

Bouc émissaire et management

La place du manager dans la résolution du phénomène du bouc émissaire

Etude de Cas :

"Inquiétudes à l'IME : exclusion du jeune perturbateur"
(texte en fin de document)

***Fonctionnements et dysfonctionnements
en Institution***

Le bouc émissaire en Institution

***à partir des préconisations
de Rémi CASANOVA
et de l'Observatoire du Bouc émissaire et des
violences institutionnelles***

Appliquez au choix l'une ou l'autre des méthodologies de compréhension des fonctionnements en Institutions (déconstruction et/ou grille de lecture par le bouc émissaire).

Nous avons fait le choix d'utiliser la méthodologie de la grille de lecture par le bouc émissaire pour étudier la première situation proposée "Inquiétudes à l'IME : exclusion du jeune perturbateur".

A) Le degré de présence du phénomène du bouc émissaire

1 - En quoi y a-t-il exclusion ?

Le phénomène d'exclusion se traduit par l'exclusion d'une personne : Armando Picketto. Ce dernier est renvoyé de l'IME à l'issue d'une réunion de synthèse. Cette décision a été prise par l'ensemble de l'équipe avec la validation finale du directeur de l'IME.

L'exclusion de Picketto est le fruit d'un processus progressif qui semble avoir commencé il y a 6 mois, dès son arrivée. Le fait de fumer dans la cour et de répondre à son éducateur référent s'est avéré l'évènement fondateur du phénomène. Cependant, la question de son exclusion, selon le directeur, "*traînait depuis 3 semaines*", ce qui indique une accélération du processus d'exclusion qui s'achève in fine par son renvoi de la structure.

2 - En quoi y a-t-il expulsion ?

L'expulsion de Picketto s'effectue par son exclusion de l'IME. Cette expulsion se caractérise par une forte violence tant réelle que symbolique : Picketto n'est pas simplement mis à l'écart dans l'IME mais, plus encore, il est exclu définitivement hors l'IME. L'expulsion de Picketto se traduit non seulement par un rejet physique mais aussi symbolique : il rencontre le déni ou le refus de son éducativité par l'institution qui ne le reconnaît pas parmi les enfants présentant "*le profil d'un IME*". Son expulsion apparaît sans appel et implacable.

L'expulsion est révélatrice de principes d'organisations et de fonctionnements institutionnels explicites et implicites prévalant en la matière. En effet, elle prend place dans un espace spatial et temporel déterminé : la réunion de synthèse. Il ne s'agit pas d'un lieu dissimulé où se joue le conciliabule ou le huit-clos, mais d'une place institutionnelle repérée et officielle dans l'IME.

L'expulsion s'inscrit dans un processus de type "démocratique" où la pluridisciplinarité est censée assurer la participation, donc la contribution de tous les personnels aux situations éducatives examinées et, ce faisant, permettre un étayage utile à garantir une prise de décision éducative de qualité.

Cependant, on assiste à un renversement de l'idéal participatif car, dans cet IME, il semble que le collectif n'est pas au service de la décision éducative mais plutôt que la décision éducative est au service du collectif. En effet, la majorité détermine la décision prise. D'ailleurs, ce mode de fonctionnement est paradoxalement très contraignant, car elle dissimule de façon sous-jacente, des

stratégies de ralliement auxquelles même le directeur ne peut résister : sur la question de savoir si G. Maureo s'est "*mouillé pour garder Picketto*", ce dernier rétorque certes que oui mais que ce n'était plus "*tenable*" parce qu'il était "*trop seul*" et qu'il n'avait "*plus assez d'arguments partagés avec les autres*". Ce mode de fonctionnement est par ailleurs porteur d'indifférenciation des rôles et des places de chacun: il produit un nivellement, une atténuation des fonctions de chacun au profit d'un ensemble collectif où se jouent concrètement les décisions dans l'IME.

3 - En quoi y a-t-il rivalité mimétique ?

Un objet de crise collective, de rivalités inter-individuelles, apparaît de prime abord au sein de l'IME : la question de l'ARTT. L'ARTT est porteur de discordes entre les membres de l'équipe. Selon le directeur, ceux-ci, jusqu'à récemment, "*s'étripaient presque jusqu'en réunion de synthèse*". Pourquoi l'ARTT agrège-t-il autant de rivalités ? Pourquoi, jusqu'à peu, l'ARTT captait-il autant de tensions au sein des personnels de l'IME ?

