

Par **Maximilien Bachelart**, docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur, fondateur de l'Institut du Comment

# Les murs ont une mémoire, ou les fantômes institutionnels

S'il y a un thème récurrent dans bien des institutions du social, c'est celui des fantômes. À la manière d'une malédiction qui poursuit l'institution, de l'étymologie « mal dire », cette condamnation au malheur peut pourtant se résilier.

L s'agit de ces répétitions de scénarii au fil des décennies : « *cette équipe est toujours en difficulté depuis 30 ans* », « *nous avons toujours eu des problèmes avec les jeunes de ce bâtiment* » et ce malgré le changement de personnel, de lieu de travail, de chefs de service ou de direction. Ou encore le fameux « *l'ancienne cheffe de service n'aurait jamais accordé cela* », de la part d'une salariée qui ne l'a jamais connue. Au point que certaines équipes pensent à changer le nom du service afin de faire table rase du passé et briser la prophétie. Comme le « *name washing* » en politique ou dans les entreprises mais dans le but de casser le mauvais sort pour l'institution elle-même.

## Le passé dans le présent

Sont-ce des histoires d'envoûtement ou de possession ? Les secrets, les fantômes, les « *cadavres dans le placard* » questionnent sur les origines, et les règles implicites sont souvent mises en tension dans ces situations : il y a une danse à saisir entre le « dit » et le « fait ». C'est souvent un leitmotiv dans les institutions : d'où vient-on ? Pourquoi cela fonctionne-t-il comme cela ? Sommes-nous libres de faire et penser ?

Quelque chose de l'ordre du passé erre et se répète sans but en dehors de sa propre pérennité. Souvent les fantômes expriment quelque chose de négatif, de l'ordre du problème tournant en boucle, une incarnation du passé bien présente. Détruire les bâtiments ou licencier le personnel ne semble pas contraindre certains fantômes qui paraissent roder, se jouer et s'incarner dans le

personnel qui, parfois même, n'est pas au courant du passé de l'institution. C'est tout de même fort d'incarner quelque chose sans en avoir conscience. Le passé ne semble alors plus passé, il est présent dans les actes du quotidien. La réponse n'est pas à cet endroit ni dans les grandes théories, mais dans ce que font machinalement les acteurs, ce qu'ils n'ont jamais fait, ce qu'ils pensent et ce qu'ils ne peuvent pas penser.

Il y a une illusion à courir après la nouveauté, nous pensons souvent faire du « *nouveau* » là où nous faisons en fait de « *l'ancien* ». Bien des équipes de direction désirent créer du renouveau tout en maintenant, sans le voir, des fonctionnements ancestraux qui participent aux problèmes dont elles essaient de s'extirper.

Il est question d'être réellement créatif en proposant quelque chose qui bouscule plutôt que de renforcer l'existant. Il est par exemple intéressant de constater de fortes dépendances au sein de l'institution et de se plaindre du manque d'autonomie des équipes.

C'est en cela qu'il est utile de requestionner les bases en ayant un regard candide : qui fait quoi ? Comment ? Pourquoi ? À propos des ordres, de l'argent, des réunions (nombre, sens, format, utilité). Notamment parce qu'on en arrive souvent à se dire qu'il n'y a plus de sens à ce que l'on fait. Le conformisme désigne le processus par lequel les individus, confrontés à des normes sociales, vont s'adapter aux situations. Les travaux sur le conformisme et l'influence sociale nous montrent qu'il n'y a pas besoin d'entendre une règle ni d'en avoir conscience pour l'appliquer et la transmettre

**C'est souvent un leitmotiv dans les institutions : d'où vient-on ?**

de génération en génération dans les familles ou entre collègues. Il suffit de la voir appliquer pour la répéter par mimétisme et se dire à soi-même que cela semble avoir toujours été comme cela. Le conformisme a des effets positifs car il vient renforcer l'encadrement, ce qui est sécurisant. Il vient nourrir l'esprit de groupe, créer une cohésion et renforce son identité. Il devient délicat de s'en départir si nous voulons participer à un projet collectif cohérent et sensé. Mais le conformisme peut avoir comme effet néfaste d'entraver la créativité et de donner l'impression de ne pas pouvoir sortir d'un labyrinthe déjà tracé.

