

Extrait du Espace d'échanges du site IDRES sur la systémique

[http://spip.systemique.eu/article.php3?id\\_article=249](http://spip.systemique.eu/article.php3?id_article=249)

Ausloos Guy

# COLLABORER C'EST TRAVAILLER ENSEMBLE

- SAVOIR THÉORIQUE - Échanges à partir d'articles , bibliothèque, dictionnaire et concepts de la systémique - Article donné par son auteur  
pour stimuler des échanges -



Date de mise en ligne : dimanche 18 février 2007

---

Espace d'échanges du site IDRES sur la systémique

---

Sommaire

- [COLLABORER C'EST TRAVAILLER ENSEMBLE](#)
- [Conclusion](#)

# COLLABORER C'EST TRAVAILLER ENSEMBLE

Des parents-clients aux parents-collaborateurs

Guy AUSLOOS (Psychiatre, systémicien, professeur agrégé à l'Université de Montréal et à l'Université McGill, professeur invité à l'Université de Louvain) Dans *Thérapie familiale*, Genève, 1991, Vol. 12, No 3, pp. 237-247

**Résumé :** Collaborer c'est travailler ensemble. Des parents-clients aux parents-collaborateurs. \_ Cet article est le texte d'une conférence présentée lors d'un colloque organisé par le Centre d'accueil « Les Quatre-Vents » à St-Donat, Québec. La particularité de cette rencontre tient au fait que, outre les professionnels participants, les parents étaient également invités et ont activement participé. Ceci a imposé sa forme au texte : les idées présentées s'adressent tant aux parents qu'aux autres professionnels. Quant au contenu, il présente les idées actuelles de l'auteur sur la nécessaire collaboration institution-famille.

**Summary :** To collaborate means to work together. From the parents-clients to the parents-collaborators. \_ This paper is the text of a presentation at a meeting organized at the Centre d'accueil « Les Quatre-Vents » at St-Donat, Québec. The peculiarity of this meeting was that, in addition to the professional participants, the parents were also invited and actively participated. This gave a form to this text : the ideas address as well to the parents as to the other professionals. As regards the content, it presents the actual ideas of the author concerning the necessary collaboration between family and the institution.

**Mots-Clés :** Education - Famille - Institution - Parents \_ Placement.

**Key words :** Education - Family - Institution - Parents \_ Placement.

Quelqu'un a dit : « Un des métiers les plus difficiles c'est celui de parent, et c'est le seul pour lequel il n'y a pas de formation. » C'est de cette citation que je voudrais partir pour introduire cette journée, et de ma propre expérience en tant que parent et avec des parents. ( ... )

### 1. Etre parent : un métier difficile ...

Quand j'enseignais à l'Université de Genève, j'ai entrepris une recherche portant sur les couples qui attendaient leur premier enfant. Mon hypothèse de départ était que la naissance représentait un moment de crise pour le couple. Je reviendrai sur cette notion de crise, mais laissez-moi juste souligner que j'entends par le mot crise "un moment où des changements sont en train de se produire". Heureusement ou malheureusement, mon hypothèse s'est trouvée amplement confirmée. Tous les couples que j'ai étudiés estimaient que pendant les six mois qui suivaient l'accouchement, ils étaient passés par une période de crise personnelle et de couple qui s'était révélée enrichissante une fois traversée, mais qui aurait pu être réellement problématique.

Une des premières conclusions que l'on peut en tirer, c'est qu'actuellement, et de moins en moins, personne n'est vraiment préparé à élever un enfant, même lorsque cet enfant a réellement été voulu et désiré. Sociologues, sexologues et psychologues s'accordent à dire qu'on est moins bien préparé maintenant qu'auparavant à cette fonction tout à fait essentielle. Auparavant en effet, à la campagne, on vivait en grande famille dans laquelle les aînés apprenaient à élever les plus jeunes et les plus jeunes s'occupaient des enfants des aînés. Ce n'est qu'en ville que l'on connaissait la petite famille mononucléaire.