Nous faisons l'hypothèse que l'ARTT révèle la crainte de l'ensemble de l'équipe d'un bouleversement des habitudes et des repères de travail. Ce serait au travers de l'ARTT que la question de la résistance de l'équipe au changement se poserait. L'ARTT est un changement institutionnel perçu comme un facteur de remise en cause et de fragilisation des équilibres de travail préexistants. Cela pourrait générer une perte de repères professionnels. Générateur d'angoisse, voire de frustration, l'ARTT engendre une réaction de résistance au changement en ce qu'il bouleverse les pratiques professionnelles. Ce phénomène par ailleurs bien repéré notamment par Kurt Lewin dans "*la théorie des équilibres quasi-stationnaires*", mais aussi reconnu en psychologie sociale : l'introduction de changements soulève des résistances considérables.

Il semble que c'est bien dans la nature des ressentiments nourris contre Picketto que l'on pourrait identifier les angoisses que ressent l'équipe face à l'ARTT : en reprochant à Picketto de ne pas être un "*vrai*" jeune de l'IME, d'empêcher de travailler "*pour de vrai*" et de faire "*ce pour quoi*" elle a été embauchée, l'équipe n'avoue t-elle pas inconsciemment, comme une sorte de lapsus révélateur, une angoisse de ne plus pouvoir assurer un travail éducatif de qualité, de perdre les moyens de sa mission ? Or, l'ARTT annoncé ne porte-t-il pas potentiellement le même type de crainte ?

Pour autant que l'ARTT est un objet de crise identifiable, il ne nous semble pas qu'il existe dans l'IME de désirs rivalitaires visibles. Ils sont plutôt très dissimulés. Il nous apparaît que le profil type ("*handicap classique*") des jeunes accueillis à l'IME est un objet de rivalité ("*pouvoir enfin s'occuper de nos "vrais" jeunes à nous*").

Le pouvoir du directeur pourrait devenir l'objet de rivalités tant il est contesté. Cette contestation s'exprime sur un mode collectif et non pas individuel. Aucun ne semble a priori vouloir prendre "la place du chef" mais tous, ou presque tous, la remettent en cause: le directeur se voit d'ailleurs ouvertement reprocher, entre autres, son "laxisme" sur la question de Picketto. Il n'est pas exclu de penser que la place du directeur puisse devenir à court terme (s'il s'en va) ou à moyen ou long terme (s'il ne parvient pas à stopper la dépossession de son autorité) un objet rivalitaire.

4 - Quels sont les signes victimaires du bouc émissaire ?

Picketto présente aux yeux de l'équipe éducative, et même du directeur, un certain nombre de

signes victimaires. Ceux-ci le distinguent en effet des autres jeunes pris en charge par l'IME : il n'est pas un "vrai" jeune de l'IME : "*c'est des assistantes sociales et des éducateurs de la PJJ dont il a besoin*", "*il est sacrément différent des autres celui-là*". Par les difficultés qu'il cumule (sociales, comportementales et cognitives) Picketto présente un profil "*limite*" en décalage par rapport aux cas d'"*handicap classique*" que l'IME est habitué à prendre en charge. Il n'a pas "*le profil d'un IME*". Pourtant l'orientation de Picketto par la CDES, en raison de sa "*déficience mentale légère*", semble pertinente au regard du type de jeunes accueillis dans l'IME (son agrément stipulant en effet qu'il a vocation à recevoir des enfants et jeunes adultes handicapés mentaux légers avec troubles du comportement).

Les signes victimaires de Picketto sont-ils dès lors patents? Ils relèvent surtout de la perception des personnels de l'IME que ses comportements sont essentiellement transgressifs. Il n'agit pas comme les autres jeunes. Ses agissements contrastent en même temps qu'ils fragilisent la tranquillité de la prise en charge collective du groupe de jeunes. En osant répondre à son éducateur référent, en tentant de revendre un MP3 à l'un de ses camarades trisomiques et en rackettant, Picketto pose des actes face auxquels l'équipe n'est pas habituée à répondre. Cette dissemblance de comportement ne renvoie-t-elle pas aux limites des savoir-faire d'une équipe par ailleurs déjà réinterrogée par la question de l'ARTT ? Ces signes victimaires, s'ils ne présentent pas de ressemblance avec les autres jeunes normalement accueillis dans l'IME entrent cependant en résonance avec les craintes des membres de l'équipe face à l'ARTT (perte de leurs habitudes, de leurs repères professionnels, crainte de ne plus pouvoir ou savoir faire leur métiers, perte de leurs identités professionnelles).

