



COLLECTION HANDICAP VIEILLISSEMENT SOCIÉTÉ

Violences en institution, bienveillance en situation

Frédéric Menrath

Préface de Myriam Klinger

PUG

Frédéric Mennrath

VIOLENCES EN INSTITUTION,
BIENTRAITANCE EN SITUATION

Presses universitaires de Grenoble

tenus de grossir “le trait” pour obtenir du juge un cadre restrictif de rencontre ; ce dernier tente au contraire de résister à la pression qu’il ressent. [...] Pour échapper à la subjectivité des professionnels, les juges réclament des faits, comme si ceux-ci échappaient au filtre de l’interprétation⁸⁹.»

Protocole de gestion des situations de violence et zone de tolérance partagée

Informée de pratiques inadaptées, la hiérarchie dispose d’un protocole de gestion des événements indésirables. Ce protocole constitue une formalisation des différentes étapes à suivre par les professionnels et propose souvent des outils servant de repères. La confrontation de différents points de vue et l’analyse conjointe de la situation ont pour objectif de réduire la part de subjectivité dans la prise de décision concernant les suites à donner :

«Vraiment, d’une part, on a une grille de lecture qui est proposée par la cellule de recueil qui est très précise et, systématiquement, on en réfère à un collègue cadre, ou on attend la réunion cadres, enfin bref... c’est toujours discuté, on prend pas la décision tout seul. Quoi qu’il en soit, la grille de lecture est très claire.» (Mathilde, cheffe de service éducatif, étab. pour enfants, 48 ans).

Un tel protocole et l’obligation de signalement n’évitent pas les compromis et les arrangements entre professionnels. L’application du protocole dépend principalement de l’évaluation du niveau de gravité effectuée par la direction. Par exemple, un fait de violence entre un usager et un professionnel peut, selon le protocole, être classé dans les faits sans grande gravité, même s’il justifie d’une sanction pour le professionnel :

«Ça, c’est le chef d’établissement, en fonction des éléments qu’elle a, en fonction des retours qu’elle a pu avoir, que ce soit des équipes et des choses comme ça... c’était de la violence où il y avait pas de choses graves [...] [quand c’est grave,] c’est vraiment des choses qui doivent partir à la CRIPS et au Parquet d’urgence. Par contre, ça a été sanctionné pour le professionnel puisqu’il n’a pas eu l’attitude adaptée.

89 Sellenet, 2010, p. 92.

En tout cas, il a pu poser les mots. [...] Oui, alors, au début il y a des explications, après ben je pense qu'au bout de deux, trois explications, après, il y a des choses beaucoup plus actées. » (David, éducateur spécialisé, étab. pour enfants, 38 ans).

Dans un autre établissement, les pratiques limites ou inacceptables sont gérées en interne à partir d'un protocole prévoyant une fiche d'incident. Par exemple, cette situation à l'issue d'une altercation entre un jeune et un professionnel :

« Je me souviens d'un gamin, en fait, qui insultait un éducateur tous les jours et qui le faisait de manière systématique et récurrente, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il croisait cet éducateur, il lui disait "fils de pute", et j'ai vu cet éducateur en fait craquer parce que c'était insupportable, c'est-à-dire une fois, deux fois ça passe, trois fois, et on en a parlé très longuement, il me disait que, du coup, il en était venu à éviter ce gamin, à ne plus croiser son regard, voilà donc, là, une situation de maltraitance que je trouve significative. » (Marc, chef de service éducatif, étab. pour enfants, 44 ans).

Face au débordement de ce professionnel ne supportant plus les insultes répétées d'un jeune, la direction discute de la situation avec lui, mais sans effectuer de signalement extérieur :

« C'est souvent le salarié lui-même qui vient parce qu'il a fauté et, souvent, se sent pas bien du tout parce que ça les amuse pas et... je dirais, plus ennuyé par... la conséquence que ça a sur l'enfant que la sanction éventuelle. Donc, souvent, le salarié vient, on lui demande de remplir une fiche d'incident et puis, ensuite, c'est repris avec le directeur, avec moi si c'est dans mon service, et puis, ça peut donner lieu à une sanction administrative. » (Marc, chef de service éducatif, étab. pour enfants, 44 ans).