Dans cette petite famille et actuellement, il n'y a que peu ou pas de possibilités pour les futurs parents de faire en quelque sorte leur apprentissage de parent, et de plus ceux-ci sont confrontés la plupart du temps à un grand isolement social et relationnel. Parents et grands-parents sont loin ; les amis sont eux-mêmes pris par leurs propres tâches et l'on ne peut pratiquement pas compter sur eux pour recevoir du soutien dans ces moments difficiles qui suivent la naissance. Mais surtout, il y a une sorte de consensus social pour imposer un message officiel selon lequel le couple ne peut être que parfaitement heureux après la naissance d'un enfant, alors que la réalité pour la majorité des couples est faite de difficultés, de fatigues, de tensions qui sont d'autant plus lourdes à supporter que l'on ne peut en parler autour de soi. Quand tout va pour le mieux, c'est une période difficile pour la mère qui est à la fois comblée d'avoir son propre bébé et complètement dépassée par cette toute nouvelle tâche pour laquelle elle se sent si peu préparée, à la fois gratifiée par tout ce qu'elle peut recevoir comme caresses et tendresse de la part du bébé et envahie par cette petite chose qui a un besoin énorme d'elle ; c'est difficile pour le père qui se sent malhabile avec ce bébé qu'il ne sait comment manipuler et qui se sent en même temps indispensable afin de maintenir un équilibre minimum, qui s'efforce d'être attentif à satisfaire les besoins de l'enfant comme de la mère, et en même temps s'entend reprocher en permanence son insuffisance ; c'est difficile pour le couple qui vit un accomplissement dans cette naissance et en même temps risque un éloignement et éventuellement une rupture dans l'avenir, précisément à la suite de cette naissance.

Le duo du couple a donné naissance à une triade dans laquelle de nouvelles dyades problématiques risquent d'apparaître. Ceci m'avait amené à présenter cette recherche en disant : « Les couples font les bébés et les bébés font les parents. » Malheureusement, dans un certain nombre de cas, les couples disparaissent en cédant la place aux parents. Couples sans amour ou familles monoparentales sont là pour en témoigner. J'ai accordé beaucoup d'importance à cette étape parce que ce n'est là que le début d'une carrière de parents qui vont avoir à affronter d'autres étapes qui seront autant de crises. La naissance d'autres enfants représentera la première épreuve ; l'entrée à l'école marquera la première vraie séparation d'avec l'enfant et le début des préoccupations de réussite ; la puberté verra l'apparition de la sexualité dans le sous-système des enfants et le début d'un certain retrait affectif que les parents vivent souvent très mal ; l'adolescence amènera un changement dans les règles familiales autour de l'argent, des sorties, de la sexualité et le début de confrontations et de questionnements qui ne seront pas toujours faciles à aborder ; enfin l'autonomisation et le départ des enfants pour aller à leur tour fonder leur propre famille et devenir éventuellement parents seront autant de périodes difficiles pour les parents, d'autant plus que ceux-ci voient s'approcher à grands pas l'âge d'une retraite à laquelle ils sont souvent mal préparés. Ce n'est pas pour rien qu'on a parlé à ce propos de [« syndrome du nid vide »](#) (empty nest syndrome). Tout ceci pour dire qu'il ne me semble pas étonnant que les parents éprouvent des difficultés au cours d'une carrière de parents, qu'il me semble normal et inévitable qu'ils passent par des périodes de crises, qu'il est prévisible qu'à certains moments certains ne se sentent plus capables de continuer et qu'il est même normal que certains en arrivent à refuser de jouer ce rôle. On a trop accusé les parents de se retirer, de refuser leurs responsabilités, et on n'a peut-être pas suffisamment essayé de se mettre à leur place. J'y reviendrai plus loin.

## 2 .... pour lequel il n'y a pas de formation

En écrivant cette affirmation, je me rends compte qu'elle n'est vraie qu'en partie. En effet, il n'y a pas d'école ou très peu où l'on peut apprendre le métier de parents et il n'existe pas vraiment de cours et encore moins de diplômes qui puissent vous garantir que vous serez de bons parents et que vous saurez vous y prendre pour affronter les différentes crises inévitables. Et cependant, nous avons tous été à l'école de nos propres parents. Consciemment et

