

Une recherche-action : l'après-coup

Jean-Jacques ROSSELLO et coll.



« ... il n'y a jamais de traversée définitivement achevée,
mais toujours du devenir de devenir,
et donc du nouveau devant soi à découvrir. »

F. JULLIEN (2009)

L'ouvrage présenté dans ce numéro de la revue Canal Psy, *SESSAD, une institution nomade, éduquer et soigner à domicile*, est le résultat d'une recherche-action, inscrite dans le cadre d'une convention entre les PEP69 et l'Université Lyon 2. Elle fut conduite durant toutes les années de son déroulement par Pascal ROMAN qui en fut le directeur de recherche. Elle fut initiée par le psychiatre de l'ITEP d'où naissait ce projet de SESSAD (J.J. ROSSELLO) et inscrite par son directeur dans le projet déposé en CROSS¹ pour la création du SESSAD. Il me paraît vain de tenter ici une reprise, synthèse ou résumé de cette recherche et j'invite le lecteur à la découvrir dans toute sa complexité dans l'ouvrage lui-même. Non, je préfère poursuivre la réflexion et donner ici une idée de ce que ce travail est devenu pour l'équipe du SESSAD.

Avions-nous pris le temps de digérer ce travail collectif riche et créatif ? En avons-nous bien cerné les contours et les conséquences sur notre fonctionnement ? Qu'en reste-t-il aujourd'hui ? Devons-nous envisager cet après-coup en termes de perte, de deuil, de gain, de transformation, de tout cela à la fois ? Quelle est la place qu'occupe encore la recherche aujourd'hui dans notre fonctionnement collectif, au regard des événements inévitables que rencontre toute vie institutionnelle, depuis la fin du travail de recherche ?

Ce sont toutes ces questions et les réflexions qu'elles ont suscitées dans nos temps de réunions d'équipe qui donneront un aperçu de l'après-coup d'une recherche-action sur l'équipe d'un SESSAD.

Il faut un temps pour tout : le temps de la reprise et de l'après-coup

Les lignes qui vont suivre doivent leur substance aux temps institutionnalisés de rencontre de l'équipe interdisciplinaire du SESSAD. Elles constituent un matériau issu du travail collectif dont je suis le scribe. À ce titre elles sont déjà un prolongement de la recherche-action dont l'ouvrage est la forme aboutie.

Le premier constat que nous faisons en écrivant ces lignes est que nous voilà déjà à distance de la recherche-action et d'ailleurs... où situons-nous la fin de la recherche-action ? Si le début en est clairement établi, lui donner une date de fin réclame un temps de réflexion, elle ne saute pas immédiatement aux yeux. La recherche-action débute en même temps que le SESSAD ouvre ses portes, ou presque. Notre première rencontre avec P. ROMAN suivait de deux mois l'ouverture des portes du SESSAD. Elle avait cependant été pensée en amont puisqu'inscrite dans le projet déposé en CROSS pour obtenir l'autorisation administrative d'ouverture. Quand s'est-elle terminée ? Avec la publication de l'ouvrage ? Ce serait alors en février 2011. Avec la journée d'études du 26 juin 2009 à l'Université Lyon 2 où nous présentions notre travail ? Aucun de ces repères ne nous satisfait, il nous apparaît alors que ce qui marque la fin de la recherche-action est le point final apporté au rapport de recherche, en septembre 2009. Elle a donc duré sept

ans. Six ans si on veut considérer que la dernière année fut consacrée à la rédaction finale du rapport, à sa mise en pages, aux différentes lectures et relectures nécessaires. La durée d'un tel travail fut une des questions qui jalonna son déroulement. Quel temps doit-on consacrer à un travail de recherche ? Ce temps *pris*, le serait-il au détriment d'autre chose ? Ce temps *pris* serait-il volé ? À ces questions il ne nous appartient pas de répondre ici.

Voilà donc bornée, par des dates, la durée de la recherche. Nous sommes aujourd'hui à presque deux ans de là. Est-ce là le temps de la digestion ? C'est en tout cas aujourd'hui que cette question est mise à l'ordre du jour de notre réunion institutionnelle trimestrielle. Notre préoccupation temporelle serait-elle l'expression d'un certain flou dans l'équipe ? Nous avons à nous situer dans le temps, mais, est-ce là la seule confusion dont nous aurions à sortir ? Ne faudrait-il pas chercher du côté des événements que nous avons connus dans le déroulement de la vie institutionnelle ces deux ou trois dernières années depuis la fin de la recherche-action ? Et en particulier du côté des changements dans l'équipe ?