Le bouc émissaire est une victime toujours innocente aux antagonismes réels mais n'est pas forcément innocente à ce qu'on lui reproche. Le rejet de l'équipe et le comportement déviant de Picketto se sont nourris mutuellement. Picketto a contribué à créer l'unanimité de l'équipe contre lui. En persistant à faire l'idiot, il a en quelque sorte légitimé l'ensemble des plaintes formulées contre lui. En conséquence, Picketto n'est pas totalement étranger aux reproches qu'on lui fait par rapport à son comportement.

5 - En quoi la victime focalise-t-elle une violence suffisamment forte et unanime ?

Picketto, en tant que victime, va rapidement catalyser sur lui une violence quasi-unanime. La force de la violence se mesure à l'aune du nombre de plaintes et de leurs diversités. Dès son arrivée, selon le directeur, Picketto a posé un acte de transgression, celui de fumer dans la cour, mais aussi de défiance à l'autorité, celui de répondre à son éducateur référent. Cet événement l'a désigné comme une cible, une victime potentielle dans le processus de bouc émissaire à venir.

Pourtant, cette focalisation s'effectuera progressivement. Au départ, seul son référent se plaindra de Picketto. Le référent montera ensuite "*en épingle*" le cas de Picketto. En le plaçant en "*ligne de mire*", l'éducateur va œuvrer à stigmatiser le comportement du jeune et à rassembler l'ensemble des collègues contre lui. La nature des plaintes, dont certaines ne sont pas fondées, va se diversifier : on lui reproche de racketter, de vouloir abuser de la vulnérabilité de certains jeunes pour revendre un MP3, de dégrader du matériel.

Picketto est aussi celui qui n'a pas sa place dans l'institution, étant donné qu'il n'a pas le profil classique du jeune accueilli, et qu'il est l'auteur de "*violences inadmissibles*". Il mobilise "*tout le monde sur son cas*" mais il ne peut être sauvé "*vouloir sauver tout le monde c'est impossible et pas dans nos missions*". Son comportement et son profil le désignent comme une cause perdue ou, du

moins, une erreur d'orientation *"quand il n'sera plus là, celui-là, on pourra enfin travailler pour de vrai, faire ce pour quoi on a été embauché, arrêter de faire la police, pouvoir enfin s'occuper de nos "vrais" jeunes à nous"; "c'est des assistantes sociales et des éducateurs de la PJJ dont il a besoin"*.

6 - En quoi y a-t-il expiation ?

Les reproches que l'équipe cristallise sur Picketto semblent mettre en évidence un sentiment partagé de frustration à ne pas pouvoir exercer correctement son travail. De multiples récriminations en témoignent et convergent en ce sens : Picketto empêche l'équipe de *"travailler pour de vrai"*, de *"faire ce pour quoi on a été embauché"*, il l'a contraint de *"faire la police"*, de faire ce qui relèverait des assistantes sociales et des éducateurs PJJ. Il est le cas impossible à sauver au regard des missions assignées à l'IME.

Cette frustration correspond à la culpabilité d'une équipe qui ne trouve pas les moyens de travailler avec Picketto. Ce jeune renvoie donc à l'équipe les limites de son savoir-faire. Mais au lieu d'être perçue comme un défi médico-éducatif à relever qui permettrait de progresser, son cas est vécu comme une défiance à leur professionnalité. Cette frustration dissimule celle vécue concernant l'ARTT : Picketto, comme l'ARTT, met en danger et bouleverse les repères de travail de l'équipe. Picketto semble donc faire office de catharsis expiatoire pour une équipe bouleversée par les perspectives de l'ARTT à venir.

7 - En quoi y a-t-il substitution ?

Les dissensions sur l'ARTT, sur le profil des jeunes et sur le pouvoir de direction dans l'institution cachent l'enjeu dissimulé de la professionnalité. En effet, cette recherche de bouc émissaire semble masquer l'angoisse des professionnels quant à l'organisation de leur temps de travail, de leur intervention éducative et de leurs fonctions.