inconsciemment, nous avons hérité d'un certain nombre de valeurs que nous avons envie de transmettre et de contre-valeurs que nous avons décidé de ne pas transmettre. On connaît tous ces grandes déclarations que l'on fait comme jeune parent : « Avec mes enfants, je ne ferai jamais cela comme le faisaient mes parents. » Ce qui est paradoxal, et en même temps comique si l'on veut bien ne pas le considérer comme tragique, c'est qu'en fin de compte on ne pourra pas s'empêcher de répéter ce que nos parents faisaient avec nous, et même qu'on se trouve d'excellentes justifications pour le faire. Les modèles familiaux que l'on hérite se transmettent de génération en génération. La question qui se pose dès lors est celle-ci : dans quelle mesure est-on responsable de cet héritage que l'on a reçu, que l'on n'a pas choisi, mais que l'on transmet inévitablement ? Ce qui ne simplifie rien, c'est que chacun des partenaires amène son bagage familial et que la seule chose sûre, c'est qu'il y aura des différences, voire même des incompatibilités. Ce que j'ai appelé la « négociation constitutive » du couple devra être reprise à la naissance de l'enfant. Ce que je viens de dire est vrai pour les parents mais est vrai également pour n'importe qui, donc pour les éducateurs et les autres intervenants, ainsi que pour les équipes. Ils ont également hérité de modèles familiaux, ils ont également hérité de valeurs et de contre-valeurs, et le fait qu'ils viennent de leur famille, de leur milieu, de leur culture ne fait pas que ces modèles sont meilleurs ou moins bons que les autres, ils sont cependant différents. On a trop eu tendance à considérer que le modèle de certaines classes ou de certaines cultures était le bon et qu'il fallait donc s'efforcer de le vendre à des familles provenant d'autres milieux culturels et d'autres classes.

Si l'on tient compte de ce que je viens de dire, cela nous amène à être contraint d'effectuer un certain nombre de changements dans les positions que nous avons adoptées comme intervenants jusqu'à présent.

### **3. Changer notre vision : de la faute à la compétence**

Sans doute, depuis que le monde est monde, a-t-on considéré les parents comme responsables de tous les défauts de leurs enfants. Etonnamment, le courant psychologisant du xx<sup>e</sup> siècle a contribué à accentuer cette tendance. Il suffit de regarder le vocabulaire utilisé par la psychopathologie pour se rendre compte que l'on y parle de mères hyperprotectrices, rejetantes, castratrices ; de pères absents, autoritaires, castrateurs également ; de couples inversés, fusionnels, conflictuels ; de parents non-collaborants, inadéquats, rejetants ; de familles rigides, chaotiques, incestueuses et l'on pourrait continuer cette liste pendant longtemps.

Je pense que si l'on mettait au défi les parents ou les couples les plus adéquats de satisfaire à un examen psychologique où l'on essaierait de mettre en évidence qu'ils ont des problèmes de couple ou de famille, bien peu réussiraient l'épreuve. S'ils disent qu'ils n'ont pas de problèmes, c'est peut-être qu'ils cachent quelque chose ; s'ils disent qu'ils en ont, l'hypothèse est confirmée ; s'ils se montrent réservés, c'est sans doute qu'ils sont non-collaborants ; s'ils sont trop confiants, c'est qu'ils ont tendance à être dépendants ; s'ils sont participants, ne faut-il pas craindre qu'ils soient trop envahissants ; s'ils sont conscients de leurs difficultés, cela confirme bien qu'ils sont inadéquats ... Bien sûr, ceci est un peu parodique, mais il est vrai que la majorité des intervenants a été formée à chercher ce qui ne va pas et que nous avons tous tendance à trouver ce que nous cherchons, même si la réalité est différente.

Je citerai cet exemple d'amis psychologues qui avaient décidé après avoir eu deux enfants d'en adopter un troisième. Ils avaient été soumis à une évaluation pour savoir s'ils étaient admissibles pour adopter des enfants. Cette expérience a été très difficile et pénible pour eux, parce qu'à la suite de cette évaluation, ils étaient presque persuadés qu'ils ne seraient pas capables d'adopter un enfant alors qu'ils en avaient déjà deux qui étaient issus de leur couple. Je m'empresse de dire qu'il s'agissait de gens tout à fait capables d'élever leurs enfants et que l'adoption, en fin de compte, a été une réussite. Tout cela m'a amené à me demander d'où venait cette tendance à chercher ce qui va mal. Bien sûr, le modèle médical qui a été adopté par la psychiatrie, et dans la foulée par la psychologie, est responsable de bien des maux. S'il est adéquat pour la médecine somatique, il recèle bien des effets pervers lorsqu'on l'applique aux troubles psychiques. Quand nous allons voir un médecin parce que nous souffrons physiquement, nous nous attendons à ce qu'il s'intéresse à ce qui ne va pas, et nous avons bien raison. Si le médecin peut identifier la lésion, il pourra sans doute nous soulager, voire nous guérir. Mais pour celui qui souffre

psychiquement, il n'y a pas de lésion, il y a essentiellement des difficultés de relation, et une difficulté de relation ne peut être plâtrée ou extirpée. Au lieu de la combattre, ne vaut-il pas mieux utiliser ce qu'elle a de constructif ? Mais cette référence au modèle médical n'explique pas tout. D'ailleurs, si ce modèle s'est imposé, c'est qu'il rencontrait une culture qui avait en quelque sorte les mêmes valeurs et les mêmes prémisses.