Une équipe stable, et quelques péripéties

Coïncidence, le point final à la recherche est aussi pour notre équipe l'arrivée d'un nouveau directeur. Le Père fondateur du SESSAD, tel que nous le désignons déjà, a quitté le SESSAD après ce que l'équipe a subjectivement vécu comme un profond différend avec la direction générale de l'association gestionnaire, lui faisant prendre fait et cause pour « son » directeur contre la « méchante » association. C'est un constat, il n'est pas facile d'établir ici un lien entre le départ du Père fondateur et la fin de la recherche-action. Ce que cela nous indique, c'est la proximité et donc le risque potentiel de confusion ou d'agglomération, pour l'équipe, des conséquences de l'un ou l'autre de ces événements. Nous ne saurions plus à qui ou à quoi attribuer telle ou telle de nos réactions.

L'autre constat que nous faisons est celui de la remarquable stabilité de l'équipe. L'essentiel de ceux qui étaient présents à l'ouverture est encore là aujourd'hui malgré quelques vicissitudes : le poste d'enseignant spécialisé a été « supprimé »² après 7 ou 8 ans, nous n'avons plus d'orthophoniste depuis un an, après la démission de notre collègue, et les difficultés, structurelles semble-t-il, de recrutement laissant le SESSAD dépourvu pour l'instant. Le chef de service éducatif à temps partiel a, lui aussi, vu son statut modifié : il a été nommé chef de service à plein temps. Mais revenons à la place du directeur.

2 Si *supprimé* figure entre guillemets c'est qu'en réalité il n'a jamais été supprimé puisque sur le papier il n'existait pas ! Je m'explique : nous avons bien une collègue enseignante qui intervenait dans notre équipe mais c'était par le fait d'une collaboration avec l'ITEP auquel était rattaché le SESSAD depuis son ouverture. L'ITEP nous prêtait un temps d'enseignant. Le « supprimé » indique que l'enseignante était intégré subjectivement à l'équipe et c'est subjectivement que l'équipe a vécu son départ comme une suppression.

1 CROSS : comité régional de l'organisation sanitaire et sociale.

Le changement de directeur dans une institution est toujours l'occasion de bouleversements, s'ils ne sont pas toujours réels, ils le sont sur le plan fantasmatique et c'est bien sur ce plan-là que nous nous situons ici. En ce qui nous concerne, les changements (bouleversements n'est plus le terme qui convient aujourd'hui) ont bien pris place dans la réalité.

Le directeur fondateur était d'abord directeur d'ITEP auquel le SESSAD était rattaché. Pour des raisons de schéma départemental et de réalité de notre recrutement (la plupart des enfants accueillis à l'ITEP venaient du Rhône alors que l'ITEP était implanté dans l'Ain), au fil des ans, est apparue la nécessité de déménager, de déloger³, l'ITEP de l'Ain pour l'installer dans le Rhône. Ce qui fut fait à la rentrée scolaire de septembre 2009. Ce sont les conditions de ce projet de déménagement et de la restructuration du site de l'Ain qui furent pour l'essentiel, cause, pour le directeur fondateur du SESSAD, de sa démission. Par ailleurs, une partie des locaux de l'ITEP de l'Ain était convertie en IME. Ainsi, un directeur ITEP-SESSAD nous quittait et un directeur IME-SESSAD lui succédait. Avec un intervalle d'un an entre le départ de l'un et l'arrivée de l'autre. L'année d'intérim fut chaotique et anxiogène, soumettant l'équipe à un défaut d'investissement directorial et ainsi à la répétition, comme chez la plupart des enfants que nous suivons, d'un vécu d'abandon. En effet, après un temps sans directeur, deux remplaçants se succédaient et, au total, nous avons connu quatre directeurs en un an.

