

1

Du cadre

« Toute formation humaine
a pour essence, et non par accident,
de réfréner la jouissance¹. »

Jacques Lacan

Le cadre fait partie de la réalité quotidienne des professionnels, c'est une présence familière, tantôt contraignante, tantôt rassurante, mais toujours là, à leur côté, comme une condition à l'action, un présupposé dont nul ne discute la nécessité. Et à vrai dire, engager une réflexion sur la posture sans en passer préalablement par celle du cadre auquel elle se rattache serait une gageure, et même un non-sens. Mais à quoi sert-il réellement ? Quelles en sont les formes, les fondements, les

1. J. Lacan, *Autres écrits*, Paris, Le Seuil, coll. « Le champ freudien », 2001, p. 364.

exigences, les limites ? Pourquoi les professionnels y font-ils si souvent allusion ? Pourquoi leur échappe-t-il pour toujours finir par les rattraper ?

PAS DE POSTURE ÉDUCATIVE SANS CADRE

Qu'est-ce que le cadre ?

Le cadre est un décor, avec ses images, ses symboles, ses signifiants, avec son histoire, ses mythes fondateurs, en un mot sa culture ; c'est aussi un ensemble de textes et de coutumes qui ordonne l'exercice professionnel, fixe des devoirs, garantit des droits. Le cadre est polymorphe, il procède de différents registres, il est fait de contenus composites mais non moins cohérents, d'éléments matériels et langagiers, de murs et de mots. C'est un maillage de très haute précision, que ses représentants, les cadres justement, peinent souvent à représenter. Mais comment pourrait-il en être autrement ? Dans sa complexité, sa profondeur, le cadre est irréprésentable.

Peut-on imaginer une posture sans cadre de référence ? Spontanément, la majorité des professionnels répondra que c'est parfaitement impossible. Une posture sans cadre, c'est comme une pratique enlisée dans les sables mouvants, on a beau s'agiter, tenter de s'agripper à ce qu'il reste de terre ferme, on s'embourbe, et plus on se débat, plus on s'enfoncé. À moins de ne plus bouger en attendant la venue d'un hypothétique secours, l'immobilisme comme unique moyen d'agir sur ce qui nous arrive. Sans cadre, l'éducateur est donc condamné à une gesticulation nourrie d'angoisse, ou au fatalisme de l'inertie, mais dans les

deux cas, il s'expose à une disparition lente et progressive. C'est l'envasement.

Une posture est d'abord un héritage

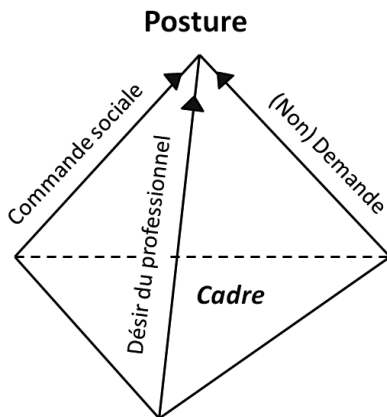
Mais prenons le temps de l'explication. Une posture professionnelle, si singulière et créative soit-elle, ne s'autoengendre jamais, elle ne se crée pas *ex nihilo*, ne connaît aucune génération spontanée, elle est le fruit d'une longue histoire et d'un contexte en constante évolution. Par essence, une posture est une pratique affiliée. Même quand elle construit l'avenir, elle regarde derrière elle, vers ceux qui ont fondé le travail social, les pionniers et tous ceux qui les ont suivis. Elle ne fait pas table rase de son héritage, bien au contraire, elle s'en nourrit pour mieux le renouveler, l'adapter, l'enrichir de nouvelles connaissances. Une posture professionnelle est rattachée à des savoir-faire qui se sont améliorés au fil du temps, et ce sont ses savoir-faire patiemment accumulés qui lui donnent la consistance d'un métier.

Une commande, une demande, un désir

Parce qu'elle est professionnelle, une posture s'origine toujours dans une politique sociale. Elle trouve sa raison d'exister dans un dessein collectif animé par la préoccupation d'autrui. Personnes handicapées, enfants en danger, adultes précarisés, toutes ces personnes font l'objet d'une attention particulière de la part de la société, attention qui s'exprime sous la forme d'une commande sociale. Et c'est par la voix de ses représentants que la société charge les professionnels du travail social de mettre en œuvre cet altruisme collectif. À l'autre bout de la chaîne, sur le terrain, la posture

professionnelle rencontre une demande ou, cela arrive également, une non-demande, celle d'un sujet, que l'on nomme abusivement l'usager. Or cette demande n'est pas toujours celle que la société imagine, et prend des formes bien différentes qu'il faut savoir écouter, et parfois décrypter. Elle résiste toujours aux approches globalisantes que la société construit pour comprendre ce qui s'agite à sa marge. Enfin, toute posture est l'expression d'un engagement singulier du professionnel, elle est la manifestation de son désir d'aide, un désir qui l'a amené à choisir ce métier si particulier, et pas un autre.

Autrement dit, si une posture se nourrit du désir du professionnel, de son implication dans la relation, elle ne saurait en aucun cas s'extraire de son environnement institutionnel et politique, de sa fonction proprement sociale, et encore moins se délier de l'autre et de ses vicissitudes, de ses aspirations conscientes, comme de ses embarras les plus inconscients. Ainsi donc, la posture professionnelle se situe toujours au confluent de trois logiques : la commande sociale, globale et impersonnelle ; la demande d'aide d'une personne, singulière et intime ; un engagement professionnel fluctuant et insaisissable. Or ce sont là trois logiques parfois congruentes, souvent contradictoires, qui pour tenir ensemble dans une relation d'aide ont besoin d'une surface d'accroche, d'une base solide dans laquelle s'enraciner. Les paradoxes ne manquent jamais de déséquilibrer le professionnel, de fragiliser sa posture, de l'interroger jusqu'au point de vacillement, c'est pourquoi il a tant besoin de points de repères clairs, il a besoin d'être solidement arrimé à une vision collective, et c'est bien le cadre, dans toute sa complexité et ses nuances, qui joue ce rôle essentiel d'amarrage.



En fait, le cadre réinterprète la commande sociale pour qu'elle s'accorde à la réalité du terrain, il la subvertit² pour qu'elle ne verse pas dans la simple injonction normative et inclusive. Il impose le manque au professionnel, le limite pour que son désir ne cède pas à la jouissance du sauveur. Et enfin, il garantit à l'utilisateur le temps de l'écoute, afin d'éviter que sa demande ne s'emmure dans une pure logique de consommation de l'aide qui prendrait les allures d'une incessante et stérile réclamation³, d'un dû. En fin de compte, quand il joue pleinement son rôle et occupe sa place, le cadre garantit la liberté du sujet, il ouvre des zones d'échanges, autorise

2. Terme utilisé par Joseph Rouzel dans « Le transfert dans la relation éducative », dans *Psychanalyse et travail social*, Paris, Dunod, 2002, p. 161.

3. Je dissocie ici clairement la réclamation, passive, où le professionnel est mis en demeure de détenir et de donner la solution, d'une revendication où le sujet s'approprie de manière d'abord individuelle puis collective sa demande, en l'associant à celles des autres pour en faire un levier du changement social.

des marges de manœuvre, fait vivre des niveaux d'aménagements différents : la commande accepte d'être réinterprétée pour sortir de l'injonction et devenir un guide à l'action de terrain ; le désir du professionnel accepte de renoncer à ses élans réparateurs pour accueillir la parole de l'usager pour ce qu'elle est ; et la demande de l'usager accepte de se dire dans une relation, de se revisiter, et de s'y assumer pour être entendue. À l'inverse, désolidarisées du cadre, ces trois tendances se rigidifient, se méprennent, et entrent en conflit aveugle et potentiellement violent. L'injonction de normalisation de la société se resserre, la jouissance de réparation de l'éducateur se répand, et la réclamation de l'usager s'emballe. Les trois tendances, devenues morbides, entrent non plus en résonance mais en concurrence, elles s'affrontent. Elles n'ont plus qu'un maître mot, leur satisfaction, même si cela doit passer par l'assujettissement des deux autres. Dans ces conditions particulières d'exercice professionnel, la pratique sort définitivement de la clinique, elle perd son âme. Et de la posture, il ne reste plus qu'une vague imposture.

Les fonctions du cadre : question de perspective

Mais plus concrètement, qu'attendons-nous du cadre ? Si chacun comprend aisément qu'il constitue ce socle de stabilité indispensable à la pratique, ce filtre sans lequel la posture se délite et s'évanouit, c'est qu'il répond à des fonctions non moins utiles. Mais saisissons le cadre au plus près de ce qu'il est, en partant du vécu d'un chef de service dans sa fonction de représentation du cadre.