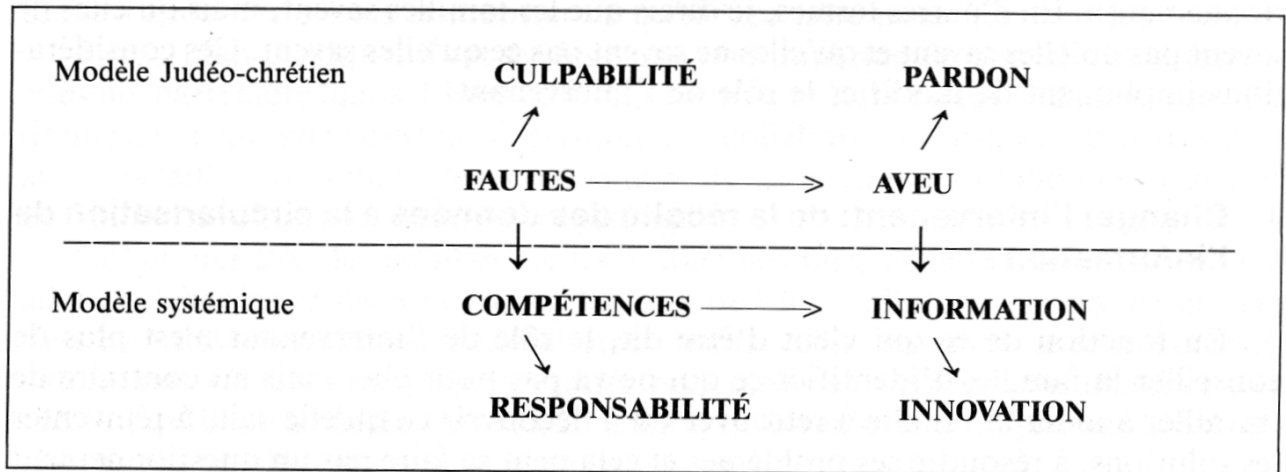
J'ai trouvé une première réponse dans l'ouvrage d'un historien, [Jean Delumeau](#), qui s'intitule « [Le péché et la peur](#) ». Sa thèse principale montre que, dans la civilisation judéo-chrétienne, c'est la faute, le péché qui est à la base du système éducatif, au moyen de la culpabilisation. C'est quelque chose que nous avons tous pu expérimenter : en famille, lorsque l'on fait bien les choses c'est normal, mais lorsque l'on fait des fautes, les parents sont là pour les souligner. A l'école, on retrouve le même mécanisme : on apprend aux élèves en soulignant leurs erreurs plutôt qu'en amplifiant leurs compétences ou en valorisant leurs réussites.

J'ai trouvé une deuxième réponse complémentaire dans le livre de [Michel Foucault](#) : « [La volonté de savoir](#) ». Il y insiste sur l'importance de l'aveu dans notre culture, de dire ce que nous avons fait de mal comme moyen de trouver la rédemption. Et il est vrai qu'un proverbe bien connu dit que « faute avouée est à moitié pardonnée ». La confession était un sacrement qui se basait sur l'aveu de cette faute, et c'est comme si la majorité des intervenants en psychologie et en éducation avaient repris le rôle des confesseurs. Dans beaucoup d'entretiens encore, on essaie de faire dire à l'individu ou à la famille ce qui ne va pas plutôt que de chercher à voir ce qui va encore bien.

Passer de ce modèle judéo-chrétien au modèle systémique, c'est chercher les compétences, les capacités, ce qu'ils savent faire, plutôt que de s'apesantir sur les fautes, les difficultés, les échecs ; c'est circulariser l'information qui permettra les innovations, plutôt que de chercher l'aveu des traumatismes qui ancre dans un passé stérile. Ceci m'a amené à faire le tableau suivant.

Tableau 1 : Du modèle judéo-chrétien au modèle systémique.

Tableau I: Du modèle judéo-chrétien au modèle systémique.



On voit qu'aux extrémités de gauche de ce tableau, on trouve en haut culpabilité et en bas responsabilité. Et bien souvent ces deux termes sont confondus : si on est responsable, c'est qu'on est coupable. Cette confusion est bien regrettable parce qu'il est certain que responsabilité ne signifie pas culpabilité. Au contraire, je dirais qu'il nous faut passer de la famille coupable à la famille responsable. Que faut-il entendre par là ?