Mais ce directeur « nouvelle formule », le quatrième donc, succédant à un directeur fondateur du SESSAD, se trouvait lui-même fondateur de l'IME. Il accède à cette double direction au moment où les ARS⁴ se mettent en place (printemps 2010) et réclament aux établissements une intention d'économie (restrictions budgétaires, évaluation de leur efficience) afin de tendre vers un coût moyen des SESSAD. De son côté, l'association gestionnaire, en relation avec cette politique des ARS, impose l'installation de la "modulation" (annualisation du temps de travail),... mesures qui furent source d'un certain nombre de tensions avec l'équipe. À cela s'ajoutaient des difficultés budgétaires qui faisaient craindre pour la pérennité de l'équipe : ne faudrait-il pas licencier un collègue (les éducatrices étaient en première ligne) ou ne pas remplacer le (la) premier (e) qui partirait ? Nous étions enfin dans une autre incertitude, celle de nos locaux et le projet d'en investir de nouveaux, sans que cela aboutisse.

Au total, le vent de la révolte soufflait sur le SESSAD et nous n'étions pas loin de désigner le nouveau directeur comme responsable unique de tous nos maux. Tandis que de son côté, il vivait, avec raison, comme injustes les nombreux reproches qu'on lui adressait régulièrement.

Que reste-t-il de nos amours ?

Où que dire d'un *après* la recherche-action ?

Jusqu'à aujourd'hui il semblait difficile de répondre à la question du destin de la recherche-action après qu'un point eût été apporté au bas de la dernière page du rapport de recherche. Nous pouvions cependant admettre, pour certains dans l'équipe, ses vertus de transformation. Deux des éducatrices ont construit et soutenu leur dossier de validation des acquis de l'expérience (VAE) en s'appuyant, l'une et l'autre, sur le travail de la recherche-action. Une autre soutient aujourd'hui le caractère « requalifiant » de ce travail collectif pour son évolution personnelle.

3 La lecture de l'ouvrage permettra au lecteur de se familiariser avec la *figure du délogement* qui constitue le fil rouge de la recherche.

4 Agence Régionale de Santé.

Nous avons présenté notre travail lors d'une journée d'étude à l'Université Lyon 2, sous la présidence d'honneur et en présence de R. MISÈS dont les travaux sur les pathologies limites de l'enfant nous avaient fourni une base théorique précieuse.

Le rapport de recherche, soumis aux éditions Erès, trouvait lui aussi à s'épanouir sous la forme de l'ouvrage publié dans la collection *Trames* de cet éditeur et sorti en librairie en février 2011.

Nous organisons enfin une soirée pour fêter la sortie du livre avec tous nos partenaires et collègues de la région.

Force est de constater que ces différents effets d'après-coup ne parvenaient pas à nous dégager d'une impression d'inachevé ou d'insatisfaction. On trouve que la soirée supposée festive fut bien triste, que l'assemblée était trop clairsemée, que « les p'tits fours c'est bien beau », mais n'aurions-nous pas pu nous nourrir, y compris ce soir-là, d'une nourriture plus intellectuelle ? Serions-nous victimes d'un sevrage trop brutal ? La recherche-action aurait-elle revêtu pour nous les habits d'une mère nourricière devenue frustrante ? Et puis, qu'avons-nous mis en place après, dans notre fonctionnement d'équipe, pour poursuivre sur la voie de la réflexion, de la créativité et du plaisir à penser ensemble ?

Témoignage d'un lecteur du livre recueilli par l'un d'entre nous : « Ce travail m'a beaucoup remis en question dans ma pratique. Mais ce qui est frappant à sa lecture est qu'on sent beaucoup l'illusion groupale dans l'équipe, et je me suis dit comment font-ils après ça ? »

Nous y voilà ! L'après-coup de la recherche-action est bien inscrit dans un registre dépressif, accompagnant le deuil à faire d'une époque dorée. L'hypothèse qui se dessine pour nous aujourd'hui est que le deuil aurait été repoussé, remis à plus tard, mouvement favorisé par l'arrivée du nouveau directeur nous plongeant dans une actualité suffisamment chaude pour nous détourner de celle plus lente à digérer de la fin de la recherche-action et de la démission du directeur fondateur. Car c'est bien deux deuils que nous devons prendre en compte et non un seul. Il apparaît que c'est seulement aujourd'hui que nous pouvons discriminer ce qui était aggloméré et alors nous placer en mesure de faire, enfin, la part des choses.