DIRECTION PÉKIN

« Spécial Olympics, leur communication fait rêver : dans le film de présentation, des athlètes handicapés rivalisent de force et d'habileté devant un public enthousiaste. Pour l'équipe que j'encadre depuis quelques années déjà, cela ne fait aucun doute, il faut participer à ces jeux olympiques des personnes déficientes intellectuelles : destination Pékin.

En tant que chef de service, me voilà devant un sacré challenge : comment faire de cet enthousiasme professionnel un projet réaliste et donc réalisable, profitable aux premiers intéressés, les résidents de notre structure ? Comment puiser dans le rêve la force de changer la réalité ?

Ma première réaction est d'encourager l'initiative. Entretenir le désir, c'est pour moi le meilleur moyen d'entrer de plain-pied dans un projet. Il n'y a pas de projet sans une volonté de partager. Le désir est là, je dois tirer le fil, sans qu'il se brise. Et puis je peux dès à présent compter sur Nelly et Pierre, deux collègues qui croient dur comme fer à ce projet un peu hors norme. Leur investissement fait plaisir à voir, il est revigorant. Rapidement, je veille à questionner leurs ambitions, je veux mettre en évidence les difficultés, faire émerger les embûches, pas question de les effrayer, seulement, j'ai envie de les aider à anticiper les contraintes, à les contourner, l'épreuve de réalité doit faire son œuvre. Nous sortons du simple rêve, des pistes de travail s'ébauchent doucement, le projet prend forme.

J'ai à cœur que mes collègues sentent mon implication. Je suis convaincu que la réussite de ce projet passera par un élan collectif, chacun doit y trouver sa place, à sa mesure, et quand je dis tous, j'entends les éducateurs et les résidents bien entendu, mais aussi la direction, les administrateurs, les partenaires. Pour y parvenir je mets

en place un comité de pilotage, une manière pour moi de mettre mon savoir-faire technique au service d'une dynamique et, je le répète, d'un désir.

Le 7 avril 2008, mes deux collègues et les sept résidents décollent de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle avec la délégation française, direction la Chine. Je suis ravi. »

À travers son témoignage, ce chef de service met en lumière les trois principales fonctions du cadre en les faisant vivre et en les incarnant.

– Tout d'abord, le cadre *délimite*, c'est le sens commun du cadre. Il borne, fixe les frontières de la pratique, il définit l'espace de ses possibilités. On ne demande pas à un professionnel qu'il soit partout, qu'il ait une action totalisante pas plus qu'une vision panoptique. Le cadre pose ce qui est attendu du professionnel. Il recentre sa pratique sur le pourquoi un sujet s'adresse à lui, et en quoi le social par l'entremise de son institution sollicite ses compétences pour accompagner ce sujet.

– Ensuite le cadre *soutient*, c'est-à-dire qu'il étaye la pratique. Il soulage le professionnel en le délestant d'une part de l'accompagnement. Le professionnel ne porte pas tout, et donc il n'est pas tout. Le cadre le préserve d'une toute-puissance mortifère. Nécessairement quelque chose lui échappe, des décisions ne lui appartiennent pas. Le cadre soutient aussi parce qu'il est en appui de la pratique du professionnel, il l'accompagne, il assure les relais, pense les coopérations, de sorte que derrière une posture, c'est toute une institution qui est en marche.

– Enfin, le cadre *oriente*. Il donne du sens mais aussi un mouvement à l'action, une direction. Il inscrit la posture dans des objectifs déterminés (non exclusifs, nous y reviendrons) conformes à un complexe de

valeurs qui sont celles de l'institution, et que l'on retrouve généralement en préambule des projets associatifs. Dire que le cadre oriente, c'est dire aussi qu'il ordonne, organise, orchestre pour qu'une posture s'articule à un ensemble, qu'elle ne se pense jamais dissociée des autres.

Mais ne concluons pas trop vite. Ces trois fonctions du cadre sont moins distinctes qu'il y paraît. Et à y regarder de plus près, elles s'entremêlent, se superposent, interagissent. Pour soutenir, le cadre délimite, pour délimiter il oriente, et en orientant il soulage, donc il soutient. Cette approche décrit une certaine réalité du cadre qui intuitivement nous parle, mais qui n'est pas tout à fait satisfaisante pour en comprendre les spécificités. Si l'on accepte de faire un pas de côté, aussitôt la perspective change, les catégories se réorganisent, et l'on voit émerger non plus trois mais deux fonctions, relevant de registres très différents : l'un réglementaire (ou normatif) et l'autre symbolique (ou instituant).

Le registre réglementaire tout d'abord. Il n'échappe à personne que le cadre implique un ensemble de règles auquel les professionnels, quels qu'ils soient, sont subordonnés. Le cadre établit des réglementations et des usages, oraux ou écrits, qui bornent la pratique et la manière d'être au travail. On range parmi ces réglementations les missions, les textes régissant les conditions de travail, l'organisation..., mais aussi certaines habitudes, des usages transmis de génération en génération. Il s'agit d'obligations ou de consignes lisibles, parfaitement identifiables par les acteurs qui peuvent en prendre connaissance, s'en saisir, discuter et à l'occasion contester. On réduit d'ailleurs trop souvent le cadre à

cette unique dimension réglementaire, comme s'il n'était qu'un ensemble de prescriptions à respecter, un *vade-mecum* de conduites à tenir. Le cadre s'apparenterait à un vaste règlement intérieur. C'est évidemment une vision bien trop restrictive qu'il nous faut immédiatement dépasser.

Car une seconde fonction subsume cette première fonction réglementaire, et elle relève d'une tout autre dimension, celle du symbolique. La fonction symbolique, c'est ce qui institue le sujet, le structure. C'est un lieu Autre qui s'inscrit dans les corps et dans les esprits par l'entremise du langage. La fonction symbolique est vectrice de signifiants qui, sciemment mais surtout inconsciemment, traversent le sujet et le relient à une destinée commune, celle de l'institution, des institutions, et plus globalement celle de l'humanité. Le cadre, c'est aussi cet Autre qui nous dit ce que nous sommes et où nous nous situons, sans que nous soyons jamais vraiment en situation ni de l'entendre ni de l'admettre.

Mais pour approcher d'un peu plus près la véritable nature des fonctions réglementaire et symbolique, nous devons faire un détour par les deux principales formes prises par le cadre dans l'exercice professionnel : le droit et l'institution.

LE DROIT

Une brève histoire du droit

La loi au sens large, c'est-à-dire l'ensemble des règles qui régissent les rapports entre les individus, s'enorgueillit d'une très longue histoire, probablement aussi

longue que l'histoire de l'espèce humaine elle-même. Mais revenons quelques milliers d'années en arrière, au temps de nos plus lointains ancêtres. Les premiers hommes vivaient dans un environnement hostile. En se rassemblant, ils se donnaient les moyens de survivre. Ensemble, ils étaient plus forts. « La protection mutuelle obtenue de cette façon, pensait Pierre A. Kropotkine, la possibilité d'atteindre un âge avancé et d'accumuler de l'expérience, un état intellectuel plus avancé, et le développement d'habitudes de plus en plus sociales, assuraient la conservation de l'espèce, son extension et son évolution progressive⁴. » Mais si la nature pouvait être domptée par le nombre, les hommes apprenaient simultanément que leurs congénères pouvaient eux aussi se montrer envieux et redoutables, prêts à les dominer. L'union comme moyen de se protéger portait en son cœur la violence du « mimésis d'appropriation⁵ » révélé par René Girard, une rivalité intestine pour la possession « des objets que la communauté était incapable de se partager pacifiquement⁶ ». La menace sévissait de l'intérieur, au sein même du clan. De sorte que la grégarité pour être supportable devait être ordonnée par des règles de vie communes sous formes de rites, d'interdits, de tabous. « Je pense, nous dit René Girard, que les conflits provoqués par la *mimésis* d'appropriation peuvent tout de

4. P.A. Kropotkine, *L'entraide. Un facteur de l'évolution*, Paris, Éd. Écosociété, 2005.

5. R. Girard définit le *mimésis* d'appropriation comme le désir de vouloir ce que l'autre veut par imitation.

6. R. Girard, *Des choses cachées depuis la formation du monde*, Paris, Grasset, 1978, p. 27.

suite éclairer une question ethnologique fondamentale, celle de l'interdit⁷. » C'est également le sens donné à l'interdit de l'inceste dans le mythe freudien de la horde primitive décrit dans *Totem et tabou*⁸, même si ces deux approches sont par ailleurs radicalement différentes.