Une famille responsable signifie une famille qui a des responsabilités et qui est capable de les prendre. Cela ne signifie pas que la façon dont elle exerce ses responsabilités sera toujours la meilleure mais cela ne signifie pas non plus qu'elle soit coupable de manques graves.

De cette notion de famille responsable, je passerai à la notion de famille compétente. Là encore, cela ne signifie pas que cette famille sait tout faire mais qu'elle a des compétences. Pour moi, toutes les familles ont des compétences, mais dans certaines situations, soit elles ne savent pas les utiliser actuellement, soit elles ne savent pas qu'elles en ont, soit elles sont empêchées de les utiliser, soit elles s'empêchent elles-mêmes de les utiliser pour différentes raisons.

Si une famille est compétente et responsable et pourtant se trouve parfois confrontée à des difficultés qu'elle ne peut arriver à résoudre, c'est qu'elle ne dispose pas toujours de l'information nécessaire pour fonctionner de façon satisfaisante. J'entends ici information au sens où Bateson l'a définie : « Une différence qui fait la différence », quelque chose qui fait que l'on ne voit plus les choses comme avant, qui fait que l'on s'étonne, qui fait dire « je n'avais jamais vu les choses comme cela » ou encore « je ne m'étais encore jamais posé cette question ».

Quand je parle de faire circuler l'information, je ne veux pas dire qu'il faut recueillir des informations, cette fameuse cueillette ou récolte de données dont on parle dans les milieux socio-professionnels. Je ne veux pas dire non plus qu'il faut donner des informations, parce que pour moi les conseils ne sont pas de l'information mais bien plutôt du bruit qui empêche de penser. Quand je recueille des données comme intervenant, je me rends service à moi-même mais je fais perdre son temps à la famille. Quand je leur donne des conseils, je les empêche de trouver les solutions qui leur convienne. Pour moi, circulariser l'information, c'est aller chercher dans la famille l'information pertinente. Et je définirais cette information pertinente comme « celle qui vient du système et qui va y retourner pour informer le système de son propre fonctionnement ». En d'autres termes, je dirais que les familles savent, mais qu'elles ne savent pas qu'elles savent et qu'elles ne savent pas ce qu'elles savent. Ces considérations impliquent de modifier le rôle de l'intervenant.

### 4. Changer l'intervenant : de la récolte des données à la circularisation de l'information

En fonction de ce qui vient d'être dit, le rôle de l'intervenant n'est plus de conseiller la famille, d'identifier ce qui ne va pas pour elle, mais au contraire de travailler à aider la famille à retrouver ou à découvrir ce qu'elle sait, à réinventer les solutions, à résoudre ses problèmes et cela peut se faire par un questionnement circulaire. Ce n'est pas ici le lieu de développer cette technique élaborée par l'école de Milan mais je me contenterai de dire que le travail de l'intervenant systémique, consiste à s'arranger pour qu'en fin d'entretien les différents membres de la famille se soient communiqués entre eux suffisamment d'informations pour qu'ils se connaissent mieux et comprennent mieux leur propre fonctionnement, ce qu'ils traduisent souvent en fin d'entretien par : « on n'a jamais pu se parler comme cela auparavant » ou « on a dit des choses qu'on avait jamais dites ».

La cybernétique a eu une influence importante sur la façon de concevoir les interventions de type systémique. Pendant longtemps cependant, la thérapie a été influencée par la première cybernétique dans laquelle on considérait que l'observateur était extérieur au système qu'il observait. Dans la ligne du principe d'incertitude de Heisenberg et à la suite des travaux de Prigogine en physique et en chimie, de Maturana et de Varela en biologie et de Von Foerster en cybernétique, on a réalisé que cette façon de voir les choses était très limitative. En fait, l'observateur est toujours impliqué dans le système qu'il observe et son attitude influence le fonctionnement des phénomènes qu'il considère. A partir de là, il faut bien considérer que l'intervenant n'est pas quelqu'un qui est extérieur à la famille avec laquelle il travaille mais au contraire qui est immergé dans sa problématique et dont le fonctionnement influencera très directement cette problématique.

Je reviens à cette notion de famille compétente pour dire qu'elle n'est pas compétente pour tout et qu'il ne suffit pas d'écouter les membres de la famille pour trouver les solutions. Chaque famille a des compétences suffisantes pour affronter ses propres problèmes à condition de disposer de l'information suffisante. C'est donc le rôle de l'intervenant d'activer la circulation de l'information dans la famille pour que les solutions émergent. Ceci m'amène à formuler un axiome : un système ne peut se poser de problème tel qu'il ne soit capable de le résoudre.