L'ARTT va nécessairement conduire à une reconfiguration des règles d'organisation des plannings de service entre les personnels de l'équipe de l'IME. Sur ce point le cadre horaire de travail de chacun des membres de l'équipe a vocation à se redéfinir selon les nécessités de service, l'intérêt des usagers et les fonctions et compétences de chacun. L'ARTT est donc potentiellement un facteur d'inégalités à l'intérieur de l'équipe. Le temps de travail constitue un objet rivalitaire important car, par exemple, tous les membres de l'équipe ne pourront éviter de travailler le week-end. De même, un service de nuit n'offre pas le même attrait qu'un service de jour. Ce rééquilibrage des règles horaires de travail et de ses conséquences en terme de suivi des jeunes accueillis, présente un caractère anxiogène fort. Selon G. Maureo, l'ARTT était encore, jusqu'à peu, un véritable psychodrame: *"(...) jusqu'à la semaine dernière, ils s'étripaient presque jusqu'en réunion de synthèse"*.

Nous pouvons aussi émettre l'hypothèse d'un autre antagonisme réel mais qui nous apparaît cependant plus diffus et masqué : le pouvoir de décision dans l'institution. Cela nous conduit à questionner qui est le détenteur réel du pouvoir décisionnel et où l'exercice de ce pouvoir est reconnu.

La logique pourrait porter à croire que le pouvoir de décision est détenu par le directeur de l'IME, G. Maureo. Cependant, ce serait ignorer la complexité du fonctionnement institutionnel de

l'IME qui est structuré sur une logique participative. En effet, le jeu "démocratique" dans l'IME postule une décision définie collectivement sur la base d'avis convergents entre tous. Le fait que le directeur, "trop seul", n'ait "*plus assez d'arguments partagés avec les autres*" et qu'il ne parvienne pas à empêcher l'exclusion de Picketto, démontre une remise en cause du pouvoir décisionnel du directeur. S'agissant du profil des jeunes, l'équipe a peur de voir ses compétences remises en cause par une éventuelle évolution des publics et une diversification des problématiques.

8 - En quoi la réconciliation du groupe s'annonce-t-elle ?

Un "après" Picketto est clairement explicité par l'ensemble du groupe: "*quand il n'sera plus là, celui-là, on pourra enfin travailler pour de vrai, faire ce pour quoi on a été embauché, arrêter de faire la police, pouvoir enfin s'occuper de nos "vrais" jeunes à nous*", "*ça ira mieux après, quand il ne sera plus là*". Cet "après" est formulé de manière professionnelle. L'équipe fantasme un retour à un travail apaisé. Elle se projette dans un avenir immédiat, à court terme, où elle pourra retrouver une harmonie de travail avec des jeunes ayant un profil en accord avec les missions de l'IME.

Toutefois l'équipe n'explique pas pour autant le sens du travailler "*pour de vrai*" et du "*s'occuper de nos "vrais" jeunes à nous*". Cela nous amène à penser que finalement, au delà de cet "après" de nature professionnelle, c'est davantage une réconciliation qui est recherchée : D'une part, l'apaisement des conflits internes et des angoisses de l'ARTT et d'autre part, des frustrations de ne pouvoir s'adapter à un cas atypique comme celui de Picketto.

La réconciliation s'annonce à l'issue de l'exclusion de Picketto : ce n'est qu'à la condition de son expulsion que celle-ci pourra s'opérer. En cela, l'expulsion de Picketto accomplit symboliquement sa fonction sacrificielle.

9 - En quoi est-ce un processus ?

Le processus peut se décrire en 7 phases :