La nécessité de se protéger par le groupe et dans le groupe, associée au développement du langage et à la fantastique capacité d'abstraction qu'il permet, c'est-à-dire la possibilité de s'extraire du réel pour mieux le penser, furent le terreau des lois primitives orales, puis de toutes celles qui suivirent, aboutissant, des centaines de milliers d'années plus tard, à l'incroyable complexité et diversité juridiques qui règlent nos sociétés contemporaines. Pour expliquer cette complexification du droit, nous pouvons, de manière certes abusive mais néanmoins évocatrice, parler d'une forme de darwinisme juridique. Les lois, puis le droit dans sa forme écrite, ont connu une lente évolution par sédimentation et par mutation. Certaines lois, inutiles, ont sombré dans l'oubli et ont disparu, quand d'autres se sont créées, modifiées, précisées, renforcées en fonction des circonstances et des époques. Différentes cultures se sont rencontrées, assemblées, repoussées, des ruptures de filiation ont lieu, offrant à chaque fois au droit un nouveau visage...

Le code d'Ur-Nammu, tablette écrite en sumérien et datant de 2100-2050 avant J.-C., est la première trace écrite de la loi et donc du droit tel qu'on l'envisage habituellement. Ce code dresse une liste d'interdits

7. *Ibid.*, p. 18.

8. S. Freud, *Totem et tabou*, Paris, Payot, 2004.

auxquels il associe des sanctions. Il est établi par exemple que « si un homme commet un meurtre, cet homme doit être tué ». Le passage à l'écrit est fondamental, il signe l'avènement d'un nouveau rapport à la loi, plus codifié, transmissible. Mais il faut attendre le droit grec, que l'on retrouve dans les évocations poétiques d'Homère par exemple, mais surtout le droit romain, pour connaître la matrice de ce qui façonnera durant des siècles et de manières diverses le droit en Europe. Pierre Legendre voit d'ailleurs dans le droit contemporain la résultante d'une rencontre entre le droit romain et le droit canonique médiéval, mettant ainsi en lumière l'indistinction originelle entre le droit, la religion et les mythes.

Le droit est une histoire d'hommes

Ce bref aperçu montre que le droit est par essence culturel. C'est une construction proprement humaine. Il est l'expression formalisée de notre extraordinaire faculté à faire société. « La culture, souligne Jean-François Dortier, est faite de lois, de rituels, d'une morale, de mythes et de rites que l'on ne retrouve nulle part dans le monde animal. Cet équipement culturel de lois et de croyances partagées a permis d'édifier des communautés beaucoup plus larges.⁹ » Que l'on considère, comme Thomas Hobbes¹⁰ dans le *Léviathan*, que la nature est « un état de guerre » dans lequel « l'homme est un loup pour l'homme » et que le droit a pour but

9. J.-F. Dortier, *L'homme, cet étrange animal, aux origines du langage, de la culture et de la pensée*, Paris, Éditions Sciences humaines, 2012, p. 319.

10. T. Hobbes, *Léviathan*, Paris, Gallimard, 2000.

d'instaurer l'ordre et la sécurité par la soumission de tous à un tiers suprême, ou que l'on pense avec Jean-Jacques Rousseau¹¹ et son contrat social que ce qui est irréductible, c'est la liberté, et que le droit n'est qu'une manière de la préserver par l'abandon de chacun à des lois librement choisies par tous en tant que membres de la communauté, dans les deux cas le lien social est instruit par un Autre et en un Autre lieu, ce que je nomme le lieu de l'Homme. En définitive, le droit est ce qui au cours du temps s'origine dans chaque sujet pour mieux le dépasser, et devenir un au-delà du sujet qui rend possible la vie entre sujets. C'est à la fois une contrainte collectivement choisie et une nécessité du collectif. Alain Supiot écrit à ce propos que le droit « est une parole qui s'impose à tous et s'interpose entre chaque homme et sa représentation du monde [...] C'est une technique de l'interdit qui interpose dans les rapports de chacun à autrui et au monde, un sens commun qui le dépasse et l'oblige, et fait de lui un simple maillon de la chaîne humaine¹² ». Peut-on trouver définition plus limpide ?

Une fonction réglemентаire

Non seulement la loi est partout, mais comme dit l'adage « nul n'est censé ignorer la loi ». Elle fait partie intégrante de nos vies. C'est une donnée irréductible. L'article 1 du Code civil dispose par exemple que « les lois sont exécutoires dans tous les territoires français, en vertu de la promulgation qui en est faite par le président

11. J.-J. Rousseau, *Du contrat social*, Paris, Librio, 2013.

12. A. Supiot, *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Le Seuil, 2005, p. 30.

de la République. Elles seront exécutées dans chaque partie de la République [...] ». Le droit accompagne le moindre de nos mouvements, il s'invite partout où nous allons, dans les lieux publics comme dans la sphère privée. Que vous soyez tranquillement chez vous, assis devant votre écran d'ordinateur, sur votre lieu de travail à parler avec un enfant, ou en vacances, au sommet du Mont-Blanc à contempler la beauté du paysage, le droit vous accompagne, il est là, à vos côtés. Où que vous alliez, il veille sur vos actes pour qu'ils ne soient jamais ce que la société refuse. Quoi que nous fassions, nous pouvons toujours le ramener à ce qui est permis, et à ce qui ne l'est pas. En fait, à tout moment et en toutes circonstances, le sujet de droit est référé à un corpus de règles, il évolue dans un espace juridique orienté selon trois axes :

– *Axe de l'identité et de la filiation*. Il définit le genre, le patronyme mais aussi les liens qui unissent un sujet à ses descendants comme à ses ascendants (l'autorité parentale par exemple). Il est intéressant ici de remarquer que pour l'homme, le genre n'est pas chose purement naturelle ou biologique, il est aussi le résultat d'un acte de langage. L'acte de naissance relève d'une décision qui justement valide l'appartenance du sujet à un genre et non à un autre, cet acte pouvant d'ailleurs faire l'objet de modification en cas de changement de sexe ; mais dans ces circonstances, ce n'est pas l'opération chirurgicale qui modifie le genre – elle ne modifie que le sexe – mais bien la décision de l'institution judiciaire.

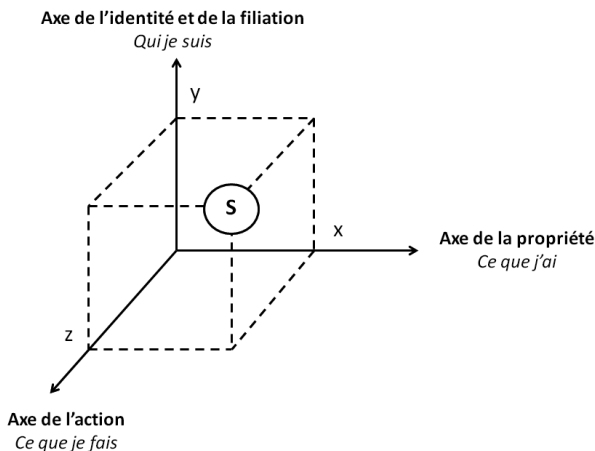
– *Axe de la propriété*. Il régule notre rapport aux choses matérielles, rapport qui, dans une société capitaliste, passe principalement par la notion de propriété privée. Les objets ont un propriétaire ou ils n'en ont pas, ils en

changent, ils se prêtent. Le sujet habite un logement qu'il loue, il regarde une télévision qu'il possède, et regarde un DVD qu'il a emprunté à un ami. Trois rapports à l'objet qui engagent le sujet de manière différente.

– Enfin, l'*axe de l'action*. C'est le plus large, il encadre tout ce que fait et dit le sujet. Il est principalement guidé par le principe de liberté et de responsabilité. « Il a fallu un long cheminement historique jusqu'aux modernes déclarations des droits, précise A. Supiot, pour que s'affirme notre conception occidentale de l'Homme [...], né libre et doué de raison¹³. » L'État de droit est d'ailleurs garant des libertés individuelles. Mais cette liberté n'est pas sans limite, elle s'arrête, comme dit le proverbe, là où commence celle des autres. Et il revient au droit d'identifier et de préserver des frontières souvent floues. Jusqu'où va la liberté d'expression par exemple ? Où commencent la diffamation, les propos attentatoires ? Vaste sujet dont la jurisprudence s'est emparée.

Le sujet de droit est comme situé dans un espace juridique à trois dimensions de type cartésien, à chaque instant et en toutes circonstances, il est localisable en fonction de coordonnées précises (x, y, z), relevant de différents textes, appartenant eux-mêmes à différents codes (Code civil, Code pénal, Code de l'action sociale et de la famille, Code de la route, Code général des collectivités territoriales, Code du commerce...). Quand il se déplace, quand il agit, quand il parle, le sujet change de coordonnées juridiques, ses obligations légales se modifient, et il ne peut pas en pas en tenir compte.