Changer l'intervenant, c'est changer l'intervention pour en faire une intervention qui active le système en faisant circuler l'information, afin que le système lui-même puisse trouver ou retrouver ses propres compétences pour résoudre les problèmes qu'il s'est posé à lui-même. Dans cette perspective, on est bien loin des interventions où on allait chercher ce qui ne va pas dans la famille pour comprendre la raison des échecs et montrer ce qu'il faut faire pour que tout aille mieux. Sur le plan pratique, il est évident que ceci implique de considérer la famille comme partenaire dans l'intervention, comme collaborateur. Le titre que j'ai donné à ma conférence est lié à l'étymologie : collaborer en latin veut dire travailler avec, travailler ensemble ; c'est de là que nous est venu le mot *laboureur* qui était de fait le travailleur de base au moyen âge.

Collaborer avec les familles, ce n'est donc pas faire de la thérapie, ce n'est pas aller chercher les problèmes que les familles ou les couples peuvent présenter mais c'est bien travailler avec eux. Collaborer, c'est travailler ensemble avec nos compétences, nos valeurs, nos responsabilités respectives et aussi nos insuffisances, en sachant qu'il n'y a pas de vérité en éducation mais seulement un processus d'essais et erreurs dans lequel on peut cheminer et grandir.

a) Que vous travailliez avec une famille ou avec une personne, efforcez-vous de remplacer le vous et le tu par le je. Un exemple me fera comprendre : fréquemment comme intervenants, nous sommes portés à dire par exemple : « vous ne vous occupez pas assez de votre fils » ; ne vaut-il pas mieux remplacer cette formulation par « je suis touché quand je vois combien il a besoin de vous ». Le sens fondamental de l'intervention est le même mais lorsqu'on parle de vous ou de tu on se met dans la position supérieure de quelqu'un qui sait et qui a le droit de juger alors que lorsqu'on parle du je, on parle de ses propres émotions et on se met dans la situation de dire quelque chose qui nous concerne avant de concerner l'autre, on accepte de se livrer et éventuellement d'être vulnérable.

b) Un deuxième moyen qui me semble fondamental est d'abandonner les notions de résistance, de manque de collaboration, de non-motivation pour les familles. Ces notions ont été inventées par les thérapeutes pour justifier leur incapacité à entrer en relation avec leurs clients. Toute personne ou famille qui consulte ou qui sent que cela va mal a envie de changer ; encore faut-il que les thérapeutes soient capables de les accueillir, de leur inspirer confiance, de leur montrer ce qui les attend, de vaincre leurs peurs et leurs habitudes, en un mot de les rejoindre vraiment... Pour moi, il n'y a pas de familles résistantes, il y a seulement des familles qui manquent d'informations.

c) Troisième point, supprimons également de notre vocabulaire le terme de manipulation pour le remplacer par celui de stratégie. Ne trouvez-vous pas étonnant que lorsque les intervenants parlent de ce que font les jeunes ou les familles, ils ont tendance à se poser la question des manipulations dont ils risquent d'être la victime ? Par contre, quand eux font des interventions, ils ont des stratégies. Je pense que pas plus les familles que les intervenants ne manipulent, ou en d'autres termes que tant les familles que les intervenants ont des stratégies et qu'il est tout à fait légitime d'en avoir. Supprimons ce terme de manipulation qui nous amène à une vision péjorative du fonctionnement des familles et donc à une attitude de mise à distance de notre part. Ce qui précède nous amène à voir qu'il était nécessaire de changer notre vision de la famille et donc notre mode d'intervention et puisque nous sommes dans une institution, cela implique également de changer le fonctionnement de l'institution.

### **5. Changer l'institution : de la supervision à la collaboration**

Pendant longtemps, on a présenté l'institution comme étant la bonne solution pour les mauvaises familles. En réalité, le placement apparaissait comme un désaveu des parents et comme une punition de l'enfant. Il ne fallait donc pas s'étonner de ce qui a été bien décrit, à savoir les rivalités parents-institutions qui le plus souvent étaient en fin de compte arbitrées par l'enfant. Lorsque l'institution estimait les parents inadéquats, cela retombait sur l'enfant qui avait le choix soit de collaborer avec l'institution en disqualifiant ses parents, soit de collaborer avec ses parents en disqualifiant l'institution. Quoiqu'il fasse, il se trouvait toujours dans la situation qu'au moins un des deux finissait par dire que c'était l'enfant qui n'était pas correct et souvent même cela se terminait après quelques années d'affrontements par un accord entre les parents et l'institution pour dire qu'en fin de compte si personne ne réussissait, c'était bien que l'enfant avait un problème et que ni les parents ni les éducateurs n'étaient responsables de ce qui se passait. On a tellement véhiculé cette image de la bonne institution que dans l'institution on a fini par y croire et par s'accrocher à ce que j'appelle le mythe de la bonne institution. Pour corriger cela, au mieux, on s'est mis à faire de la thérapie familiale. Le message véhiculé était cependant le plus souvent celui-ci : on s'adressait aux parents en leur disant : « Il faut que vous changiez pour que nous puissions faire notre travail. »