Ce chef de service prend en compte le contexte de l'événement avec une volonté de comprendre la réaction de l'éducateur. Même si une sanction est prise, elle est administrative :

« Ensuite, c'est le contexte qui va nous dire, c'est-à-dire que, ici, on essaye de pas punir en tant que tel, on essaye de mettre en place des sanctions-réparations, alors c'est un jeu de mots mais... donc, voilà, ça, c'est notre principe. » (Marc, chef de service éducatif, étab. pour enfants, 44 ans).

Cette dynamique se situe dans une perspective de formation et d'apprentissage, même si cet objectif n'est pas clairement affiché. Ce fonctionnement permet aux professionnels d'énoncer eux-mêmes leurs débordements : leurs pratiques sont ensuite reprises et réajustées. La sanction est présentée comme une sanction-réparation, plus symbolique que coercitive. Marquer une transgression par un acte inacceptable et, simultanément, la traduire par un blâme ou un avertissement, constituent une sorte de demi-mesure adaptée. Comme aucun signalement extérieur n'est fait, le professionnel n'est pas pénalement inquiété :

« Je me souviens d'un éducateur qui a été sanctionné par le directeur d'un avertissement pour une gifle, et le message c'était de lui dire : "Écoute, on comprend parce que la situation était vraiment..." Enfin, le gamin lui a craché sur le visage à plusieurs reprises, enfin, il l'a insulté... ça a été très très compliqué, donc "on comprend, c'est un réflexe mais on ne peut pas... voilà, on ne peut pas le tolérer", c'est intolérable, du coup la sanction, c'est un avertissement, un avertissement, c'est pas grand-chose mais il faut le marquer parce que, voilà, c'est un interdit, même si on comprend que ça peut arriver à tout le monde. » (Marc, chef de service éducatif, étab. pour enfants, 44 ans).

Dans cet établissement, ce geste réflexe donne lieu à une sanction symbolique. Mais, dans d'autres, ce même geste conduit à la mise à pied, au licenciement ou à l'absence de sanction. La gestion d'une situation de maltraitance présumée dans une maison d'accueil spécialisée (MAS) met en évidence cette tension constante à propos de la définition des seuils de maltraitance au cours de la mise en œuvre des étapes de leur protocole. Cette MAS accueille des adultes handicapés ayant un très bas niveau de compréhension et nécessitant un accompagnement quotidien permanent. La plupart n'ont pas accès à la communication par le langage et certains sont régulièrement agressifs et violents. La situation, rapportée par une cheffe de service (Sarah, cheffe de service éducatif, étab. pour adultes, 44 ans), se résume ainsi :

« Une stagiaire raconte en réunion à une cheffe de service qu'une professionnelle a laissé Nicolas, nu, assis par terre dans la salle de bains pendant plus d'une demi-heure : "Scandale, on est tous monté au plafond !" dit la cheffe de service. La professionnelle en cause a une version totalement différente : ce n'est pas possible pour Nicolas, avec sa pathologie, de rester assis comme ça, il aurait fallu le maintenir.

Il était très agité parce qu'il ne supporte pas que la porte de la salle de bains cassée ne se referme plus. Dans son énervement, il commence à enlever son tee-shirt, signe chez lui qu'il est frustré et en colère. La professionnelle le fait se rhabiller une fois, deux fois, trois fois et il finit par déchirer son tee-shirt.

Elle applique alors le protocole prévu, et qui se veut éducatif, pour lui expliquer que, s'il déchire un habit, il n'en aura pas automatiquement un neuf tout de suite. Elle précise : "Il remet temporairement le tee-shirt abîmé pour se couvrir et un petit moment après, ou s'il faut ressortir, on en donne un autre et l'incident est clos." Mais, dans sa colère, Nicolas refuse de remettre le tee-shirt déchiré. Elle affirme lui en avoir cherché un nouveau moins de dix minutes après. Il serait donc resté sans tee-shirt, mais pas nu.

La cheffe de service exprime certaines réserves : "Il n'y a pas de fumée sans feu, si la stagiaire a été choquée, c'est qu'elle est peut-être allée au-delà, on ne sait pas, on est dans l'enquête."