13. *Ibid*, p. 46.

Le sujet de droit dans l'espace juridique

Pour toutes ces raisons, une posture professionnelle est toujours référée à un cadre réglementaire, elle occupe un point dans l'espace juridique qui lui confère des obligations et des interdits, lui accorde des droits et lui impose des devoirs. De fait, chaque acte professionnel engage la responsabilité de son auteur. Le droit peut à tout moment dire si cet acte est conforme ou non aux lois en vigueur, et le professionnel ne peut l'ignorer, et encore moins s'en affranchir. C'est pourquoi il est si important de connaître le cadre juridique de son action. Je suis d'ailleurs souvent très étonné, et à vrai dire désolé, du peu d'intérêt dont témoignent certains travailleurs sociaux pour cette question, comme si leur intervention se suffisait à elle-même, comme si elle se situait hors sol, comme si elle n'était pas rattachée au social et donc aux lois qu'il prescrit.

Penser le droit, s'en imprégner à la mesure du possible, c'est, pour un professionnel du social, penser son appartenance et celle des personnes qu'il accompagne à une même société.

Comme tout acte et comme toute parole, la pratique professionnelle est donc une pratique référée au droit. Une posture éducative relève juridiquement de différents niveaux auxquels elle est tenue. Il est impossible ici de balayer l'étendue du droit français, ni même d'en faire une synthèse, en revanche, tentons d'en comprendre la logique d'imbrication, à la manière des poupées gigognes.

Au regard du droit, le professionnel du social est d'abord *un citoyen*, à ce titre ses responsabilités sont communes à tous. Au pénal, « il doit, écrit Sylvie Hennion, pouvoir régler son comportement social pour éviter toute incrimination ¹⁴ » ; au civil, il est notamment responsable du tort commis aux autres. « La responsabilité civile, précise-t-elle, peut être définie, de façon générale, comme l'obligation légale pour toute personne de réparer le dommage qu'elle cause à une autre personne ¹⁵. » Bref, dans tous les champs du droit, l'éducateur, comme tout un chacun, est tenu de respecter les règles qui régissent la société, le non-respect de ces règles engageant directement sa responsabilité. Tout bêtement, un éducateur qui brûlerait un feu rouge pour être à l'heure à un rendez-vous devrait répondre de son infraction au Code de la route et verrait son permis amputé de quelques points. Plus grave,

14. S. Hennion, *La responsabilité des travailleurs sociaux*, Paris, Éditions ASH, 2012, p. 93.

15. *Ibid*, p. 157.

un éducateur d'internat qui consulterait le courrier d'un enfant contreviendrait en réalité à la Convention internationale des droits de l'enfant qui garantit aux mineurs le droit au secret de la correspondance et au respect de sa vie privée¹⁶, sous prétexte de le protéger, sans l'autorisation d'un juge.

Le professionnel est ensuite *un salarié*, il répond à un contrat de travail qu'il a signé et par lequel, librement, il a accepté, contre rémunération, de mettre à disposition ses compétences. Ce contrat de travail fixe des horaires, un lieu d'embauche, des tâches à accomplir... Dans ce cadre salarial, le professionnel est protégé par le Code du travail qui s'impose à lui comme à son employeur. À ce titre, une posture professionnelle ne relève donc jamais de l'action privée.

Enfin, il occupe une fonction de *travailleur social*, un métier avec ses spécificités, qui, comme nous l'avons vu, répond à une commande, une politique publique, dont le droit se fait l'écho. L'article 2 de la loi du 2 janvier 2002 réaffirme par exemple que l'action sociale « tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection de la personne, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en prévenir les effets ». La loi définit également la formation. Selon l'article L 451-1 du Centre de formation d'apprentis spécialisés (CFAS), « les formations sociales contribuent à la qualification et à la promotion des professionnels et des personnels salariés et non salariés, engagés dans la lutte contre les exclusions

16. Art. 16.1 et 16.2 de la Convention internationale des droits de l'enfant.

et contre la maltraitance, dans la prévention et la compensation de la perte d'autonomie, des handicaps et des inadaptations, et dans la promotion du droit au logement, de la cohésion sociale et du développement social ». En tant que travailleur social, le professionnel répond aux missions propres confiées à l'institution à laquelle il appartient. Ces missions orientent sa pratique, elles recentrent sa posture en fonction de finalités préalablement établies, elles l'installent dans un schéma collectif avec ses priorités. Accompagner une personne en situation de handicap, un enfant en danger, ou une personne en situation d'exclusion, n'entraîne ni les mêmes obligations, ni les mêmes attentes. Le lieu d'exercice conditionne en partie la posture. Un éducateur d'AEMO¹⁷ ne peut en aucun cas, comme je l'ai déjà constaté, se substituer aux parents même pour gagner du temps car il porte alors clairement préjudice à l'autorité parentale qu'il est censé soutenir. À l'inverse, un éducateur d'internat peut et même doit prendre des décisions dans la vie quotidienne de l'enfant confié, il est amené, comme le prévoit le Code civil, à accomplir « tous les actes usuels relatifs à sa surveillance et à son éducation¹⁸ ». Une même profession, deux places, deux missions, deux postures aux possibilités et aux responsabilités juridiques différentes.

Le cadre imprime donc nécessairement sa marque sur la posture. En intégrant clairement son rapport au droit dans sa pratique, le professionnel montre qu'il en est tributaire, qu'il n'est pas omnipotent. Il montre en

17. L'Assistance éducative en milieu ouvert est encadrée par l'article 375 du Code civil.

18. Art. 373-4 du Code civil.

même temps qu'il en est le représentant. Il transmet à celui qu'il accompagne le fait que tout sujet est structurellement dépendant des autres, qu'il appartient au lien social. Une posture référée au droit transmet ce principe d'incomplétude qui nous lie les uns aux autres. Car « si on était totaux, enseignait Lacan, on serait chacun de notre côté, total, on ne serait pas là, ensemble, à essayer de s'organiser¹⁹ ». En s'appropriant de cette manière la question du droit, le professionnel jette en vérité une passerelle entre les lois et la Loi, entre la réalité des règles juridiques et l'abstraction de leur fonction symbolique. Il se prémunit ainsi d'un légalisme frileux qui, au nom des principes de précaution et de l'idée saugrenue d'un risque zéro, paralyse la pratique. Il fait à l'inverse de la connaissance du droit, et de l'assomption de sa responsabilité juridique dans l'acte d'éduquer, les prémices d'un véritablement engagement clinique.

La fonction symbolique

La définition de la fonction symbolique ne trouve aucun consensus dans la communauté scientifique, elle varie selon les auteurs et les spécialités. Hegel voyait dans le symbolique un enchevêtrement de signes s'adressant à notre intuition. Il a, écrivait-il, « une existence extérieure qui est immédiatement présente ou donnée pour le regard de celui qui la contemple et n'est cependant pas prise pour elle-même, telle qu'elle se présente immédiatement, mais doit être comprise en un sens plus large

19. J. Lacan, Le Séminaire, Livre II (1954-1955), *Le Moi dans la théorie de Freud et dans la technique de la psychanalyse*, Paris, Le Seuil, 1978, p. 285.

et plus universel²⁰ ». Lévi-Strauss l'envisageait comme une fonction *sui generis* de l'espèce humaine, qui de manière inconsciente ordonne les formes de parentés, les mythes, les coutumes et autres traditions... Quant à Lacan, il l'a replacée clairement dans l'ordre du langage, au point où il ne manque pas d'agir, au niveau du manque justement. Toutes ces définitions ne sont pas nécessairement contradictoires, elles révèlent principalement une évolution du concept. Nul doute, pourtant, qu'il faille lui donner un sens qui colle à la pratique éducative, qui lui serve d'aiguillage. Plus trivialement donc : « j'entends par symbolique un système complexe de symboles produit historiquement, un système qui propose au sujet des significations repérantes tout en préservant suffisamment de vides, d'insignifiés, d'absences pour que la liberté s'y abreuve²¹ », telle est la définition que je proposais il y a quelques années dans un précédent ouvrage. Depuis, la pensée a suivi son cours, et il est temps, je crois, d'avancer d'un pas supplémentaire.

Étymologiquement symbole provient du grec *symbolum* qui signifie « vivre ensemble ». Il est ainsi écrit dans la racine du mot que le Symbolique promeut le lien social, il sert le maillage intersubjectif. Le droit, en tant que vecteur de normes, joue en partie cette fonction, mais c'est loin d'être son action principale, le lien ne se fait pas seulement par contrainte, mimétisme, ou respect de la règle, il s'immisce en chaque sujet, le rapproche des autres par le partage d'un bien commun. Les

20 . Hegel, *Esthétique*, deuxième partie, première section : « La forme artistique symbolique », traduction de J.-P. Lefebvre, Paris, Aubier, 1995, p. 406.