- **La phase apaisée** : avant l'arrivée de Picketto.
- Il apparaît ensuite un malaise de départ qui se traduit par le phénomène de l'ARTT. Des distorsions apparaissent et Picketto arrive. **Un besoin non satisfait apparaît** : celui d'exercer de façon efficiente leurs missions. Cela engendre une crise de la professionnalité.
- **La phase de recherche du bouc émissaire** : On recherche celui qui a des signes victimaires. Par ses signes victimaires, le jeune était déjà pré-désigné. Au début, l'équipe supportait le jeune puis, dès lors qu'il y a eu un problème, elle s'est focalisée sur lui : Picketto fume dans la cour et répond à l'éducateur référent.
- **La phase de désignation** : Le phénomène devient unanime. Progressivement, on arrive à un tous contre un. C'est un processus qui s'installe. Tout le monde se focalise sur lui. Picketto est pris en grippe par l'éducateur référent qui commence à monter le reste de l'équipe petit à petit contre lui.
- **La phase d'emballage mimétique** : le groupe se disloque et devient une foule à partir du moment où Picketto rentre dans le jeu, il ne résiste pas à ce qui se passe. Il a racketté un jeune de l'IME, a essayé de revendre un MP3 à un trisomique. Cela constitue le point d'orgue de l'attitude de Picketto qui conduira à l'emballage mimétique ultime.
- **La phase de dénouement** constitue la phase de mise à mort. C'est lors de la réunion de synthèse qu'il est décidé de l'exclusion de Picketto (indifférenciation des places). Le directeur a

cédé face à la pression de l'équipe.

- **La phase d'apaisement** : Picketto n'est plus là. On peut penser qu'il y aura un soulagement même momentané. Ce soulagement aura-t-il un caractère euphorique ?

10 - En quoi y a-t-il ritualisation du processus ?

La désignation de Picketto et son sacrifice en tant que bouc émissaire est le produit d'un processus ritualisé. Il s'inscrit dans un espace et un moment déterminé : la réunion de synthèse. C'est un espace institutionnel donc bien repéré et investi par l'équipe. La réunion constitue en tant que instance pluridisciplinaire, un temps fort dans le fonctionnement de l'équipe. Elle est le socle sur lequel repose le collectif de travail. Il s'agit d'une adhésion collective obtenue par le jeu d'arguments partagés. De ce fait, la décision finale d'exclure Picketto fait l'objet d'une unanimité au sein de l'équipe. Elle apparaît ainsi incontestable, voire irrévocable.

Il convient cependant de ne pas occulter, derrière le principe de l'adhésion collective, le jeu des rapports de force entre les membres de l'équipe. Il révèle davantage une dynamique de stratégies entre des individus visant à la conquête d'une majorité d'opinion capable de peser de façon déterminante dans l'adoption de la décision finale. Il semble donc, que dans ce rituel décisionnel, l'autorité statutaire du directeur n'ait pas été suffisante pour stopper la volonté majoritaire de sacrifier Picketto. Le processus décisionnel, de par son caractère ainsi ritualisé, fait loi et il s'impose à tous, même au directeur.

11 - A l'issue de cet état des lieux, que peut-on dire de la présence du phénomène du bouc émissaire dans cette situation, dans cette institution ?

Au terme de notre état des lieux, nous pouvons faire les commentaires suivants :

- Le sacrifice de Picketto, en tant que bouc émissaire, vient apaiser les angoisses de l'équipe de l'IME face à l'ARTT.
- Ce faisant, l'équipe affiche sa volonté de se recentrer sur ses habitudes de travail et de se sécuriser face aux incertitudes à venir. Elle exprime par là une résistance au changement.
- Le sacrifice de Picketto s'inscrit dans un processus fortement institutionnalisé et révélateur de rapports de force sous-jacents.
- La réunion de synthèse en tant qu'espace d'échanges et de concertation est censée favoriser l'émulation. Mais depuis l'arrivée de la question de l'ARTT, elle est devenue un espace où se cristallise un très fort enjeu concurrentiel.
- Dans cet espace collectif de travail et de décision, l'autorité du directeur est fragilisée.
- Le phénomène de bouc émissaire a donc permis de sauvegarder un équilibre rivalitaire où tout le monde trouvait jusqu'alors son compte.
- Au travers du phénomène du bouc émissaire, c'est finalement l'enjeu essentiel de la professionnalité qui se pose et qui constitue une source anxiogène pour les professionnels.

Au delà de cette situation ponctuelle, on analyse le degré de présence du phénomène de bouc émissaire par la mesure de l'état émotionnel de l'institution à l'aide de différents indicateurs (B).

B) La mesure de l'état émotionnel de l'institution

1 - Les principes préalables

a - En quoi la crise mimétique est-elle favorisée ou freinée ?