Une enquête est réalisée et l'affaire est classée quelques jours après par un autre chef de service. »

Dans cette situation, une stagiaire juge maltraitant une pratique considérée par certains professionnels comme une pratique normale encadrée par un protocole éducatif. Pour gérer la situation, l'établissement met en œuvre son protocole de traitement des situations de maltraitance censé garantir une certaine objectivité. Il prévoit une enquête auprès des témoins et des personnes impliquées, ainsi qu'une analyse de la situation par les cadres. Mais le déroulement de l'audition, menée par le chef de service avec la professionnelle incriminée, présente une forme de théâtralisation :

« J'ai joué le jeu, j'étais neutre pendant l'entretien mais, après, on en a discuté. [...] Y a une traçabilité de cet événement. Donc, je lui explique à cette personne, je lui dis que demain si la stagiaire allait, que sais-je moi... à l'ARS dire voilà, y a eu ça ça ça, on m'a pas cru, l'ARS nous questionne, on peut au moins dire "voilà ce qui s'est passé", comment ça s'est passé et quel a été le traitement qu'on a fait par rapport à cette situation-là, voilà. » (Franck, chef de service, étab. pour adultes, 56 ans).

Le protocole lui permet de se protéger de toute critique de mauvaise gestion de cette situation ; ce chef de service exprime également sa volonté de protéger sa collègue. Ce cadre donne l'apparence de la

neutralité et de la bonne justice rendue. Mais, dans les faits, un processus s'élabore au croisement de multiples arrangements : avec les autres, avec la morale et avec soi-même. Ce chef de service précise :

« J'ai classé l'affaire, avec l'accord tacite d'un autre chef de service concerné. [...] Ce n'était pas possible, je la connais bien, c'était plus une cabale. Au vu des faits que j'avais, il n'y avait rien ! » (Franck, chef de service, étab. pour adultes, 56 ans).

L'analyse ne porte plus sur le déroulement de la situation ni sur la manière dont Nicolas peut la vivre comme violente. La question est renvoyée au respect d'un protocole et à l'éventuelle malveillance de la stagiaire. Dans cette situation de maltraitance présumée, la culture interne sert de cadre interprétatif. Ce n'est pas un acte isolé qui est analysé, Nicolas partiellement dévêtu pendant un certain temps dans une salle de bains, mais une situation complexe mettant en jeu une combinaison d'éléments : les troubles du comportement de Nicolas ; l'approche éducative de ces troubles par cette équipe *via* un protocole ; l'action choisie par la professionnelle dans cette situation ; la représentation d'une stagiaire, par ailleurs très mal notée par la professionnelle qu'elle met en cause ; les représentations de deux chefs de service qui, n'ayant pas vu la scène, ont à se positionner entre une stagiaire et une professionnelle, dont l'un dit apprécier cette dernière. La loyauté et leur sentiment envers leur institution interviennent également : elle n'est pas maltraitante. Reconnaître la maltraitance d'un professionnel signifie que l'institution ne garantit pas la sécurité des usagers. Ceci n'est pas sans incidence sur la représentation qu'un chef de service a de son travail et de sa responsabilité.

Les professionnels élaborent ainsi une zone de tolérance partagée : sorte de sas de négociation avant un éventuel signalement, elle se présente comme un espace d'autorégulation. Les pratiques susceptibles d'être jugées maltraitantes sont interprétées en fonction de cet ordre local, dans une forme d'entre-soi.

Je formalise ces zones de tolérance partagée en m'inspirant des zones de déviance tolérée, définies par François Dubet (1987a) comme des espaces de contrôle et de régulation autonome des conduites marginales des jeunes de la classe ouvrière. Cette communauté ouvrière

violences selon le statut des victimes, surveillants ou détenus, produit une hiérarchisation des violences en fonction de la manière dont elles sont qualifiées.

