

Des « Cliniques de Concertation » C'est à quel sujet ?

Extrait concertatif n°11



Tina Tacchino, Namur, 2012

Collectif de recherche de la « Clinique de Concertation »

Plumes et porte-plume

Ce texte est extrait de l'intervention de Tina Tacchino au XIIIe Séminaire de "Clinique de Concertation" de Namur, en octobre 2012.

Tina Tacchino est responsable du Service Instruction publique et des Services sociaux de la Provence de Alessandria (Piémont – Italie).

La collection des écrits concertatifs témoigne du travail mené par le Collectif de recherche de la « Clinique de Concertation ». Ils ne visent pas à une forme aboutie, mais à être remis sur le métier, modifiés et enrichis au fur et à mesure de leur diffusion à travers les différents groupes et territoires du collectif.

Construction, production et consolidation du sujet à partir des ressources résiduelles d'un réseau activées par le conflit

Je proposerai quelques points de réflexion, à propos de ce titre que je trouve difficile même si j'y perçois une portée philosophique. Je partirai d'une expérience vécue, le projet « Précieuses Périphéries ».

Depuis 10 ans, ce projet soutenu par la « Clinique de Concertation » se concrétise dans plusieurs actions.

Les « Cliniques de Concertation » nous aident à soutenir la construction de sujets opérationnels, qui peuvent devenir des agents participants. Présentée de la sorte, nous risquerions de voir cette démarche comme une liste d'outils techniques susceptibles de produire un consensus autour d'un projet prédéfini. Cela n'est pas le cas. Un autre risque, idéologique cette fois, serait de produire la définition généraliste d'une abstraction qui ne correspondait à aucune réalité de terrain.

Je voudrais souligner ce qui selon moi « fait génie » dans la « Clinique de Concertation », des caractéristiques déjà relevés déjà par d'autres dont le philosophe Maniglier. Il en souligne trois aspects :

. Le premier, progresser « De proche en Proche ». L'une des grandes vertus des « Cliniques de Concertation » est précisément d'avoir en quelque sorte conjuré cette tentation de la totalisation grâce à son dispositif. On ne va pas d'une totalité (l'individu en étant une) à une autre (famille, société, etc.), mais on laisse précisément les relations déterminer elles-mêmes, *localement*, leur propre extension. On peut bien déplacer l'espace du problème, mais on ne peut le faire que de « *Proche en Proche* », par voisinage, en rajoutant une relation, et sans jamais sauter au niveau du « Tout »¹.

. Le deuxième, l'élément le plus important pour moi : pratiquer systématiquement l'ouverture du dispositif. Comme le recommande le deuxième principe régulateur du Travail Thérapeutique de Réseau soutenu par la « Clinique de Concertation »² : « S'adapter au potentiel extensif activateur du réseau convoqué par les membres de la famille sans lui opposer de limite. Accepter et s'allier à l'ouverture ».