21. X. Bouchereau, *Les non-dits du travail social, Pratiques, polémiques, éthique*, Toulouse, érès, coll. « Trames », 2012, p. 73.

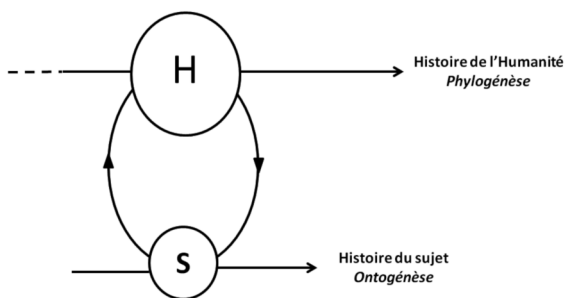
lois parlent de notre histoire, elles sont le reflet de tout un héritage, elles transmettent bien plus qu'elles n'en disent réellement, et c'est en cela qu'elles occupent une fonction symbolique. Elles nous inscrivent dans une lignée. « La visée des lois, explique P. Legendre dans un entretien accordé à Catherine Portevin, c'est de prendre en charge le matériau humain, de l'humaniser, de sorte que le désir se pérennise à travers les générations d'individus voués à la mort. Comme dans la fable de Kafka, dans *Le procès*, le secret de la loi, c'est la mort²². » Autre manière de dire que la loi historicise, qu'elle dépasse la vie du sujet pour la resituer dans une histoire, l'Histoire, celle de l'humanité. L'ordre symbolique fait vibrer dans chaque sujet ce qui en réalité n'est plus là.

Ce qu'il faut entendre ici, c'est que le symbolique est un lieu, que j'ai nommé lieu de l'homme (H), où se dépose ce que chacun comprend et vit du rapport social. Ce dépôt y rejoint les autres, ceux d'aujourd'hui et ceux d'hier, s'y agrège, s'y transforme, puis revient vers le sujet plus consistant, plus fort d'un nouveau relief, d'une nouvelle épaisseur, pour l'instituer comme faisant partie d'une communauté. Ce que permet le symbolique, c'est ce double mouvement d'un sujet instituant, qui participe à une histoire dans le temps qui est le sien, et d'un sujet institué qui baigne dans l'Histoire, celle d'un temps à l'échelle de la civilisation qui le déborde de toutes parts. Autrement dit, nous sommes tous à la fois porteurs de significations qui façonnent les lois, et portés par un univers de significations que les lois essaient. Elles nous travaillent autant que nous les travaillons.

22. P. Legendre, « La loi, le tabou et la raison. Entretien avec Catherine Portevin », *Télérama*, n° 2555-30, 1998, p. 10.

Or le droit, puisque c'est de cela qu'il s'agit ici, concentre ces échanges de mots, les fait vivre. Le droit se nourrit des débats de société, de tout ce que les sujets émettent comme paroles. Puis, au détour d'une loi, il les resitue dans un script historique, à l'échelle de l'Homme, pour finalement influencer sur la vie des sujets, en fixant de nouvelles règles bien sûr, mais surtout en leur léguant l'essentiel, son essence : la culture. Les lois agissent à la manière d'un palimpseste : ce qui est écrit, les textes auxquels nous faisons collectivement référence, en cachent beaucoup d'autres bien plus anciens, des textes qui ont été oubliés mais qui n'en n'ont pas moins laissé leur trace, une empreinte agissant dans l'inconscient collectif, comme un rappel omniprésent du passé.

Double mouvement de la fonction symbolique



En définitive, pour les professionnels, se référer au droit, c'est prendre acte que leurs pratiques, et donc leurs postures, sont structurellement incluses dans le corps social, dans son récit, même s'ils peuvent, par ailleurs, en contester les imperfections. Mais surtout, et c'est là le point névralgique, le droit est un lieu qui

s'adresse aux professionnels comme aux personnes qu'ils accompagnent, qui les décentre de l'instant, les décale de leurs égos et, quand ils savent s'en emparer, leur évite l'effondrement, la dépression narcissique, en les joignant aux autres.

L'INSTITUTION

Établissement, service, organisation... Institution

Quand on consulte le *Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale* à l'entrée « Établissement et service », on ne trouve aucune définition au sens strict. D'ailleurs, les auteurs en conviennent, « établissement, service : des termes apparemment simples ! Pourtant, chercher à les préciser et à les différencier amène à ouvrir une véritable boîte de Pandore²³ ». Les détours opérés montrent que les deux mots échouent en réalité à décrire l'objet étudié. Les auteurs y décrivent la distinction entre établissement et service, l'un étant plutôt fermé comme les internats, l'autre plutôt ouvert, comme les SESSAD. Il est essentiellement question de lieu d'intervention, d'espace, l'un clairement circonscrit grâce à un bâtiment, l'autre, hors les murs. Mais ces deux termes ne disent rien des fonctions, des logiques hiérarchiques, des missions assignées, des articulations entre les différents niveaux. C'est toute une dimension qui n'est pas prise en compte et qui pourtant, avec la professionnalisation, occupe une place grandissante dans les métiers du social.

23. *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, 2012, p. 237.

Le mot organisation vient en partie combler ce manque, il met en lumière la complexité du système humain qui fonctionne au sein des établissements et des services, avec ses relations d'acteurs, ses rapports de pouvoir, l'aménagement des tâches, l'encadrement, l'utilisation de moyens, ou encore la circulation de l'information... C'est toute une horlogerie qui devient l'objet d'attention de la part des chercheurs mais aussi des travailleurs sociaux eux-mêmes. Toujours selon le *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, « une organisation réunit un ensemble de moyens (entre autres humains, matériels, économiques, logistiques) qui permettent la réalisation d'activités différentes, complémentaires et coordonnées, en vue de la production d'un objectif²⁴ ». Mais là encore, les professionnels ne s'y reconnaissent pas vraiment ou pas tout à fait, le mot est trop enfermant, trop mécanique, rationalisant. Qu'en est-il de la part invisible, du sens caché, des signifiants ? Tous les chercheurs n'ignorent pas cette question, comme Jean-François Dortier pour qui « une organisation n'est pas seulement un ensemble d'individus guidés par des intérêts, des contraintes et des jeux de pouvoir. C'est aussi un système culturel, symbolique et imaginaire²⁵ ». Néanmoins, la notion d'organisation ramène trop souvent l'analyse à hauteur d'hommes, elle omet tout un pan dont nous sentons intuitivement qu'il est fondamental, le pan symbolique. Et c'est principalement là, au niveau symbolique, que me semble intervenir la notion d'Institution.

24. *Ibid*, p. 394.

25. J.-F. Dortier, « Sociologie clinique et dimension cachée des organisations », dans J.-M. Saussons (sous la direction de), *Les organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions sciences Humaines, 2012, p. 142.

La fonction symbolique institutionnelle

Tout cadre combine une fonction réglementaire, c'est-à-dire la production et l'application de règles, de normes et d'habitudes repérables, avec une fonction symbolique qui rattache le sujet à l'histoire du groupe, à une culture, à une trame de significations qui s'ancrent au plus profond de son être. Comme le droit, l'institution occupe ces deux fonctions. Je ne reviendrai pas sur la première, il n'échappe à personne que tout professionnel travaillant pour une institution en accepte par contrat le règlement, les modalités d'exercice, il se confronte également, positivement ou non, à ses usages et à ses rites. La seconde, en revanche, mérite qu'on s'y arrête un instant. Mais plaçons-nous une nouvelle fois à hauteur de pratique, en nous plongeant dans l'expérience d'un cadre hiérarchique confronté avec ses collègues à la violence du quotidien.

SUBLIMER LES PEURS

« Je suis devenu cadre, comme ça, un peu par hasard, sans avoir rien demandé, sans avoir jamais postulé. Héritier désigné par le père, mon directeur. J'étais annoncé avant même que le poste soit créé. Quel cadeau empoisonné ! J'étais tellement attendu, et j'avais tant de choses à apprendre. Quel était ce travail dont je ne connaissais rien ? Sommé d'être celui qui sait, qui résout, celui qui détient la réponse parce qu'il est déjà passé par là. Mais ce métier improbable, et parfois impraticable, il a fallu que je l'apprenne, que je l'apprivoise, pour finalement me l'approprier, avec mon style, ma personnalité.