A nouveau, subtilement, les parents étaient mis en accusation, disqualifiés devant leur enfant puisqu'on disait qu'ils avaient des problèmes et qu'il fallait qu'ils changent ; subtilement, ils étaient forcés à parler de choses dont ils n'avaient peut-être pas envie de parler ou dont ils n'avaient pas nécessairement envie de parler avec ces intervenants-là.

Au pire, on faisait ce que quelqu'un a appelé une « parentectomie », c'est-à-dire que l'on essayait de couper l'enfant de ses parents et de son milieu pour en quelque sorte le réparer à l'abri des regards. Comme si l'enfant était une voiture en panne dont il suffit de nettoyer les pièces pour que tout fonctionne à nouveau.

Si l'on désire travailler systématiquement dans l'institution avec des parents considérés comme des partenaires et des collaborateurs, il est donc clair qu'il faut changer un certain nombre des fonctionnements et des habitudes de cette institution. Mon ami Louis Emery, qui est directeur d'institution depuis trente ans en Suisse, a cette formule que j'aime beaucoup : « L'institution est un coffre à outil dont les parents ont la clef. Travaillons ensemble pour qu'ils puissent s'en servir. »

De là découlent pour moi quelques remarques qui me serviront de conclusion :



a) La notion d'hôtel thérapeutique : dans les années 80, j'ai commencé à faire des conférences en insistant sur le fait qu'il me semblait que l'institution ne devait plus être une super-école, ou une maison de réforme, ou un lieu de gardiennage pour les enfants mais plutôt ce que j'ai appelé un hôtel thérapeutique, c'est-à-dire un endroit où l'enfant puisse venir se réfugier, reprendre des forces et à nouveau grandir. En effet, si l'on considère la vision systémique des problèmes d'un individu, on y souligne que celui-ci joue un rôle dans le système et accepte d'être défini comme le problème du système dans lequel il est. Comme le disait toujours Louis Emery : « A force d'être le problème dans la famille, l'enfant finit par avoir des problèmes. » L'institution ne peut pas à elle seule résoudre ce qui fait que l'enfant est le problème de la famille. Elle peut cependant travailler avec l'enfant aux problèmes qu'il a. Un des moyens serait de créer un lieu suffisamment bon pour qu'il puisse y reprendre des forces, s'armer pour continuer son combat dans la vie.

b) Collaborer d'emblée : il y a sans doute longtemps que l'on faisait venir les familles dans les institutions. La plupart du temps cependant, c'était en fin de séjour, pour annoncer à la famille qui ne s'y attendait pas vraiment qu'on allait leur rendre l'enfant et qu'il fallait qu'elle se prépare. On ne leur disait cependant pas comment s'y préparer et ceci permettait éventuellement de projeter le blâme d'un échec du placement sur la famille, puisque c'est la famille qui n'avait pas suffisamment bien accueilli l'enfant à son retour.

Pour moi, ce n'est pas lorsqu'il y a des problèmes qu'il faut s'adresser à la famille mais dès le départ, c'est-à-dire dès l'admission et même avant l'admission dans des entretiens de pré-admission. Dans de tels entretiens, il ne faut pas communiquer à la famille le message « vous avez besoin de nous », mais au contraire « nous avons besoin de vous parce que vous êtes ceux qui connaissez le mieux cet enfant, parce que vous avez beaucoup essayé, ce qui vous a donné une grande expérience, parce que sans vous, lui ne pourra pas avancer, parce que sans vous nous ne pouvons rien faire qui soit durable ».

c) Nous aider à changer grâce aux crises : la bonne institution n'existe pas. Le fonctionnement des institutions est bien trop souvent mis en place pour éviter des crises alors qu'à mon sens l'institution ne doit pas éviter la crise mais au contraire en vivre, comme de son aliment. La crise est en effet un moment où un changement peut se produire. A ce titre-là, elle est donc nécessaire au changement. En conséquence, les problèmes amenés par le jeune dans l'institution doivent être vus comme des sources de changement, non seulement pour la famille, mais aussi pour l'institution qui accueille le jeune. Nous avons beaucoup à apprendre de ces crises que vit l'institution, beaucoup à en apprendre pour modifier notre fonctionnement ; nous avons beaucoup à recevoir des familles, parce qu'elles ont beaucoup essayé et beaucoup appris.