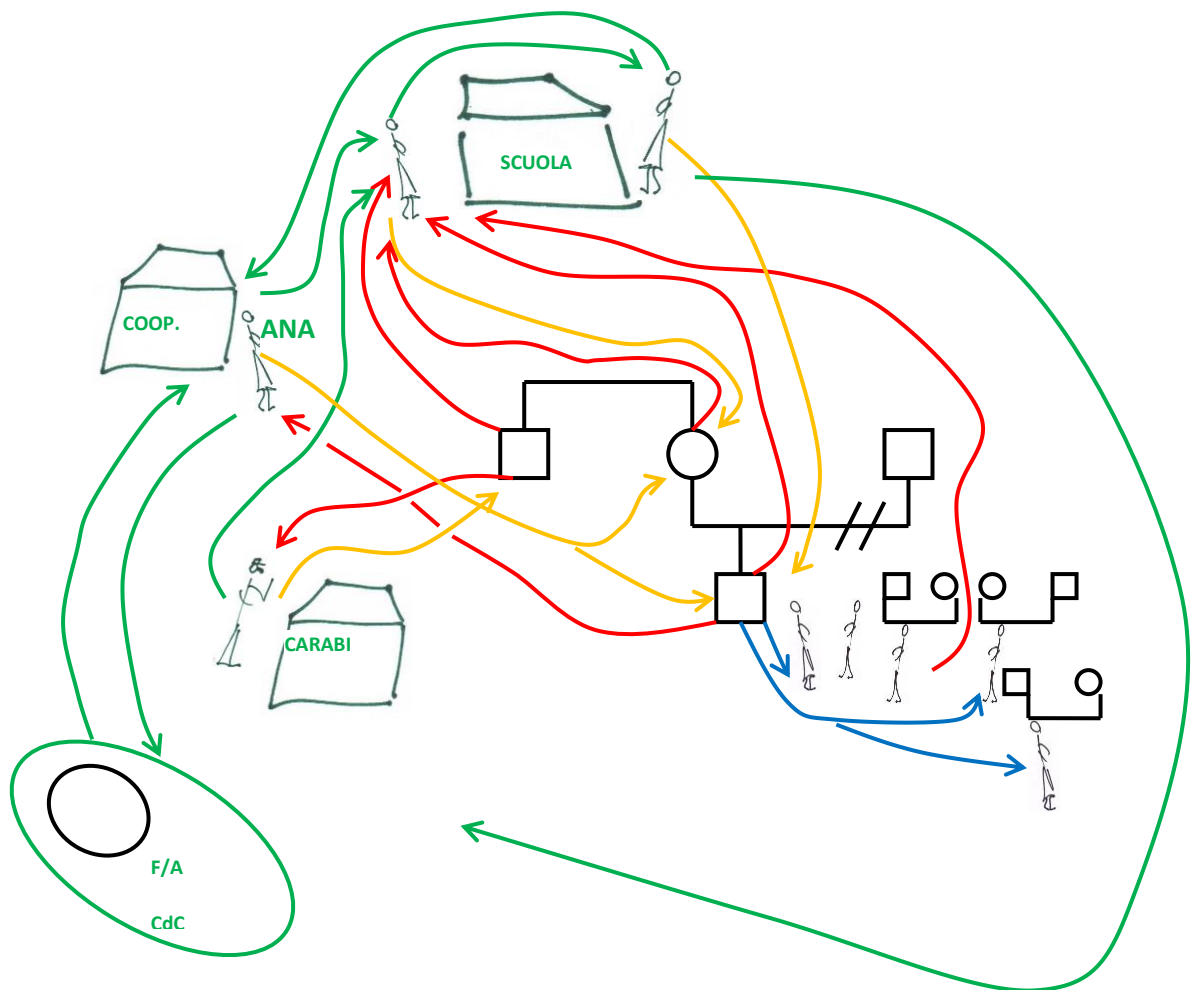
¹ P. Maniglier, *Comment se faire sujet ?* Actes du 3^{ème} congrès internationale de la « Clinique de Concertation », 2006, Paris, Texte téléchargeable sur le site www.concertation.net

² Voir les cartes d'identité des associations pour la « Clinique de Concertation », téléchargeables sur le site www.concertation.net

. Le troisième, coller à la dimension clinique et thérapeutique sans se laisser fasciner par les abstractions sociologiques, politiques, philosophiques, une dimension thérapeutique que j'ai mis des années à comprendre. J'ai pu expérimenter qu'elle offrait la garantie de préserver et cultiver les conflits. Je remercie Magda Heireman d'avoir insisté sur la valeur des conflits comme occasion de construire la confiance.

Si l'on en suit le déroulement, cultiver le conflit permet de rendre visible des sujets qui ne le sont pas au début d'une action.

La méthodologie de la « Clinique de Concertation » recommande de travailler sur les situations spécifiques et particulières des familles, cette recommandation est incontournable en ce qu'elle fait progresser le travail avec efficacité.³



Alessandria, 22 aprile 2009

³ Voir la légende du « Sociogénogramme » sur les « Cartes d'Identité » des Associations pour la « Clinique de Concertation » et la Lettre numéro 1 téléchargeables sur le site www.concertation.net.

En progressant de conflit en conflit, on peut voir se structurer des sujets différenciés, émerger des protagonistes dont l'identité se consolide.

En 2009 a lieu la quatrième intervention de Formation-Action proposée à des médiateurs culturels, auxquels on avait déjà adressé un programme plus ciblé, respectant leurs horaires, impliquant le remboursement de leurs frais de participation à la formation.

Le titre initial du projet *Précieuses Périphéries* nous a influencés. Nous sommes toujours à la recherche des périphéries, il y en a toujours à portée de main. Ces périphéries peuvent regagner le centre, dans un temps relativement court, par l'estompage soudain des frontières qui les séparent.

Anna, médiatrice culturelle de langue roumaine, arrive le matin dans ce groupe de Formation/Action (22 médiateurs sur 34 participants). Nous travaillons toujours à partir de situations spécifiques et particulières présentées par les médiateurs. Elle arrive donc lourdement chargée d'un conflit qui la met à mal avec une famille roumaine dont la maman est convaincue que l'école italienne est une école raciste et que son fils y est persécuté. « Je n'ai pas réussi à ce que la maman change d'idée, abandonne ce que j'estime être un préjugé. C'est grave pour moi parce que c'est une famille roumaine comme moi.»