La salle est petite et mal éclairée. Mes collègues sont collés les uns aux autres comme on serre les rangs avant la bataille. Ils me fixent en silence. La salle de réunion

me paraît minuscule. Ils attendent des réponses, ils attendent que je décide face aux comportements agressifs de Yannick, un résident du foyer d'hébergement où je travaille. Yannick est adulte déficient intellectuel, il réside parmi nous depuis deux ans. Hier, il a de nouveau sévi en assénant un violent coup de poing à une jeune éducatrice, et il aura fallu l'intervention de deux collègues pour canaliser sa fureur.

Je sais déjà que l'équipe va demander l'exclusion de Yannick au nom de leur protection et de conditions de travail devenues trop difficiles. Je devrai également prendre le temps d'écouter les revendications, les doléances des uns et des autres, rien de plus normal dans une telle situation, tous veulent que ça s'arrête. Et je les comprends. Mais, au fond de moi, je ne veux pas que la parole en reste là, qu'elle se fige dans la plainte ou la contestation, j'aimerais qu'elle s'ouvre aussi sur les peurs, sur les manières de les dépasser, sur nos limites et la manière de les accepter, sur nos impuissances et la manière dont nous pouvons les sublimer. J'espère que de là nous pourrons aussi penser la situation de Yannick, sur le pourquoi de sa violence, sur le comment nous pouvons continuer à l'aider. Pouvons-nous imaginer autre chose pour lui, décaler nos pratiques, réinventer notre accompagnement ? Comment nous soulager sans nous délester de notre responsabilité envers ce jeune homme ? Comment nous protéger en le protégeant ? Voilà une réunion qu'il va falloir porter ! »

En quoi consiste le métier d'éducateur, si ce n'est à soutenir le sujet dans le rapport qu'il entretient à lui-même et aux autres ? L'éducateur aide le sujet à intégrer le lien social sans pour autant qu'il s'y efface. Vivre avec les autres sans s'ignorer, sans se donner ou s'abandonner. Dans sa pratique, l'éducateur puise en lui-même ce qu'il

a intériorisé de ce rapport, tout en resituant son action dans sa dimension collective, en se laissant traverser par ce que lui en apprennent les autres. Et si la relation éducative touche son but dans ses effets de socialisation, c'est souvent que l'éducateur a su dire *Je* tout en disant *Nous*. La fonction symbolique accompagne cette bivalence *Moi/les Autres, Jelle Social* dans la posture éducative, elle la rend possible en préservant les sujets d'un tout pour soi et, finalement, d'un soi contre tous, où l'intérêt des ego rythme les relations. En ce sens l'institution institue : elle déluge le sujet de sa solitude originelle en établissant l'ordre du partage et donc du renoncement à l'autosuffisance et à la pulsion. L'institution est un frein à la jouissance et à ses ravages. « Nous ne devenons des êtres parlants et désirants, écrit René Kaës, que parce qu'elle soutient la désignation de l'impossible : l'interdit de la possession de la mère institution, l'interdit du retour à l'origine et de la fusion immédiate²⁶. »

La posture éducative se soutient toujours d'une relation dont le professionnel accepte les tourments, et ces tourments, comme c'est le cas dans l'exemple cité, peuvent se cristalliser dans l'agressivité et parfois, malheureusement, la violence physique. L'éducatrice en a fait la douloureuse expérience, sa relation à ce résident a basculé dans le passage à l'acte. Et c'est toute l'équipe qui va alors faire corps autour d'elle, comme touchée elle-même dans son intégrité. Que réclame cette équipe à son chef de service ? D'exclure le résident ? Peut-être, c'est une première lecture, au ras des

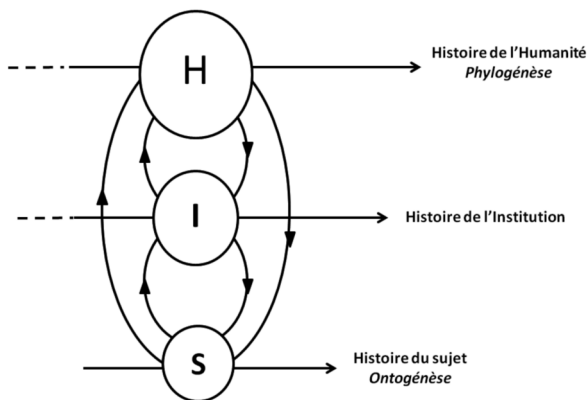
26. R. Kaës, « Réalité psychique et souffrance dans les institutions », dans *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*, Paris, Dunod, 2012, p. 2.

mots. Mais revenons, comme le fait ce cadre, à la posture éducative, au sens de l'accompagnement. Ne faut-il pas deviner dans la demande de cette équipe le désir de parler, de penser ce qui ne l'a pas été, de sortir de la sidération ? Ne faut-il pas voir, dans cette manière de faire bloc, la volonté de ressouder l'équipe, d'en faire de nouveau un point de réassurance ? Et peut-on imaginer soutenir ce rapport à l'équipe en soutenant le rapport au résident incriminé ? Tentons d'avancer un peu à travers ce qui de prime abord s'expose sous les traits d'une contradiction.

Dans la relation éducative, le rapport duel n'est praticable, supportable, et même utile, qu'à la condition d'être réintroduit dans le jeu institutionnel qui lui garantit suffisamment de jeu relationnel. Autrement dit, il faut que la relation éducative, que j'ose qualifier d'« intime », ne soit jamais exclusive, elle doit pouvoir s'échanger, sortir d'une pure intimité. On ne le dira jamais assez, il faut que ça se parle, que ça se parle dans des endroits prévus à cet effet, mais que ça se parle entre collègues, en équipe, en analyse des pratiques, peu importe, il faut que l'altérité s'immisce dans la relation, qu'elle dérange les certitudes de l'éducateur, que de la contradiction et même de la contrariété l'obligent à la réflexivité et donc à la pensée. C'est en ce sens que ce chef de service dit si justement qu'il va falloir porter la réunion ; ce qu'il va falloir porter, au nom de l'institution, c'est la parole, une parole qui permette d'aller au-delà de l'émotion brute. Il faut que les paroles se mêlent, s'entremêlent pour que le sens émerge. La posture doit pouvoir s'imprégner de cet humus langagier, y trouver les ressources pour continuer à soutenir ce qui peut sembler parfois insoutenable.

Ainsi, l'Institution, dans sa fonction symbolique, entre-t-elle en résonance avec le droit, pour garantir un même lieu, celui de la loi, celui du langage et de la culture, celui de notre appartenance au groupe. En fin de compte, l'institution est un rouage intermédiaire dans la transaction symbolique qui nous unit aux autres, dans cette logique d'humanisation qui passe par la parole et le texte. Mais à la différence du droit, elle travaille à côté du sujet, là où il se débat. Pour reprendre le vocabulaire de Karl Marx, le droit évolue au niveau de la superstructure, quand l'institution œuvre au niveau de l'infrastructure, et les deux garantissent un cadre instituant.

Rouages de la fonction symbolique



Pour conclure, retenons l'essentiel, à savoir qu'une institution permet à un sujet de se rallier à un collectif sans s'y confondre, elle permet d'intégrer sans dissoudre, de réunir sans assimilation, d'acter la présence du sujet en autorisant son absence. Et si elle parvient à assumer

et à faire vivre tant de dialectiques propres au sujet, elle le doit en grande partie à sa fonction symbolique²⁷.

L'institution : entre père et mère

L'institution n'est pas un long fleuve tranquille, elle est le berceau de nombreuses tensions plus ou moins graves et plus ou moins bruyantes. Nous en avons tous été les témoins, et parfois les acteurs. Elles n'ont rien d'indépassable et souvent elles sont même grandement utiles. Ces moments de crispations entre les hommes, s'ils sont éprouvants à vivre, sont intéressants à analyser comme l'expression d'un conflit entre ce que Paul Fustier nomme des organisateurs psychiques inconscients qui « infléchissent et orientent les pratiques²⁸ ». Mais tout cela demeure bien théorique, et un exemple nous aidera à mieux comprendre.

UN ÉLAN TROP PROTECTEUR ?