Nous perdions le directeur fondateur et son départ nous plongeait dans la tourmente. Il nous facilitait en quelque sorte la tâche du meurtre symbolique du Père, mais nous laissait abasourdis. Non content de nous laisser tomber, il nous privait de la sérénité nécessaire pour accompagner la fin de recherche-action.

Le nouveau directeur assumait la tâche ingrate et nécessaire de porter les réformes imposées par les tutelles se mettant en place (ARS) et nous n'avions de cesse de lui rappeler qu'il n'avait pas intégré les éléments de la recherche, qu'il ne devait pas les ignorer... Au total, nous lui reprochions de ne pas être ce Père fondateur qui nous avait conduits jusque-là et nous lui faisions payer l'abandon que nous imposait le Père fondateur.

Et la recherche-action me direz-vous ? Une part me revient en tant que psychiatre promoteur du projet de recherche et co-directeur de la recherche. Si nous convenons que la part qui me revient est celle de « fondateur » de la recherche au SESSAD, sans doute à partager avec l'universitaire directeur de recherche, alors la recherche-action se terminant j'en deviendrais tout d'un coup le premier fossoyeur et/ou la première victime. La remarque fut faite de la présence de mon nom comme co-auteur de l'ouvrage. Cette présence supposait l'absence de tous les autres. Le directeur de la recherche voguant légitimement vers d'autres cieux,

il me fallait assumer d'être fondateur de ce qui n'était plus tout en poursuivant d'être le psychiatre d'une équipe en attente de la suite. Je me demande, en écrivant ces lignes, si l'équipe en choisissant le nouveau directeur ou, à l'occasion, le chef de service comme objet de ses plaintes ne tentait pas de me préserver d'attaques qu'elle m'aurait volontiers destinées.

Après la recherche-action, vers une différenciation des espaces institutionnels

Il apparaît que le lecteur de l'ouvrage reconnaît la présence de l'illusion groupale qui a porté l'équipe du SESSAD pendant cette recherche-action. Nous n'avons pas manqué de la repérer aussi. Peut-être plus facilement quand elle venait à s'épuiser. Il en reste encore aujourd'hui quelque chose.

« L'organisation et la structure sont les armes du groupe de travail » (p.116) nous dit BION et, une équipe organisée autour d'un projet visant à satisfaire à une tâche primaire est un exemple de groupe de travail. Dans une institution, un service, un certain nombre d'outils sont à la disposition des personnels, dont la distribution est assurée par la direction garante de l'organisation. Parmi eux, la réunion dite « réunion des cadres ». Depuis la création du SESSAD, nous l'avons inscrite dans la panoplie des outils possible, et nous l'avons utilisée... avec la plus grande parcimonie. Pour tout dire, elle n'était pas du tout planifiée dans le rythme des réunions et sa nécessité n'a surgi que dans de rares occasions durant ce que fut « le temps de la recherche ». La transformation apportée par le changement du poste de chef de service éducatif en chef de service, c'est-à-dire avec des prérogatives et des délégations de pouvoir supérieures, l'arrivée d'un nouveau directeur, et, nous pouvons ajouter maintenant, la fin de la recherche-action, a conduit à instaurer une réunion de cadres régulières, planifiée. Certaines questions qui étaient abordées directement avec toute l'équipe le seraient, désormais en comité restreint, la réunion des cadres. Si, comme il se doit, on (tout un chacun dans l'équipe) pouvait se demander alors ce qui méritait tant que nous autres cadres nous réunissions sans le reste de l'équipe, il n'en est pas moins résulté un soulagement, exprimé comme tel lors d'une réunion récente, que des discussions, des conflits et des décisions se déroulent de l'autre côté de la porte fermée de la

réunion des cadres. L'illusion groupale du « tous ensemble, tout le temps » avait du plomb dans l'aile, mais s'organisait désormais un espace différencié, celui de la *réunion des cadres*, comprise par l'équipe comme espace contenant et donc protecteur. Voilà qui n'est pas sans nous interpellier du côté des problématiques limites des enfants que nous recevons, chez qui il est bien rare que la porte se referme sur un couple de parents qui porterait ensemble le destin familial.