La discussion a débuté sur le fait d'être en conflit avec la culture de son pays, ou mieux, avec une famille de son pays. Cette discussion a duré au moins une heure, pour tenter de comprendre ce qui était en jeu dans l'interprétation des faits. Malgré (ou grâce aux) les tensions et la fatigue, les participants sont arrivés avec l'aide du Dr Lemaire à tenir la barre droite, alors que nous guettaient tous les pièges des généralités culturelles. Nous avons réussi à maintenir une approche concrète : l'articulation des activations partant de l'école, pour mieux définir la place qu'y occupait le médiateur (voir le « Sociogénogramme »). Nous ne nous contentions pas de décrire une routine, une habitude, des protocoles mais nous avons à cœur de définir une pratique et de mieux identifier ce métier, à la périphérie d'autres professions (il faut savoir qu'en Italie l'immigration et les métiers qui en procèdent sont plus récents qu'en Belgique).

Pour soutenir les professionnels qui travaillent sur les frontières - ici une traductrice-, il faut envisager une place, des conditions où ils peuvent devenir sujets opérationnels. Le processus d'individuation a été, comme habitude dans le Travail Thérapeutique de Réseau soutenu par la « Clinique de Concertation », de s'intéresser au circuit des activations : l'école, activée par un enseignant, activé par les comportements d'un enfant de 7 ans, qui dérangeait ses camarades et créait des problèmes avec des familles qui activaient à leur tour l'école.

1er épisode. La médiatrice était donc activée par l'école, mais aussi par l'urgence, une autre des conditions qui définissent son métier : intervenir dans l'urgence, sans avoir la maîtrise du temps et du rythme des activations. Comme il n'y a pas de médiateurs dans tous les services, elle a été activée alors qu'elle n'était pas présente. Elle doit prendre le temps de se rendre à l'école, et quand elle arrive, les gendarmes sont sur place, mais pas la maman. La maman s'est rendue à l'école, puis elle a été rejointe par son frère qui vit avec elle, elle est divorcée. La maman et son frère, en colère, insultent les enseignants, les menaçant de dénoncer leur racisme aux gendarmes. L'école leur a dit « allez-y, prévenez les gendarmes », et ceux-ci sont arrivés.

On suggère à Anna d'accompagner la dénonciation, l'appel à un arbitrage supplémentaire pouvant rendre sa position plus fertile : soutenir l'école dans sa réaction et en profiter pour introduire un élément tiers de plus afin d'atténuer les excès d'interprétation en augmentant leur diversité. C'est un premier élargissement, un premier changement de scène : parce qu'il y a d'autres acteurs, cela va changer l'équilibre entre les protagonistes du conflit originel.

Ce passage, ce premier moment, consiste à suivre la trace des conflits sans vouloir les réduire, à soutenir tous les agents du conflit, à accompagner l'élargissement spontané de son champ de résonance. Un tel mouvement peut porter des améliorations, poussant tous les protagonistes, ceux du conflit originel rejoints par des « intrus », à mieux se définir par rapport au problème.

En Italie, nous avons tendance à changer les services, à faire des opérations spectaculaires comme l'ouverture des hôpitaux psychiatriques ou l'intégration des handicapés à l'école, mais il est beaucoup plus difficile d'intégrer ces expériences formidables dans un cadre légal, dans une démarche pérenne.

2ème épisode. La maman refuse de dialoguer avec Anna la médiatrice, elle l'insulte, lui hurle : « tu es devenue comme les Italiens ». Anna a construit ce rôle de médiateur après d'autres parcours professionnels. C'est une femme forte et expérimentée. Même si la communication est bloquée ici, une ouverture à d'autres conflits, présents dans la situation, sera pratiquée dans une sorte de pédagogie du détour.

Après avoir soutenu un changement de scène, son extension spontanée à d'autres protagonistes, ouvrir des conflits là où il y a les ressources, l'intérieur même de la situation, sera plus fertile que recourir à des ressources extérieures. Cela permet d'élargir le répertoire des choix en les rendant plus praticables.

3ème épisode. Quelques jours passent. Anna suivait d'autres familles roumaines dans la même l'école. Elle passe voir ces familles et en profite pour dire au revoir aux enfants. Le fils lui dit « tu peux appeler ma mère, maintenant elle répond au téléphone ».

Le groupe en formation a travaillé sur la façon de conduire une rencontre de ce type : les variables accessibles, les options disponibles, le rôle des médiateurs, le temps consacré à la mère, à la mère avec l'enfant, à l'enfant. Nous avons anticipé les procédures, les techniques praticables, pour consolider les sujets opérationnels. Il y en avait beaucoup.