Comme nous l'avons expliqué, le fonctionnement de l'IME est fondé sur une logique de participation de chacun des professionnels de l'équipe. La réunion de synthèse, en tant qu'espace institutionnel, structure ce principe. Les décisions sont fondées sur un échange collectif et procèdent d'un accord du plus grand nombre (majorité voire unanimité d'opinions convergentes). L'échange participatif structure les relations de travail. C'est une règle qui fait loi pour tous, y compris pour le directeur qui ne le conteste pas. Ce principe de fonctionnement, de type "démocratique", constitue un cadre propice aux alliances entre les membres de l'IME et favorise l'émulation de travail. Les échanges traduisent une logique de complémentarité entre tous dans le collectif et structurent la construction de réponses concertées au profit des jeunes accueillis.

La réunion de synthèse a posé des règles du jeu qui ont contribué, sinon à empêcher, du moins à freiner dans l'espace et dans le temps la crise mimétique. Cependant, les phénomènes de rivalités, de concurrences sont révélés au cours des réunions parce que ce mode participatif favorise la dilution des responsabilités et les rivalités. En outre, la participation de tous en réunion de synthèse nous conduit à penser que le rapport nombre de rivaux / réalité de l'objet du désir mimétique est élevé, que l'objet étudié soit le temps (ARTT) ou la place du directeur. D'ailleurs, l'organisation du temps de travail est un enjeu réel pour tous. Comme G. Mauréo le dit d'ailleurs à ce sujet: "*(...) jusqu'à la semaine dernière, ils s'étrippaient presque jusqu'en réunion de synthèse*".

Notons enfin, dans les interactions, la place d'une part de la fonction de référent de jeune qui confère à son détenteur un important capital d'influence et, d'autre part, le caractère déterminant des liens affectifs entre les membres du groupe.

b - En quoi les interdits fondateurs sont-ils respectés ou transgressés ?

Nous repérons la transgression des trois interdits symboliques en institution :

• ***L'interdit du meurtre symbolique*** : Le meurtre symbolique se définit comme ce qui va empêcher la mission de l'institution de pouvoir s'exercer. On observe dans cette situation, comme meurtre symbolique, le déni de l'équipe envers l'éducabilité de Picketto. L'équipe n'a de cesse de lui refuser son action médico-éducative. Il s'agit d'un déni professionnel de l'IME envers l'usager. Symboliquement, on dénie à Picketto son existence en tant qu'usager d'IME : il n'a pas "*le profil d'un IME*", "*c'est des assistantes sociales et des éducateurs de la PJJ dont il a besoin*", "*il est sacrément différent des autres celui-là*", il n'est pas un cas de "*handicap classique*". Plus encore, sa présence semble représenter un danger, une menace. Ses actes, avérés ou non (racket, tentative de vente de MP3 à des "trisomiques", dégradation de matériel), sont perçus comme des périls pour l'institution et pour les autres jeunes: "*quand il n'sera plus là, celui-là, on pourra enfin travailler pour de vrai, faire ce pour quoi on a été embauché, arrêter de faire la police, pouvoir enfin s'occuper de nos "vrais" jeunes à nous*". Pour finir, comme le dit le directeur: "*on n'a presque rien essayé....*".

Enfin, l'éducateur référent de Piketto dénie aux autres professionnels leur capacité d'éducabilité puisque, à partir du moment où il a été en difficulté, il a influencé ses collègues contre ce jeune.

• ***L'interdit de l'inceste institutionnel*** : La situation vient questionner la capacité d'ouverture de l'institution. Confrontée à la difficulté du cas de Piketto, l'institution devient omnipotente et s'auto-limite. Piketto, parce que "*sacrément différent des autres*", vient directement questionner la professionnalité de l'équipe. Son comportement apparaît si peu habituel par rapport aux autres jeunes, qu'il désoriente voire interroge les habitudes, les pratiques et les ressources professionnelles dans l'IME. Piketto pourrait plutôt être perçu comme un défi, une épreuve médico-éducative à relever. Il pourrait être l'opportunité pour l'équipe de défricher de nouvelles voies, de créer des moyens alternatifs de prise en charge et d'éviter le danger de la sclérose de l'institution. Or, son cas est vécu comme une défiance à leur professionnalité. Piketto pose la question de "l'entre soi" symbole d'un inceste professionnel d'une équipe qui, préférant penser son action "en elle", s'empêche de rechercher des ressources "hors d'elle" (partenariat complémentaire), ce qui aurait été, pour elle et les jeunes accueillis, une opportunité d'innovation et d'enrichissement professionnel.