« Chacun s'installe autour de la table, et chacun retrouve la place qu'il a pris l'habitude d'occuper. La réunion d'équipe commence. Je les connais bien, six ans que j'encadre cette équipe, et je le sens, l'ambiance est tendue, il y a des signes qui ne trompent pas. De toute évidence la situation de l'enfant mise à l'ordre du jour a longuement été débattue entre eux, et ils font corps. Un éducateur a été désigné par les autres membres de l'équipe pour porter une parole et une préoccupation commune. Aucune question, tout dans la présentation de ce que vit l'enfant est orienté, construit. Tous les regards se tournent vers moi. On me demande

27. X. Bouchereau, *op. cit.*, p. 73.

28. P. Fustier, *Les corridors du quotidien. Clinique du quotidien et éducation spécialisée en institution*, Paris, Dunod, 2014, p. 12.

d'acquiescer, de soutenir un projet déjà bien ficelé, et de ne surtout pas fragiliser les certitudes qui l'étaient. J'attends, je pose une question, puis deux. J'hésite, je reformule, j'interroge. Mais le moindre doute de ma part est aussitôt perçu comme une remise en cause de l'accompagnement proposé, la moindre hésitation comme un procès en incompétence. Comment échanger sans cliver ? Comment mettre en mouvement la pensée sans blesser personne, sans tomber dans le piège d'une fausse opposition entre ceux qui voudraient le bien de l'enfant, et les autres, entre une équipe dévouée à sa mission de protection, et un chef de service empêcheur de tourner en rond ? Je sens en moi tout l'inconfort d'une posture à laquelle je crois. L'enfant va mal, les inquiétudes de l'équipe sont légitimes, il faut faire quelque chose, j'en suis convaincu, mais l'idée que l'on puisse apporter à cet enfant tout ce dont il aurait besoin m'interpelle, cette idée que nous pourrions remplacer ses parents, ou simplement faire sans eux parce qu'ils font (du) mal, que nous pourrions gommer d'un trait sa souffrance, le faire changer de vie à partir d'une simple décision, me semble trop proche de l'illusion, une illusion qui pourrait exclure d'autres manières d'aborder cette situation, ouvrir d'autres possibilités, une autre trajectoire. Je partage leur inquiétude, mais cette inquiétude ne justifie pas que la controverse soit évacuée. Je comprends les appréhensions de mes collègues, je touche du doigt ce qui ressemble à l'angoisse de voir un enfant souffrir, j'ai du respect pour cet élan de protection qui s'empare de l'équipe, mais je n'ai décidément pas envie d'y céder sans question. Cette réunion va être longue. »

Depuis ses origines le travail social est mû par la volonté d'apporter aide et soutien aux plus démunis : les orphelins, les pauvres, les estropiés... Au cœur de cet

élan, le désir de contrarier les effets d'un environnement ou d'une naissance peu favorable, d'en minimiser ou d'en soulager les conséquences. La position tenue et assumée depuis des décennies est donc celle de la mère protectrice qui héberge, nourrit, prend soin et rassure les plus fragiles. Ainsi les institutions se sont-elles construites et structurées avec en arrière-fond cet imago maternel, qui au fil du temps s'est érigé en véritable organisateur psychique inconscient. « L'institution se constitue effectivement sous l'emprise d'un organisateur psychique inconscient, nous dit P. Fustier, qui est la dévotion maternelle. La dévotion maternelle qualifie ce moment particulier pendant lequel la mère, juste après la naissance de son enfant, se montre capable de satisfaire à la perfection et sans hésitation les besoins de celui-ci, comme s'il s'agissait encore de ses propres besoins²⁹. » La demande adressée au chef de service par les éducateurs, dans cette vignette clinique, me paraît relever de cet élan protecteur maternel, elle obéit bien entendu à une volonté consciente et légitime de répondre à la mission de protection qui leur est confiée, mais elle obéit également à une poussée inconsciente, un désir de faire corps autour de l'enfant, de l'envelopper de toutes les attentions dont il est supposé avoir besoin. Or ce désir est souvent totalisant, il vise malgré lui à combler l'autre, surtout quand cet autre est désigné comme un être fragile et immature. C'est ce que Paul Fustier appelle une « institution en plein ». Les éducateurs, notamment ceux qui exercent dans les structures d'accueil, sont traversés par cette idée qu'il faut offrir à la personne prise en charge tout ce dont elle

29. *Ibid.*, p. 66.

aurait manqué ailleurs, qu'il faudrait donc boucher le manque, réparer la blessure, combler les failles. L'organisation de ces établissements est d'ailleurs pensée pour ça. Et il ne faut pas se tromper, c'est ce qui en fait la qualité. C'est un idéal imaginaire qui sert une réalité bienveillante. Curieusement, cet empressement à donner de soi pour réparer l'autre comme le ferait une mère mythique est un élan nécessaire en même temps qu'une impasse, car « l'espoir de retrouver la mère dévouée est un espoir impossible, vouloir y répondre n'est, heureusement, pas moins impossible³⁰ ». Mais comment supporter cet impossible en forme de paradoxe ? Comment faire en sorte que la dévotion ne devienne pas dévorante ? Comment ne pas éteindre cette préoccupation de l'autre sans la laisser se consumer dans la toute-puissance ? C'est là, je crois, face à cette imago maternel, qu'intervient la fonction symbolique institutionnelle dont nous venons de parler. Un peu comme si la triangulation œdipienne se jouait sur la scène institutionnelle, avec d'un côté un imaginaire qui pousse à la protection débordante, et de l'autre une instance paternelle matérialisée par le cadre – et dans notre exemple incarnée par un chef de service – qui sépare et interroge, une instance qui, comme le ferait un père, réclame sa part. D'où quelques frictions, et quelques incompréhensions parfois au sein des équipes. Mais ce serait une grave erreur de vouloir les supprimer, de lénifier ce qu'elles font naître de conflits, car c'est bien de leur résolution que dépend en réalité la qualité des accompagnements. Il ne s'agit évidemment jamais de savoir qui a raison ou qui a tort (cela n'aurait abso-

30. *Ibid.*, p. 67.

lument aucun sens), mais bien de comprendre que ces deux fonctions sont indispensables et indissociables, qu'elles opèrent sur des niveaux différents. Si l'exemple cité propose une configuration assez classique de cette dynamique psychique, avec une équipe animée par un imaginaire maternel et un chef de service venant, le temps d'une réunion, occuper une fonction dite « paternelle », la réalité des institutions relève d'une combinaison bien plus complexe et bien moins uniforme. En effet, un chef de service peut tout à fait être pris dans les rets de l'imaginaire maternel, et venir coller au désir collectif d'envelopper l'autre, et inversement un éducateur, par sa capacité à ouvrir des espaces dans le discours commun, par sa volonté d'enrayer une vision trop monolithique, en affirmant sa différence, peut être le vecteur du tiers paternel. Les personnes accueillies ou accompagnées ont besoin de se sentir entourées, investies, mais elles ont aussi besoin que ce désir ne les étouffe pas. Elles ont besoin qu'il subsiste un vide, un ailleurs, dont elles pourront se saisir pour se réaliser. En fin de compte, le symbolique institutionnel a pour principale fonction de soutenir ce qu'il y a d'impossible dans l'imaginaire protecteur de l'institution.

Le cadre : la part incluse

En ces temps un peu difficiles pour le travail social, on attend beaucoup de l'institution, on attend d'ailleurs souvent beaucoup trop, et on attend beaucoup trop parce qu'on pose assez mal la question de sa fonction et de ses ressorts. On la pose, je l'ai déjà montré, de manière trop organisationnelle, mécaniste, on l'interroge sans cesse à un niveau matériel, concret,

presque physique (comment le travail est organisé, comment le droit du travail est respecté, comment les procédures protègent...). On la pose à un niveau nourricier – qu'est-ce que la mère institution peut faire pour moi ? Comment me préserve-t-elle des affres de la vie au travail ?

Tout cela est fort utile, c'est même indispensable, il n'y a donc de ma part aucune réticence à ce sujet, ce serait mal me comprendre que d'imaginer qu'il s'agirait pour moi d'épiphénomènes négligeables. En revanche, j'ose affirmer que pour construire une approche opérante de l'institution, c'est très loin d'être suffisant, c'est même clairement enfermant. De surcroît, j'é mets l'hypothèse qu'à trop rétrécir notre compréhension de l'institution sur ce seul champ de l'opérationnel, de la forme, on l'appauvrit au niveau du fond, et *in fine* on l'asphyxie. C'est ce qui, je crois, ne cesse d'abîmer les relations dans notre secteur. L'institution, à être ignorée, voire effacée dans sa fonction symbolique, ne régule plus comme elle le devrait les accompagnements, renvoyant professionnel et usager dans un face-à-face, un lien à la distance morbide, qui peut rapidement devenir insupportable pour le travailleur social comme pour ceux qu'il accompagne.

J'ai montré l'importance de cette fonction, la manière dont elle parcourait les sujets, à leur insu parfois. Je vais peut-être surprendre, mais la fonction symbolique autour de laquelle je n'en finis pas de tourner ne vient pas seulement de l'extérieur, d'au-dessus, c'est aussi celle que tous les professionnels portent, celle que chacun d'entre eux incarne. Cette part institutionnelle est aussi là, inscrite en chacun eux, dans ce qu'ils disent comme dans ce qu'ils taisent.