Il n'y a pas de structuration idéale, il faut garder l'attention sur les principes régulateurs⁴ sur lesquels s'appuient les pratiques de la « Clinique de Concertation ». Et, attachés au titre du projet *Périphéries précieuses*, il faut suivre les attentes et travailler à améliorer le futur plutôt que de corriger le passé, il faut s'associer à un mouvement qui va vers l'avant et tenter de rejoindre le point le plus avancé, en prenant soin de tous les passages pour y arriver, sans accélérer le parcours.

Par exemple, ce qui risque de bloquer le processus dans une procédure de médiation, c'est la tentative immédiate de rejoindre un accord, à plus forte raison quand la situation est très explosive, très conflictuelle. Il est plus efficace de prendre en considération l'importance et la légitimité du conflit, de lui accorder de l'attention pour faciliter l'émergence de la confiance, par l'intermédiaire d'un sujet qui peut être impliqué dans des liens de confiance conflictuels. C'est essentiel pour que se développe le « Travail Thérapeutique de Réseau ».

En Italie, beaucoup de programmes prescrivent aujourd'hui le travail de réseau. Ces programmes d'énormes difficultés dans leur concrétisation et il y a peu d'instruments pour construire des procédures praticables. Nous sommes la patrie des accords, des programmes où tout est décrit - moyens, objectifs et indicateurs d'évaluation -, mais de telles prescriptions étouffent l'action. Ce sont des boîtes dorées mais vides, il n'existe pas de procédures, de manière de travailler souples que l'on peut adapter si les premières initiatives ne produisent pas les effets escomptés, ainsi que nous l'a appris la « Clinique de Concertation ».

L'expérience italienne n'est pas très orthodoxe, les Français sont critiques, les Belges aussi. *Precieuses Périphéries* est en crise en ce moment, à cause du décalage actuel entre la reconnaissance de l'intérêt du travail de proximité, la complexité des problèmes et l'organisation/gestion des services. En ce moment, beaucoup de lois sont en train de restructurer les services sociaux, l'école, l'administration locale, tout

⁴ Pour rappel :

1. Partant de ses effets les plus récents (notre propre présence à la Figure de Travail Thérapeutique de Réseau réunie), reconstruire « De Proche en Proche » la force convocatrice des membres de la famille en s'attachant davantage à la trace des activations et leur représentation à l'aide du « Sociogénogramme » qu'à leur qualité.
2. S'adapter au potentiel extensif activateur du réseau convoqué par les membres de la famille sans lui opposer de limite. Accepter et s'allier à l'ouverture.
3. Parler comme si les personnes dont nous parlons et qui ne sont pas là étaient présentes. Etre vigilants les uns vis-à-vis des autres, avec tact et délicatesse, pour construire un parler respectueux de tous

en même temps. Il est probable que la proximité qui existe entre des professionnels tels que les médiateurs et les familles n'ait pas l'opportunité de rejoindre ce niveau d'organisation/gestion des services.

- **Discussion**

Marie-Blandine Salvon : Tu as parlé de rendre la visibilité à des sujets qui ne sont pas visibles : des personnes ou des problématiques ?

Tina Tacchino : Les deux et quelque chose de plus : les sujets sont des personnes qui ont un statut plus ou moins reconnu, un directeur d'établissement est plus reconnu qu'un enseignant... Quelquefois c'est le contraire, le médiateur est à un certain moment le seul dépositaire d'une connaissance de la langue et des pratiques éducatives. Quand je dis sujet opérationnel, cela englobe les personnes, la problématique qu'ils rencontrent, les gens qui sont en lien avec eux. La famille avait des rapports avec d'autres services, qui ont peut-être suggéré de déposer plainte à la gendarmerie.... Il faut fixer plusieurs points à partir desquels on pense que pourra surgir un sujet opérationnel, construit par tous ceux qui sont concernés par la situation. Ainsi, nous dit encore Patrice Maniglier, à un problème admirablement terra à terre, les « Cliniques de Concertation » apportent elles-mêmes une réponse admirablement pragmatique : créer des espaces relativement neutres permettant aux différents individus engagés à un titre ou à un autre – voire sans titre, simplement parce qu'ils se sentent concernés –, de se retrouver de sorte à potentialiser ainsi les dynamiques positives qui tiennent à ce que les uns sont prêts à faire pour les autres, mais non pour soi »⁵. Ces sujets opérationnels me semblent faits de leurs responsabilités, de leurs contraintes institutionnelles qui ne sont pas toujours exercées comme elles sont décrites dans les manuels. C'est tout ça ce que j'entends par sujet opérationnel. C'est par rapport à ces sujets-là que la « Clinique de Concertation » est utile.