• ***L'interdit du parasitage*** : Il semble qu'un parasitage des missions soit visible au travers d'une volonté d'hyper-spécialisation de l'équipe sur un profil type IME "*handicap classique*". Pour autant, le jeune Piketto ne semble pas être une erreur d'orientation. Ainsi, l'équipe a exprimé que "*vouloir sauver tout le monde, c'est pas dans nos missions*" et que "*c'est des assistantes sociales et des éducateurs de la PJJ dont il a besoin*". Cette incapacité à prendre en compte toutes les problématiques du jeune (déficience légère et transgression de la loi) sans vouloir s'ouvrir sur l'extérieur rejoint la transgression de l'interdit d'inceste institutionnel. On observe également un parasitage des rôles et places de chacun dans la volonté de l'équipe de s'approprier le pouvoir de décision du directeur, en décidant de l'exclusion du jeune et en délaissant sa mission première qui est d'éduquer les jeunes handicapés mentaux légers avec troubles du comportement.

2 - Les quatre indicateurs

a - Quelle est la fréquence du phénomène ?

Le cas de l'éviction de Piketto ne permet pas de tirer des conclusions sur la fréquence du phénomène de bouc émissaire dans l'IME. Toutefois, le fait que G. Mauréo avoue à son collègue qu'il songe à quitter l'IME ("*là c'est trop*") pourrait indiquer un état de frustration et d'exaspération du directeur vis à vis de son équipe. Cette exaspération du directeur laisse à penser que ce phénomène de bouc émissaire s'est déjà produit à plusieurs reprises et que, par ailleurs, ce dernier n'a pas réussi à l'empêcher.

A défaut de se prononcer sur l'existence passée d'un tel phénomène, nous pouvons nous interroger sur la possibilité qu'il se réitère : en effet, la question de l'ARTT n'est pas encore réglée. Elle reste un sujet de préoccupation, porteur d'angoisses et de tensions telles qu'il n'est pas exclu que, dans un avenir proche, un nouveau bouc émissaire soit désigné et sacrifié. En effet, l'emballement mimétique n'a pas été maîtrisé. On suppose que les mêmes signes victimaires entraîneraient la même réaction d'exclusion de la part de l'équipe. Sur ce point, G. Mauréo pourrait être une victime potentielle : en tant que directeur, il est officiellement dépositaire d'un pouvoir de décision qui lui est contesté (objet de désir rivalitaire). Par ailleurs plusieurs membres de l'équipe lui ont déjà reproché son "laxisme". Enfin, il a exprimé, vainement, son opposition au groupe (signe victimaire possible). Comme le souligne René Girard dans Je vois Satan tomber comme l'éclair : "*échouer à sauver une victime menacée de mort collective, se retrouver seul à ses côtés, c'est courir*

le risque de subir le même sort qu'elle".

Une dernière victime potentielle pourrait être pour la même raison l'ami du directeur, l'instituteur qu'il avait eu comme collègue une quinzaine d'année auparavant.

b - Quel est le poids de la victime ?

La victime, Piketto, ne nous semble pas avoir de poids déterminant dans l'IME. Il est un usager de l'institution, un adolescent de 16 ans, ostracisé et stigmatisé par le personnel et dont les handicaps psychiques et affectifs sont différents des autres jeunes accueillis. Il n'a pas accès à l'espace décisionnel de l'IME puisqu'il n'appartient pas à l'équipe. Ses actes, considérés comme nuisibles par les personnels, n'apparaissent pas lui conférer un pouvoir suffisant pour s'opposer au phénomène de bouc émissaire. Même le directeur ne parvient pas à empêcher son exclusion. Piketto est une victime sans défense.

c - Quelle est la nature des signes victimaires du bouc émissaire ?

Piketto ne fait pas partie des personnels de l'IME mais des jeunes accueillis. Les signes victimaires affichés par Piketto sont relativement singuliers par rapport aux types de jeunes pris en charge par l'IME :

Son profil est perçu comme étant différent par l'équipe ("*il n'a pas le profil d'un IME*", il n'est pas un "*de nos vrais jeunes à nous*") et même par le directeur ("*il est sacrément différent des autres celui-là*"). Au delà de la caractéristique profilactique de Piketto, l'équipe le distingue des autres jeunes par son comportement jugé perturbateur, voire même dangereux pour les jeunes et l'institution : on lui reproche des "*violences inadmissibles*", d'abuser de la vulnérabilité de ses camarades (racket et revente d'un MP3), de dégrader le matériel. Selon l'équipe, Piketto ressemble au type de public pris en charge par la PJJ, et relève de la compétence d'assistantes sociales. L'équipe lui reproche d'être forcée "*de faire la police*". Les signes victimaires de Piketto sont donc surtout comportementaux et psycho-sociaux. Notons que ces signes victimaires sont le produit de la perception subjective de l'équipe, puisque, selon la MDPH, l'orientation de Piketto est justifiée par sa "*déficience mentale légère*".

d - Quel est le sort réservé à la victime ?