Ce même risque existe dans les secteurs social et médico-social quand l'institution se focalise sur les violences des personnels et de l'institution à l'égard des usagers, au détriment de celles entre usagers, des usagers envers les professionnels ou entre professionnels. Cette hiérarchisation sous-tend le processus de définition des seuils de maltraitance. Chaque institution ou chaque acteur attribue une valeur particulière aux différentes formes de violence : cette assignation de sens relève d'un processus de légitimation par lequel des seuils sont définis localement, de manière singulière, en fonction d'une gradation implicite des niveaux de gravité. Une pratique légitime dans un établissement ne l'est pas obligatoirement dans un autre. Une telle hiérarchie des légitimités s'établit dans ces institutions car toutes les violences n'ont pas la même valeur : les violences physiques sont plus signalées que les violences psychologiques ou les négligences, et les violences verbales sont souvent banalisées. Cet arrangement moral ne s'applique pas non plus de la même manière à toutes les personnes : les actes des usagers sont plus systématiquement signalés, les signalements de professionnels et entre collègues sont très rares voire inexistantes.

Dans la situation de dénonciation d'une pratique professionnelle par une stagiaire, personne n'a fait de fiche de signalement pour maltraitance. Aucun professionnel ne l'a invitée à en faire et, sans doute, la stagiaire ignorait cette modalité. La cheffe de service confirme l'existence de freins : « On ne veut pas faire sanctionner quelqu'un, c'est de la délation... on en discute en équipe. » (Sarah, cheffe de service éducatif, étab. pour adultes, 44 ans). Les pratiques de professionnels considérées comme limites ou maltraitantes ne sont pas niées mais, à partir de seuils de gravité implicites, elles reçoivent un traitement spécifique au sein de cette zone de tolérance partagée. Elles sont alors justifiées par l'absence d'autres moyens pour agir différemment, la conscience professionnelle, le bon sens ou l'absence d'intention malveillante :

« Il y a des fois, on est limite mais comme les gens ne le font pas avec une intention malveillante... c'est plutôt qu'ils ne remettent pas assez en question leur pratique, ils le font par saturation : "Allez ! Je te remets

en chambre." C'est pas : "J'ai envie de te faire du mal, mais je te supporte plus, je te remets en chambre !" ... mais où est la limite ?» (Sarah, cheffe de service éducatif, étab. pour adultes, 44 ans).

Ce processus de justification n'est pas une remise en cause de la loi ou des obligations professionnelles. Il autorise une réinterprétation qui redéfinit le sens donné à la situation pour la rendre moralement acceptable et conforme aux codes en vigueur. Cette logique de réinterprétation s'appuie sur un langage de référence « pour expliquer toutes les failles de l'action⁹⁵ ». Ces justifications reposent sur différentes oppositions : tolérable-intolérable, juste-injuste, supportable-insupportable, digne-indigne. Ces oppositions constituent des seuils de violence à partir desquels sont analysés les franchissements de seuil (Hintermeyer, 2010a) au sein de la dynamique de violence.

Ces pratiques limites deviennent acceptables uniquement quand certains seuils de tolérance ne sont pas dépassés. Cette zone de tolérance partagée connaît des limites internes car tous les professionnels n'ont pas les mêmes seuils de sensibilité : ils peuvent être en désaccord à propos des limites du tolérable. Ainsi, elle autorise parfois des pratiques générant, pour leurs auteurs, de la souffrance et le sentiment d'être maltraitant. Des AMP ne supportent plus de devoir traîner un résident pour le maîtriser et une autre a démissionné car elle n'accepte plus la violence quotidienne. L'étude de la précédente dénonciation souligne la confrontation entre les représentations des professionnels de l'établissement et celles d'une jeune stagiaire, personne extérieure arrivée seulement quinze jours auparavant. Elle n'a pas connaissance des protocoles ni des manières de faire et de penser les situations propres à cette structure. Ses références personnelles ne sont pas d'avance ajustées à ces codes.

Cette zone de tolérance partagée connaît également des limites extérieures car elle ne peut légitimer toutes les violences. Quand des seuils sont franchis, la tolérance laisse la place au signalement et à la sanction. François Jullien (1998) évoque le sentiment d'insupportable face à ce qui menace autrui : il se réfère à la limite, au seuil, conduisant ici soit à la réinterprétation morale des pratiques, soit à leur condamnation.