L'approche systémique nous enseigne les règles explicites et implicites dont il faut mesurer l'écart et le concept de l'équifinalité qui rattache le présent comme modificateur de l'impact du passé. Ce concept nous dit que le passé ne détermine pas le présent, mais ce qui peut l'expliquer tout au plus, ce serait les mécanismes adaptatifs maintenus depuis l'époque.

Prenons l'exemple d'une nouvelle équipe, d'un nouveau directeur, mais d'un service comptable qui refuse de rembourser des dépenses classiques de travailleurs sociaux sans l'aval de toute l'équipe de direction... Cas classique qui rend les travailleurs sociaux dépendants, dans l'incertitude de leurs finances personnelles et qui doivent accompagner des jeunes vers l'autonomie, pris dans des procédures paternalistes et contrôlantes. Si le nouveau cadre n'est pas redéfini explicitement, on aura un entremêlement de volonté désincarnée et deux règles en vigueur.

## Approche systémique

Nous posons donc l'hypothèse qu'une action forte est d'agir dans le présent pour modifier le passé afin d'éloigner la présence des fantômes. Il est intéressant de fermer certaines portes, mais déjà de savoir jusqu'où les professionnels sont agis malgré eux par le passé dans ce qu'ils appliquent au quotidien, pensent et ne s'autorisent pas à penser. « *On a toujours fait comme ça* », « *on n'a pas le droit* », suivi de la fameuse réplique agacée du directeur « *mais qui est-ce ON ?* ». Ce « *on* » est traqué, mais existe-t-il vraiment ? Est-ce un alibi pour fonctionner chacun comme bon lui semble ? L'incarnation des fantômes se niche parfois dans un point de management que l'on n'ose pas appliquer, des alliances qui perdurent ou des jeux relationnels toujours actifs qui pérennisent les soucis. Ils permettent à des professionnels de maintenir



Les traces du passé errent parfois dans nos murs institutionnels

des clivages ou une contre-culture permettant un contre-pouvoir historique. Tenter de briser cette dynamique peut avoir comme effet de la renforcer selon le principe d'homéostasie qui nous dit que les forces se compensent.

Pierre Bourdieu, sociologue, nous éclaire dans *Le mort saisit le vif. Les relations entre l'histoire réifiée et l'histoire incorporée* (1). L'expression

est juridique et désigne le passage, à son décès, des biens d'une personne à ses héritiers. Il différencie l'histoire à l'état objectif (machines, monuments, théories, coutumes, etc.) et

l'histoire à l'état incorporé (dispositions). Selon lui, reconnaître l'histoire n'est pas s'y soumettre, la liberté ne consistant pas à nier cette dernière, mais à la connaître pour agir en connaissance de cause. C'est bien à travers les habitus (l'histoire à l'état incorporé) que Bourdieu nous rappelle combien nous sommes habités par une histoire, dans nos corps, nos habits, nos fonctions, notre manière d'être et de penser. Nous nous identifions au professionnel de l'institution, nous ne le mimons pas, nous interprétons un rôle qui a été pétri de l'histoire de l'institution. Cela se traduit dans nos mots, nos gestes et nos postures, appelant à la question de savoir si nous sommes vraiment libres d'être le professionnel que nous désirons dans l'institution. Ce qui meurt saisit le vivant de manière instantanée, chercher en arrière ne servirait qu'à chercher un coupable, là où il est plutôt question de savoir non pas qui, mais comment une tradition se perpétue. Il existe une alliance entre les professionnels et cette histoire fantôme, reste à savoir comment ces fantômes se transmettent des professionnels aux enfants. ●

(1) Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 1980, 32-33, pp. : 3 - 14.