceci explique peut-être pourquoi certains organismes de formations sont en permanence présents dans certaines institutions mais peut-on alors encore parler de formation ? Ne devrait-on pas alors lui préférer le terme de tutorat ? D'ailleurs accompagner un établissement dans un projet est aussi une mission tout à fait honorable.

J'ai souvent eu l'agréable surprise, en visitant des institutions où tout le monde pleurerait misère, d'ouvrir des placards débordant de matériels et d'accessoires neufs qui étaient venus les garnir, dès leur phase de mise en place terminée !

Une autre réaction fréquemment rencontrée par l'intervenant est celle du refus massif. Les employés rejettent alors en bloc les propositions faites en arguant de raisons toutes plus valables les unes que les autres. Les professionnels font ainsi l'économie de l'intégration du changement, même pendant une période définie et l'intervenant peut souvent alors honorablement capituler.

Ces deux mécanismes de défense face au danger d'un changement potentiel sont très intéressants car ils décrivent bien le mouvement de repli sur soi qu'effectuent les systèmes institutionnels quand leur fonctionnement est remis en cause, c'est-à-dire quand ils sont tirés à l'écart de leur équilibre. Ils se comportent effectivement dans ces moments-là comme des systèmes fermés puisqu'ils refusent l'échange d'information avec l'extérieur, information qui est alors portée par l'intervenant.

Si ces premières réactions échouent, les professionnels vont alors adopter d'autres stratégies pour résister au changement.

Il n'est alors pas rare de voir des conflits émerger et ceux-ci sont très rapidement portés sur la place publique. Dans ces situations, une escalade symétrique ne peut que s'engager entre les professionnels et le responsable qui a introduit les perturbateurs. Nous savons bien que toutes les guerres, même si elles couronnent un camp ne font, en fait, que des victimes et ce bien sûr dans les deux camps.

La crise, un mal nécessaire au changement.

En regard de ces explications, nous pouvons maintenant dire que les systèmes institutionnels se comportent d'abord comme des systèmes ouverts, c'est-à-dire que les professionnels prennent en considération l'apport de l'intervenant mais que celui-ci est toujours régulé dans le cadre d'un fonctionnement en système fermé. En effet, quand ils ne mobilisent pas leurs énergies pour rejeter les nouveaux éléments, les professionnels intègrent ceux-ci mais en faisant jouer toutes leurs ressources pour que rien ne bouge. Il ne faut jamais perdre de vue que dans tout système l'homéostasie est une règle d'or.

Si tous les mécanismes de régulation visant à éviter le changement échouent, le système institutionnel est alors "déséquilibré" dit Guy Ausloos (1995). Quand les conditions sont réunies pour que le changement s'opère, c'est-à-dire quand le système est suffisamment tiré à l'écart de son équilibre, ce n'est pas pour autant que l'intervenant a réussi à induire un changement. En effet, il ne faudrait pas croire naïvement que les porteurs de nouveauté ont gagné dès qu'ils perçoivent les messages précurseurs d'une période de crise.

Dans ce cas-là aussi, le système institutionnel va opérer un mouvement de repli sur lui-même afin de trouver un nouvel équilibre puisqu'aucun système ne peut survivre quand il est trop à l'écart de son équilibre et que le retour à l'équilibre antérieur n'est plus possible. Une fois encore, pendant ce temps où le système s'est refermé pour chercher un nouvel état d'équilibre, sous l'effet des forces entropiques, le risque qu'il ne puisse plus s'ouvrir sur l'extérieur est présent...

Dans les phases où l'équilibre antérieur est rompu le risque d'implosion du système est réel et ce serait une erreur grave, de la part de l'intervenant, de l'ignorer. Mis à mal par les perspectives du changement qui commence à se dessiner concrètement à travers les modifications que subissent les horaires et les temps institutionnels, certains membres du système vont alors se comporter de façon inhabituelle. Le flottement dans ces règles organiques que connaît toute institution dans une phase de changement, offre l'opportunité à l'un ou à l'autre des professionnels de tenter de décrocher une place ou un avantage jusque-là inaccessible. Cette occasion est d'autant plus facile à saisir que l'intervenant représente toujours un alibi de choix. Ces périodes chaotiques peuvent aussi permettre à certains employés de régler de vieux comptes. Ces deux travers représentent une menace réelle qui peut compromettre définitivement un retour vers un quelconque équilibre.