95 Goffman, 1968, p. 131.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	5
LISTE DES SIGLES.....	7
PRÉFACE	9
INTRODUCTION.....	13
De la violence à la maltraitance : entre continuité et rupture historique	13
Les situations de violence	16
CHAPITRE 1. CONTEXTE DE MUTATION ET APPRÉHENSION DES SITUATIONS DE VIOLENCE.....	19
Violences faites aux accueillants, violences dans l'interaction	20
Crise et inquiétude face aux transformations	26
Sentiment de crise et injonction de développement de la bientraitance	26
Un manque de reconnaissance	29
Logique gestionnaire et normalisation des pratiques.....	36
Des contradictions qui éloignent des réalités du terrain	40
Judiciarisation croissante et sentiment d'être maltraitant	43
Avoir des pratiques maltraitantes.....	46
Contrôle des établissements et services	51
Appréhension des situations de violence et sentiment d'être démunis.....	54
Appréhension et maîtrise des situations de violence.....	54
Sentiment d'échec et d'impuissance.....	57
Conclusion.....	61

CHAPITRE 2. REPRÉSENTATIONS DE LA VIOLENCE ET PRATIQUES DE SIGNALEMENT	63
Diversité des représentations de la violence et de la maltraitance.....	64
Définitions et représentations de la violence	64
Perception des niveaux de gravité : facteurs atténuants et aggravants.....	71
Canalisation de la violence et violence comme support éducatif.....	78
Les figures de la maltraitance.....	81
Protocoles, pratiques de signalement et dénonciation	86
Une préoccupation tardive pour les maltraitances et les violences institutionnelles	87
Des protocoles de signalement hétérogènes	88
Un signalement plus systématique des actes des usagers.....	90
L'existence de freins au signalement des professionnels.....	93
Les réponses institutionnelles à la violence.....	96
Positionnement de l'institution et soutien des équipes.....	96
Le rôle de la hiérarchie et des cadres	100
Conclusion.....	104
 CHAPITRE 3. SITUATIONS DE VIOLENCE ET SEUILS DE MALTRAITANCE	 105
Les situations de violence	106
Notion de situation et approche relationnelle de la violence...	106
La complexité de l'interprétation des seuils de violence.....	110
Désaccords sur les seuils de tolérance et hiérarchie des légitimités	116
Diversité des approches éducatives et opposition de valeurs...	117
Dysfonctionnements institutionnels et seuils de violence.....	125
Des seuils de violence négociés en équipe	126

La persistance de doutes sur la définition des seuils.....	128
Le regard extérieur des stagiaires.....	130
Le rôle du management dans la définition des seuils.....	132
Conclusion	139
CHAPITRE 4. LES ZONES DE TOLÉRANCE PARTAGÉE	141
Élaboration de compromis et arrangements institutionnels ...	142
Ne rien dire, ne rien faire	142
En discuter entre collègues	146
En informer la hiérarchie.....	151
Protocole de gestion des situations de violence et zone de tolérance partagée	157
Processus de justification et de réinterprétation des pratiques	167
Conserver la maîtrise de la définition des pratiques	174
Zone de tolérance partagée et rapport à la loi	174
Un déplacement administratif de la zone de tolérance partagée	177
Des enjeux internes aux institutions	178
Conclusion	181
CHAPITRE 5. LOYAUTÉ, TRAHISON ET ARRANGEMENTS AVEC LA VIOLENCE.....	183
Zone de tolérance partagée et logique d'apprentissage	184
Autoriser la révélation des pratiques inadaptées	184
Pédagogie et travail sur soi.....	188
Prise de conscience et redéfinition du positionnement professionnel	192
Limites de la zone de tolérance partagée et signalement	196
Des signalements et des sanctions internes.....	196
Des signalements aux autorités compétentes.....	204

Zone de tolérance partagée et innovation	207
L'absence d'espace de régulation.....	207
Bienveillance et processus d'amélioration de la qualité des services	211
Innovation et redéfinition du positionnement professionnel ...	213
Recomposition des pratiques professionnelles et légitimité des compétences	218
Conclusion	224
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	227
BIBLIOGRAPHIE.....	233