

Pacte Civique
Groupe de travail sur l'exclusion

Réunion du 16 Mars 2012

Présents :

- Sylvie Lelièvre (SNC),
 - Loïc Demoy (SNC),
 - Jean Baptiste de FOUCAULD (Pacte Civique)
 - Patrick BRUN (ATD)
 - Christian SAINT-SERNIN (D & S)
 - Alice Casagrande (Croix Rouge)
-
- Plusieurs excusés parmi lesquels sophie.alary@fnars.org, Alain Intrand, Astrid LE VERN (CORACE), Charles MERIGOT (SNC), Jacques Henri VANDAELE (MNCP)

Le groupe s'est fixé comme thème de réflexion : **comment détecter les pratiques excluantes ?**

Nous recevions **Alice Casagrande**, Directrice adjointe en charge de la qualité, la gestion des risques et la promotion de la « bienveillance » à la Croix-Rouge française, dont voici le texte de l'intervention qui a donné lieu à un débat court mais passionnant. L'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux) a réalisé sur la « **maltraitance en Institution** » d'excellentes études que l'on peut se procurer auprès de cette institution.

Intervention Pacte Civique – Groupe exclusion – Mars 2012
Alice Casagrande sur la « maltraitance en Institution ».

Parmi les enseignements que l'on peut tirer des situations de maltraitance des personnes vulnérables au sein des établissements sociaux et médico-sociaux, quelques-uns sont peut-être susceptibles d'éclairer une réflexion sur les pratiques « excluantes ».

Face à la maltraitance, la réaction la plus courante n'est pas la mobilisation mais la **sidération**, notamment du fait de la honte que provoque la situation aperçue. La maltraitance suscite ainsi le silence chez les intervenants, beaucoup plus souvent que l'intervention et l'interposition. Dans le même temps, le silence est également suscité chez la personne qui subit la maltraitance, les deux phénomènes tendent donc à s'entretenir l'un l'autre.

En outre, ce silence se double d'un second silence, plus commun celui-là : celui qui est couramment rencontré face aux situations difficiles, aux épreuves de vie (par exemple la maladie grave ou le chômage qui dure). Devant la difficulté ou la vulnérabilité d'une personne, un silence d'embarras peut s'installer chez n'importe quelle personne proche (collègue, ami, famille) et en retour, la personne vulnérable peut s'isoler d'elle-même pour éviter de rencontrer la gêne ou l'incompréhension, ou de la susciter dans son entourage.

Ces deux situations de silence ne peuvent se confondre : sidération face à la maltraitance et gêne ou embarras devant l'épreuve de vie ne sont pas du même ordre, ne relèvent pas des mêmes mécanismes de défense.

Mais les deux signent une difficulté convergente, à savoir la nécessité pour ne pas avoir de pratique excluante d'avoir la maturité d'accueillir la situation difficile et d'y faire face. Avant même le jugement excluant, avant même l'acte de violence, c'est l'absence de parole qui pose problème, l'incapacité de trouver des mots justes pour converser avec une personne dans les situations de vulnérabilité, et plus encore l'incapacité de mettre des mots et de savoir à qui les adresser lorsque l'on se trouve dans les situations de maltraitance (alors même que dans ces deux configurations, la parole serait évidemment secourable).

Pour autant, instaurer comme solution la parole pour elle-même ne fonctionne pas. Premièrement, l'instauration de « groupes de parole » peut n'avoir aucun effet bénéfique si elle se heurte à des logiques défensives de groupe qui font dire aux professionnels « Je n'irai pas, je ne suis pas concerné, je n'ai pas de problème... ». Ce phénomène de résistance à la prise de parole et à l'élaboration collective est extrêmement courant, en particulier lorsque les professionnels sont habitués à de sévères jugements les uns sur les autres, qui les font en retour hésiter à se livrer en confiance pour amorcer une réflexion authentique sur les pratiques. Deuxièmement, la parole lorsqu'elle énonce un fait grave sans être suivi de mesure correctrice et de réaction managériale adaptée se tarit très vite. Troisièmement l'injonction « d'aider », de « respecter », « d'accepter la différence » fonctionne d'autant moins que les destinataires de ces messages, les professionnels en première ligne, sont eux-mêmes fragiles ou du moins, dans des situations qui sont souvent économiquement et socialement peu favorables. On retrouvera ainsi sans surprise, de façon régulière des réactions de la part des professionnels même lors d'une formation sur la maltraitance qui consisteront à se décrire eux-mêmes comme maltraités.

En réaction aux risques de maltraitance qui sont inévitables dans les métiers de la fragilité (ainsi que le rappelle la recommandation de l'Anesm sur la maltraitance), le collectif de travail joue un rôle déterminant. L'inclusion et l'accueil sont des cultures collectives portées par des politiques volontaristes et des hommes qui les incarnent.

La maltraitance se déclenche souvent sous la forme d'une réaction naturelle de symétrie (en réponse à un trouble de comportement par exemple) : ainsi, la bienveillance n'est pas naturelle mais doit faire l'objet d'une démarche construite, affirmée, maintenue dans le temps, en proposant d'autant plus de possibilités de prise de distance que le contact avec les personnes accompagnées est étroit et lui-même percutant pour les intervenants.

Les pratiques excluantes peuvent être des tendances naturelles au sein des établissements, lorsque des logiques de groupe s'installent : prendre un temps très long le matin, en équipe, pour le petit-déjeuner ensemble, au détriment du temps de soin par exemple ; désertir une unité difficile (celle qui accueille des publics particulièrement perturbés, comme des malades d'Alzheimer, par exemple) pour ne se consacrer qu'aux publics plus « visibles » et faciles ; subtiliser la parole ou faire comme si l'on savait mieux que l'autre ce qui est bon pour lui. Tels en sont quelques exemples.

Dans ces situations, la formation seule ne peut prétendre tout résoudre : un contenu technique, même valorisant, et toujours précieux pour mieux accompagner les personnes, peut s'éroder très vite lorsque les professionnels exercent leur mission au sein d'un établissement insuffisamment structuré et régulé. Il est indispensable que la conscience de la vulnérabilité ou de la fatigue des intervenants, de la pénibilité de leur travail, ne conduise par l'encadrement des structures à se tromper de vulnérables – c'est-à-dire à penser les organisations de travail au bénéfice principal des professionnels, sans garder à la conscience les besoins des personnes accueillies. Mais cet équilibre, qui est tout l'enjeu de la bienveillance, est extrêmement délicat à construire, et toujours à repenser, ce d'autant plus que les équipes de direction et d'encadrement sont elles-mêmes souvent relativement peu alertées et formées pour affronter ce dilemme.

Prochaine réunion : vendredi 27 avril

De 15 h à 19 h

au local du Pacte Civique et de Démocratie et Spiritualité
21 rue des Malmaisons 75013 PARIS

1. A 15 h, nous reprendrons ce travail sur la maltraitance pour en tirer quelques propositions pour le Pacte Civique
2. A 15 h 30, nous recevrons Christian Gibert, Directeur Adjoint de l'Institut des Métiers de France Télécom pour réfléchir aux pratiques excluantes à l'intérieur d'une entreprise.
3. Nous aurons aussi à reprendre une grille de réflexion préparée lors des précédentes réunions sur les pratiques excluantes.