En fait, le risque majeur pour l'intervenant c'est que le système ne se mette plus à fonctionner que sur le mode de la crise.

L'institution se refermera alors définitivement sur elle-même pour tenter de résoudre la crise qu'elle connaît et comme nous l'avons vu, cela la conduira à sa perte car crise et entropie font toujours bon ménage...

Quand une équipe connaît une période de crise, les employés ne peuvent plus réagir aux situations difficiles qu'ils rencontrent en se référant à l'héraldique institutionnelle puisque cette dernière est généralement mise à mal dans ces moments-là. Comme il n'y a plus d'adhésion à une culture professionnelle commune, il y a un réel danger qui est celui de l'individualisme. En effet, les professionnels ne pouvant plus se référer à un groupe d'appartenance, ceux-ci sont dans l'obligation de se débrouiller seuls. Prendre une décision n'est jamais une chose facile mais quand il vient s'y ajouter le poids d'enjeux institutionnels cela devient un véritable dilemme... Dans ces situations, il est toujours difficile pour le professionnel de faire un choix entre les intérêts d'une personne qu'il accompagne et les siens, surtout quand ceux-ci sont antinomiques.

Si la crise a fait le lit des forces entropiques, une fois le calme revenu, il ne reste plus alors qu'un agrégat de professionnels qui travaillent dans un même lieu mais qui sont tout sauf ce qu'ils affirment toujours haut et fort voire plus que d'accoutumée, c'est-à-dire une équipe, puisqu'ils passent le plus clair de leur temps à s'épier ou à s'écharper.

Quand le changement se solde par un changement radical, c'est-à-dire par une dissolution du système, le plus difficile est de ne pas tomber dans le travers des explications linéaires toujours aussi réductrices que confortables. La plus courante étant celle qui désigne l'intervenant comme responsable de tous les malheurs. Une telle assertion à l'avantage de disculper tous les autres protagonistes puisqu'il devient la cause honorable de tous les malheurs et elle permet d'oublier que les professionnels ont joué un rôle dans l'histoire. Dans ces situations, il ne reste plus à l'intervenant et au cadre qui l'a mandaté, s'ils ne sont pas disqualifiés, qu'à reconstruire patiemment ce qui s'est détruit en quelques heures. Il faudra alors beaucoup de temps et de persévérance pour reconstruire

une équipe. Il est d'ailleurs amusant de noter que les personnes qui désiraient le changement sont souvent fort mécontentes quand celui-ci révolutionne tout.

L'admission ,un pseudo-changement pour tout le monde !

L'épistémologie systémique nous apprend qu'il n'y a pas de changement sans crise et c'est peut-être pour cela que beaucoup de responsables institutionnels et d'intervenants se contentent de pseudo-changements car ceux-ci ont toujours le mérite de faire l'unanimité puisqu'ils ne dérangent personne !

L'expérience m'a appris que le meilleur exemple de pseudo-changement, au niveau d'un établissement médico-social est peut-être celui de l'admission d'un nouveau résidant. A peine le nouvel arrivant a-t-il franchi les portes de la maison que le système institutionnel se referme sur lui et ce pour soit-disant faciliter son intégration. Il n'est pas rare qu'il soit encore demandé à sa famille de ne pas lui rendre visite pendant quelques temps ! De plus, les professionnels ont souvent une capacité impressionnante à se mettre d'accord avec la personne et sa famille sur le problème qui les a conduit jusque dans les murs de l'institution. Durant cet entretien qui est souvent le premier, la seule chose qui ait de l'importance, c'est ce qui se joue entre les professionnels, la personne et sa famille. Il faut que le patient désigné par l'histoire comme celui dont il faut s'occuper prenne la place qui l'attend. Tout le reste, y compris le contexte dans lequel il vit, est relégué au niveau des broutilles. Il est intéressant de noter que la définition du problème de l'arrivant qui est alors faite, respecte toujours à la fois les règles familiales et celles de l'institution, ceci permet d'éviter habilement d'éventuelles tensions entre la famille et l'institution. Une fois le problème clairement défini, celui-ci à donc l'avantage de ne déranger personne sauf parfois le nouveau venu mais comme ce dernier y gagne parfois une identité !