Pour que le départ du fondateur « fasse séparation » et rende possible la transmission du pouvoir au(x) successeur(s), il est nécessaire de laisser exister l'histoire de l'institution. Le récit qui se transmettra de génération en génération rendra, plus ou moins, à chacun sa part. Il assurera l'institution dans son identité et le successeur dans sa légitimité. Comme nous l'avons noté, l'espace de la création du SESSAD s'est confondu avec l'espace de mise en place de la recherche-action, mais il est juste de reconnaître que les « têtes » fondatrices étaient différenciées dans l'équipe, ce qui avait permis, dans l'une de nos réunions d'équipe, de parler de la guerre des coqs dans la basse-cour ! Les coqs, pour le directeur et le psychiatre ! Il me semble aujourd'hui que nous devons ajouter aux « têtes » celle du directeur de la recherche qui, par son appartenance à une institution tierce, l'Université, une position transitionnalisante, et dedans et dehors, permettait de garder une orientation commune au groupe de travail. Je dirais que sa présence même a permis de relativiser le phénomène d'illusion groupale, pourtant bien présent dans notre équipe, en cela qu'il marquait pour nous accompagner la nécessité d'un recours extérieur. La mère-SESSAD n'était pas toute-puissante et nous étions dès lors comme prédisposés à vivre les mouvements dépressifs inévitables. Le directeur de la recherche aurait ainsi facilité, au moment de son retrait et de la fin de la recherche-action, la reprise par le nouveau directeur, après quelques péripéties certes, de ses prérogatives.

SESSAD de Montluel,
Réunion d'équipe du 30 juin 2011

J.-J. ROSSELLO,
le 08 septembre 2011

Bibliographie "Pratiques cliniques en SESSAD"

ANDRÉ-FUSTIER F., « Quels dispositifs institutionnels pour des familles en grande difficulté psychique ? », in La lettre de l'enfance et de l'adolescence, n°46, 2001/4.
BION W.R. (1961) Recherches sur les petits groupes, PUF, Paris, 1965.
BOILEAU N., L'art poétique, Gallimard, Paris, 1674.
CATHELINE N., « Quand penser devient douloureux », in La Psychiatrie de l'enfant, Vol. 44, 2001/1.
DELOURME A., « La souplesse du cadre », in Gestalt, n°25, 2003/2.
FUSTIER P. (1993) Les corridors du quotidien, Dunod, Paris, 2008.
GAILLARD G., « De la répétition traumatique à la mise en pensée : le travail psychique des professionnels dans les institutions de soin et de travail social », in Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, n°42, 2001/1.
GAILLARD G. (2008) « Liaison de la violence et génération. Une institution aux prises avec le refus de la temporalité », in Cliniques méditerranéennes, n°78, pp.131-150.
JULLIEN F. (2009) Les transformations silencieuses, Chantiers I, Grasset, Paris.

MARTIN M., « Le cadre thérapeutique à l'épreuve de la réalité. (Du cadre analytique au pacte) », in Cahiers de psychologie clinique, n°17, 2001/2.
MERCIER C., « Le SESSAD, un service de soins psychologiques et d'éducation spécialisée à domicile », in Enfances & Psy, n°17, 2002/1.
MERCIER C., « De la visite à domicile thérapeutique à la démarche institutionnelle, ou de l'espace contenant maternel au registre symbolique paternel », in Dialogue, n°169, 2005/3.
MISES R., les pathologies limites de l'enfance, PUF, Paris, 1990.
ROSSELLO J.-J., « Travail d'équipe, travail en équipe et intimité dans un SESSAD », in revue Dialogue, n° 192, 2011/2.
ROMAN P. et ROSSELLO, J.-J., SESSAD une institution nomade, Erès, Toulouse, 2011.
ROUSSILLON R. (1991) « Un paradoxe de la représentation : le médium malléable et la pulsion d'emprise », in Paradoxes et situations limites de la psychanalyse, PUF, Paris, pp.130-146.
VANDEN DRIESSCHE L., L'enfant parallèle, narcissisme parental et handicap, L'harmattan, Paris, 2009.
WINNICOTT D.W. (1971) Jeu et réalité, Gallimard, Paris, 1997.