Véronique Ciccone : Je nage un peu. Le conflit était dans la relation d'Anna avec la mère. Dans votre approche italienne, faut-il chercher le consensus ou bien utilise-t-on le conflit comme ressource ? Que faites vous de la complexité autour du conflit, ce n'est pas toujours facile de voire les choses comme positives et créatives quand, en tant que professionnel, on vit le conflit.

Emmanuelle Dekeyser : Merci d'être revenue à la préoccupation d'une maman pour son enfant, qui crée un conflit. J'avais en tête des jeunes gens qui provoquent un conflit pour vérifier la permanence du lien de confiance. Survivre au conflit en posant

⁵ P. Maniglier, *Comment se faire sujet ?* Actes du 3^{ème} congrès internationale de la « Clinique de Concertation », 2006, Paris, Texte téléchargeable sur le site www.concertation.net

des cadres, en repositionnant la place de chacun, c'est comme à la maison, on peut donner une punition la veille et il faut donner à manger le lendemain. Dans ce travail de la médiatrice, il y a quelque chose de cet ordre

Jean-Marie Lemaire : Tina Tacchino a fait l'effort extraordinaire de parler dans une langue qui n'est pas la sienne. Elle a bien expliqué comment « De proche en proche », on ne sortait jamais du conflit. C'est comme transporter du feu dans la préhistoire, il ne faut pas trop de vent, pas trop de pluie. Il s'agit de ne pas atteindre la fin du conflit par l'extinction d'un protagoniste, il s'agit de garder le conflit vivant.

La « Clinique de Concertation », c'est cette capacité de changer d'échelle, de voir à quelle échelle la question de la confiance n'élimine pas la défiance et rend la polarité défiance/confiance vivante.

A la différence d'Emmanuelle Dekeyser, je ne pense pas qu'on pose des cadres, je pense qu'on les construit ensemble. « Poser un cadre » renvoie à une pratique thérapeutique où le cadre est précède l'action. Ici, il s'agit de la co-construction du cadre, le cadre est construit dans et par l'opération, et des sujets en sortent consolidés.

Tina Tacchino : Il y a des conflits entre les conflits. Il y a, bien sûr, les responsabilités institutionnelles de la médiatrice, de l'enseignante, les responsabilités des membres de la famille, de l'enfant, à rendre le conflit praticable, sinon la situation explose, l'enfant ne va plus à l'école, or il voulait aller à l'école. Le conflit originel va se confronter à tous les autres conflits. Il y a aussi la fatigue, on peut rester dans une situation de conflit quand on écrit un livre, dans la vie c'est plus difficile. Il s'agit alors de s'engager dans la recherche d'échelles de praticabilité, de qualité, dans la recherche de niveaux de conflits plus praticables parce qu'ils ne touchent pas directement la vie de ceux qui sont en cause. Ils peuvent être abordés le lendemain. Dans l'exemple, le lendemain matin la médiatrice a eu la possibilité de partager tous les conflits et contraintes qu'elle rencontrait dans son métier : se présenter avec des procédures précises et d'être appelé en urgence, aller vite sans avoir tous les renseignements pour faire un projet individualisé sur la situation, etc Il faut à la fois composer les éléments les plus en surface et préserver le conflit parce qu'il y a de la vie là-dessous. C'est à cette condition que pourront émerger avec plus de force des sujets plus fragiles, qui sont souvent en situation de conflits avec les services, même les services pétris de bonnes intentions qui mettent réellement des moyens à la disposition des familles. Ce sont des moments éprouvants vécus par les professionnels de première ligne, ceux qui courent le plus le risque d'être confronté à des situations difficiles.

Marie-Claire Michaud : Je voulais savoir si rendre le conflit praticable a été possible parce que, dans cet espace concertatif, le souci de la maman pour son enfant a été reconnu ? Comment ça a été vécu par les enseignants ? Je pense qu'en déplaçant un

peu les choses, on touche un peu à la praticabilité du conflit, en rendant tout le monde responsable de l'avenir scolaire.

Tina Tacchino : D'autres médiateurs ont souligné la préoccupation de la mère, on a discuté sur le langage, le hurlement de la famille agressant l'école, on a discuté avec d'autres médiateurs, des roumains, des enseignants. Quand la situation est plus difficile, dans ces moments de formation, on utilise de courtes simulations, pour rester attaché au concret, pour ne pas parler de ce qu'on aurait pu faire mais rester sur ce qu'on fait et surtout sur ce que l'on fera.