Il est aussi important de noter que les définitions du problème s'établissent généralement dans le non-dit ou plus exactement dans l'impossibilité de dire car, dans ces moments-là aussi, la

crise n'est pas de mise, alors que...

Ces définitions ont très souvent un caractère paradoxal puisque dès lors qu'elles sont données, le problème n'existe plus. En effet, à l'issue de cette rencontre, le problème de la personne et les compétences de l'institution sont, presque toujours et comme par magie, définies comme concordantes donc chacun sait ce qu'il doit faire... Ces définitions paradoxales sont souvent une porte de sortie honorable à une situation de crise potentielle que représente l'arrivée d'un nouveau résidant dans laquelle tout le monde s'engouffre puisque personne ne souhaite vivre et à plus forte raison travailler une crise. Le seul hiatus, c'est que ce passage transforme souvent l'institution en solution qu'elle n'est pas mais cela ne dérange alors personne, le problème, lui, rejaillira forcément mais plus tard, mais autrement (Thierry Darnaud 1999). Une fois l'élément neuf intégré à sa juste place, c'est-à-dire de façon institutionnellement correcte, et ce avant même d'avoir commencé à vivre au sein de la maison, il n'y a plus de problème et le système peut s'ouvrir à nouveau sur l'extérieur !

Quelques idées en guise de conclusion.

Avant de commencer à travailler, l'intervenant qui se réfère à une lecture systémique du quotidien de l'institution se demandera si le changement est effectivement souhaité. Si tel est le cas, il expliquera toujours aux cadres de l'institution qui le mandatent, qu'il ne peut connaître ce que sera d'équilibre du système une fois la dynamique du changement amorcée.

En se rappelant les conseils de Richard Fisch et coll. (1986), il prendra son temps pour bien cerner dans quel contexte il se situe et au lieu de viser la restructuration de l'ensemble du système, il cherchera le changement minimal nécessaire eu égard au problème pour lequel il est mandaté.

Sachant donc que, pendant un certain temps et ce en réaction au risque de changement que représente l'intervenant, le système institutionnel va se refermer sur lui-même, il semble que la façon de se comporter tel un ludion dans une éprouvette

peut être une bonne stratégie pour qui veut effectivement induire un changement au sein d'un tel système.

L'intervenant profitera de ce moment de repli sur lui-même du système institutionnel qui lui est offert, pour faciliter de nouvelles interactions entre les éléments qui le composent et ceux-ci pourront alors peut-être intégrer dans leur dynamique les messages qui leur sont adressés de toutes parts.

Il ne cherchera pas à mener les professionnels quelque part mais il fera tout pour être confortable avec eux car il sait qu'un ludion qui s'agite trop fort risque de briser le tube à essai.

Quand le système s'ouvrira à nouveau sur l'extérieur, il sait alors qu'il est temps pour lui de quitter l'institution car un ludion ne reste jamais dans la solution dont il a facilité la réaction...

Bibliographie :

AUSLOOS Guy, *La compétence des familles*, Paris, ERES, 1995

von BERTALANFFY Ludwig, *Théorie générale des systèmes*, (trad J. B. Chabrol) , Paris, Dunod, 1993

DARNAUD Thierry, *L'entrée en maison de retraite*, Paris, ESF éditeur, 1999.

FISCH Robert - H. WEAKLAND John - SEGAL Lynn, *Tactiques du changement*, (trad.C. CLER), Paris, Le Seuil, 1986

MONROY Michel, *Difficultés d'une lecture institutionnelle systémique*, in *Familles, institutions et approche systémique*, Jacques PLUYMAEKERS, Paris, ESF éditeur, 1989

de SAINT-GEORGES Pierre, *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*, in *Communication et organisation*, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, n° 4, Novembre 1993

WATZLAWICK Paul, *Comment réussir à échouer*, (trad. A.-L. Hacker), Paris, Le seuil, 1988