C'est le principe hologrammatique énoncé par Edgar Morin, par lequel « le tout est d'une certaine façon inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse dans le tout³¹ ». Autrement dit, chaque partie contient le Tout, et le Tout se constitue de toutes ses parties. Je vais sûrement étonner encore un peu plus en disant qu'il en va de la responsabilité de chaque travailleur social de prendre soin de l'Institution. Mais ces deux affirmations méritent quelques précisions.

Quand un éducateur va à la rencontre d'une personne, il est en situation de travail. Autant dire qu'il y va toujours avec son contrat de travail dans la poche, et c'est bien ce contrat qui affirme que cette relation n'est pas une relation comme les autres. Elle répond à une commande sociale, elle est ordonnée, au double sens du terme : ordonnée au sens d'imposée, l'éducateur ne choisit pas d'accompagner telle ou telle personne, tel ou tel enfant, mais également au sens d'organisée, mise en ordre, cette relation obéit à des formats qui souvent lui préexistaient et qui subsisteront après son départ. L'éducateur répond en quelque sorte à des schèmes propres à sa profession et à son institution. Mais que retenir de tout ça ? En quoi cela nous importe-t-il tant dans la pratique ? Simplement que dans la relation, quelque chose échappe à la liberté de l'éducateur, qu'il y a dans toute relation professionnelle de la contrainte, du tiers, de l'imposé, et c'est ce tiers, cette contrainte, cet imposé qui permettent une distance supportable. Qu'un professionnel, comme j'ai pu en être le témoin, s'affranchisse de ce tiers, qu'il nie la part institutionnelle qu'il porte en lui, qu'il fasse de

31. E. Morin, *La méthode, III. La connaissance de la connaissance*, Paris, Le Seuil, 1986, p. 101.

la relation une question privée (privée de tiers), et il se livre aux tourments d'une relation dérégulée, où la nécessaire implication devient envahissante, où l'indispensable réserve devient sourde et aveugle. Alors, quand les bons sentiments, les indignations poussent à rejeter hors de soi l'institution, la méfiance, l'effondrement relationnel n'est jamais très loin, avec ce qu'il génère de souffrance chez l'usager comme chez le professionnel. Et étonnamment, quand tout cède, quand le professionnel perd pied, c'est souvent vers l'institution, encore une fois, qu'il se retourne, lui reprochant de ne pas avoir su le protéger !

Bref, l'Autre institutionnel, c'est aussi ce que l'éducateur a compris et assimilé de l'institution, c'est le sens qu'il lui donne. C'est cette petite voix qui se rappelle continuellement à lui, lui susurrant : « Es-tu bien à ta place ? » Il faut veiller à écouter cette petite voix, à ne jamais la bâillonner, à en faire bon usage ; elle est le meilleur allié de l'éducateur dans les accompagnements souvent émotionnellement éprouvants qu'il assure au quotidien.

Disons-le autrement, l'institution n'est pas une entité totalement extérieure, une idée purement abstraite, ni même un simple lieu de la pratique. L'institution est un tout, un ensemble plus ou moins cohérent de règles, de représentations, de mythes, de désirs, de craintes, de discours formels et informels, un tout complexe dont tous les professionnels, chacun dans ses attributions, sont des parties agissantes et créatives. Le Tout institutionnel décrit ici est bien, comme on l'envisage généralement, la somme des parties, mais chaque partie, c'est-à-dire chaque professionnel, comprend en lui-même une part du tout, et c'est cette part

institutionnelle incluse qui le rattache à l'ensemble comme aux autres.

La comparaison la plus simple pour comprendre ces imbrications est celle de l'organisme. Celui-ci se compose de multiples cellules, c'est bien la somme des cellules, leur enchevêtrement, leur maillage qui constitue anatomiquement, presque visuellement un organisme. Mais en même temps, on retrouve dans chaque cellule un brin d'ADN, toujours le même, c'est la part du tout, une représentation de l'organisme au sein même de chaque cellule. On sait que cet ADN organise et relie les cellules entre elles, il permet à l'organisme de fonctionner de manière cohérente. Sans cet ADN, ou si cet ADN est défectueux, la cellule meurt, et l'organisme peut également être gravement endommagé, jusqu'à la mort parfois. C'est pourquoi la part institutionnelle dont les professionnels sont les délégués et les dépositaires est si cruciale, chacun d'entre eux est responsable de l'institution et de son bon fonctionnement, et donc de son efficacité dans les accompagnements qu'ils exercent.

POUR CONCLURE : LA LIBERTÉ ET SES PARADOXES

La principale difficulté quand on fouille la question du cadre pour mieux en cerner les fonctions, c'est qu'elle nous ramène presque systématiquement à celle de la règle, et d'une manière ou d'une autre, en dépit des ouvertures proposées, on voit poindre l'ombre angoissante de la servitude. Notre liberté semble rognée, et avec elle notre créativité contrariée. Cette idée pollue notre conception du cadre, elle en donne une image négative qui empêche de la penser.

Impossible de le nier pourtant, la réalité du terrain confirme malheureusement parfois cette crainte. Il existe bien des institutions qui segmentent la pratique en tâches, la taylorisent et finissent par la dénaturer, des institutions pour lesquelles on fait, on obéit et surtout on ne pense plus, comme si la pensée était devenue dangereuse et seul le faire était salvateur. Mais ne nous mentons pas, il existe aussi des professionnels anxieux qui réclament de l'institution qu'elle balise toutes les parcelles d'incertitudes, qu'elle les sécurise, qu'elle les protège en réglant à l'avance leurs postures, qu'elle les préserve du doute, au point où ils se dédouanent de toute implication subjective et donc de toute responsabilité individuelle. Dans ces institutions, et pour ces professionnels, la liberté et la créativité sont effectivement réduites à leur portion congrue, elles perdent de leur noblesse, et même de leur signification. Cadres et liberté irréconciliables ? Je ne le crois pas.

C'est oublier que la liberté ne peut se penser qu'à travers le rapport à l'autre, et un rapport, comme le laisse deviner son acception mathématique, unit deux éléments pour en produire un troisième selon des règles définies. Le sujet, explique A. Supiot, « n'accède à cette liberté que dans la mesure où il demeure un sujet au sens étymologique et premier du mot, c'est-à-dire un être assujéti au respect des lois (*sub-jectum* : jeté dessous)³² ». Être libre ce n'est pas jouir sans entrave, en se moquant des effets sur autrui, c'est au contraire désirer, s'épanouir au sein d'une communauté, prendre en compte l'autre dans l'expression de soi. Et c'est dans cette expression ouverte aux autres

32. A. Supiot, *op. cit.*, p. 58.

que naît la vraie créativité, une créativité qui ne se consume pas dans le nombrilisme.

En donnant corps au collectif, en posant des actes et des mots sur ce qui fonde le lien entre les sujets, sur ce qui les réunit, le cadre garantit leur liberté. Et en réalité, il garantit aussi leur capacité créative à toujours pouvoir réinventer ce lien. Ignacio Gárate-Martínez résume cette idée dans un passage lumineux que je ne me lasse pas de lire : « J'aime à croire [...] que la société met en place des structures afin de conduire des êtres en souffrance vers une parole qui leur permette de choisir, c'est-à-dire d'être libres. Voilà ce qui peut faire dire que la loi et son exercice sont libérateurs et pas seulement contraignants. À condition toutefois que l'on pose les bases en ces termes et que chaque partenaire se sente responsable, et donc qu'il se situe en tant que représentant d'une parole qui, malgré des aspects de contrainte, conduit à une libération³³. » Il n'y a pas de liberté ni de créativité sans limite, et il n'y a pas pire servitude qu'une liberté absolue. C'est pourquoi le cadre, quand il est bien pensé, souple, vivant, est à la fois le préalable et le support de toute posture éducative.

NOTES D'HUMEUR

« Une institution, c'est du symbolique qui rend le réel supportable. »

33. I. Gárate Martínez, *L'institution autrement, pour une clinique du travail social*, Toulouse, érès, 2003, p. 58.

« Ce n'est pas aux personnes accueillies d'éprouver du désir pour les institutions, mais bien aux institutions d'entretenir le désir pour les personnes qu'elles accueillent. »

« Une institution qui réclame des usagers qu'ils renoncent à leurs symptômes est une institution qui s'égare. »

« Un projet institutionnel n'a de sens qu'à pouvoir être interrogé par ceux qu'il a ignorés. »

« La liberté a ceci de paradoxal qu'on ne peut véritablement être libre qu'à la condition librement consentie de ne pas l'être totalement. »