## Conclusion

Si j'ai accepté de vous parler aujourd'hui et si j'ai accepté antérieurement de collaborer aux Quatre-Vents, c'est que depuis cinq ans que j'ai fait la connaissance de cette institution, j'ai découvert que ce que je viens de vous présenter est également ce qui pourrait en quelque sorte servir de philosophie de base pour cette institution, que c'est ce qu'on essaie de faire ici depuis vingt ans. Je voudrais terminer en donnant l'exemple des « rencontres-famille » pour montrer que l'intervention systémique n'est pas une technique mais est quelque chose que l'on construit patiemment au cours des années en améliorant sans cesse l'outil que l'on utilise.

Il y a une quinzaine d'années, des éducateurs de cette institution se sont avisés qu'il serait intéressant de regarder le fonctionnement des familles avant d'y renvoyer le jeune. Pour ce faire, ils ont invité des familles à venir passer une fin de semaine aux Quatre-Vents afin de les observer et d'une certaine façon de les évaluer et de les contrôler. Au départ donc, on pouvait considérer cette intervention sûrement peu systémique comme inspirée d'une préoccupation sincère de favoriser un meilleur retour de l'enfant dans sa famille. Progressivement, les éducateurs ont réalisé que l'on pouvait tirer plus de cette activité et y ont été poussés par des parents qui ont à leur tour proposé aux

éducateurs de venir dans la famille, mûs qu'ils étaient par un besoin de réciprocité de ces visites.

A la suite de cela, les rencontres-famille ont évolué et l'institution a commencé à axer beaucoup plus ses rencontres sur le fait qu'il y avait moyen d'offrir à la famille le bon côté de l'institution, à savoir un environnement et des possibilités de détente en fin de semaine.

[Les Quatre-Vents](#) sont en effet situés à 140 km de Montréal, dans une région de villégiature très appréciée des Montréalais pour ses possibilités de sport, tant en hiver qu'en été. Les jeunes qui y sont placés viennent de familles très modestes de Montréal qui n'ont pas les moyens de se payer ces détentes de l'Uxe. Ce qui pouvait être un handicap pour l'institution, son éloignement, est devenu un atout, la possibilité de faire profiter toute la famille d'une région merveilleuse et ce, à l'invitation de celui qu'on avait été forcé de placer. Progressivement encore, on en est arrivé à une sorte de quatrième étape où actuellement ce qui est essentiel dans les rencontres-famille, c'est le vécu qui peut être partagé entre l'éducateur, le jeune et sa famille au cours d'une fin de semaine qui vient se passer dans l'institution.

Je trouve que c'est là une bonne façon de conclure : partant d'une expérience qui avait plus des visées de contrôle que de changement, malgré un éloignement qui pouvait être un obstacle, on en est arrivé à créer une occasion de rencontre où c'est le vécu partagé qui prime et où les parents et le jeune deviennent réellement les partenaires de l'institution. J'insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas là d'une technique mais d'une création mutuelle dans laquelle les parents ont appris à l'institution et dans laquelle l'institution s'enrichit de ce vécu partagé. J'espère qu'une journée comme celle-ci contribuera à ce que ce programme devienne de plus en plus le programme de base d'une majorité d'institutions.

Dr Guy Ausloos C.H. Douglas-CPC 1 6875 boul. La Salle Montréal, P. Québec H4H 1R3 Canada

*Post-scriptum :*

### BIBLIOGRAPHIE

1. Ausloos G. et Segond P. (1983) : *Marginalité, système et famille : l'approche systémique en travail social*, Coll. Relectures, Vauresson, CFRES.
2. Ausloos G. (1985) : « Vers un fonctionnement systémique de l'institution », *Thérapie Familiale*, VI, 3, pp. 235-242.
3. Bateson G. (1984) : *La nature et la pensée*, Seuil, Paris.
4. Delumeau J. (1983) : *Le péché et la peur : la culpabilisation en Occident, XI/Je-XVI/Je siècle*, Fayard, Paris.
5. Emery L. et Ausloos G. (1984) : « Vinstitution peut-elle accepter des placements dits d'urgence sans renier son modèle d'intervention ? », *Thérapie Familiale*, V, 2, pp. 173-187.
6. Foucault M. (1976) : *La volonté de savoir*, Gallimard-NRF, Paris.