Piketto a été sacrifié par son exclusion de l'IME. Ce sort ne va pas sans évoquer une certaine forme de condamnation eu égard aux actes transgressifs dont il est "incriminé". Piketto va cependant se voir offrir par le directeur les conditions nécessaires à sa "renaissance" dans un autre établissement. Il va bénéficier d'une réorientation vers un IMPRO (projet d'apprentissage et d'insertion). Cette réorientation s'avère satisfaisante : Piketto évolue positivement et sa situation se stabilise. Cela contredit l'affirmation de l'équipe selon laquelle seuls des éducateurs de la PJJ et des assistantes sociales étaient compétents pour le prendre en charge. Par conséquent, si G. Mauréo n'a pas pu empêcher l'exclusion de Piketto de l'IME, au moins lui a-t-il permis de renaître ailleurs et de récuser le déni de son éducatibilité. Sur ce point, l'institution a néanmoins donné à la victime les moyens de s'en sortir. Le directeur s'est en quelque sorte investi pour que Piketto puisse se mobiliser ailleurs.

En tant que directeurs, quelles réponses pourriez-vous apporter au phénomène, en amont, au cours et en aval du développement de la situation ?

Après avoir analysé le phénomène de bouc émissaire dans l'IME, nous allons nous interroger sur les réponses envisageables pour éviter qu'un tel phénomène ne se (re)produise.

A - Les réponses en amont du phénomène

Nous nous situons pendant la phase apaisée. A ce moment le phénomène n'a pas encore émergé. Il s'agit donc de s'inscrire dans une démarche de prévention et de pédagogie. A ce titre la règle des « 4R » constitue une base de réflexion pertinente.

1 - Donner des Repères à l'équipe :

Le directeur est porteur de la stratégie d'organisation et donne du sens aux pratiques professionnelles.

Les interdits du meurtre, de l'inceste et du parasitage doivent être clairement énoncés dans l'institution.

Le déni de l'éducation et/ou du soin de l'usager, le repli systématique ou l'entre-soi dans l'équipe ainsi que la confusion des rôles et des fonctions entre les professionnels doivent être explicitement prohibés dans l'institution.

Chaque usager doit être accepté et reconnu dans sa singularité, accueilli par un IME ouvert sur le partenariat et pris en charge par une équipe de personnels assurés dans leurs fonctions et leurs compétences respectives.

Les interdits sont des repères fondamentaux pour l'institution. Ils constituent un socle éthique, une loi morale qui oblige mais surtout protège ceux qui vivent dans l'institution, les professionnels autant que les usagers. Concrètement cela peut se traduire par la mise en place d'une démarche éthique (élaborée, réfléchie par l'ensemble de l'équipe) qui prône les valeurs de l'institution. Le cadre est également posé par le projet de service, qui institue l'identité du service et les pratiques professionnelles. Également, les échanges entre professionnels au travers d'instances pluridisciplinaires (analyse de la pratique, réunion pédagogique, réunion de fonctionnement) devrait permettre d'anticiper les difficultés ou de répondre à des situations complexes. Dans cette démarche le directeur peut s'appuyer sur des outils tels que des référentiels de bonnes pratiques (exemple : ANESM).

2 - Garantir le Respect :

- Respect des usagers :

Le jeune et sa famille doivent être reconnus comme des acteurs à part entière de la prise en charge. Il conviendrait de créer les conditions de leur implication et de leur participation au suivi réalisé. Les outils de la loi du 2 janvier 2002 (comme le DIPC, le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés, les instances de participation des usagers) constituent un cadre de référence sur ce point très pertinent. Ils offrent à la personne accueillie et à sa famille un espace d'élaboration et de réflexion au travail mis en place. Ils renforcent l'adhésion et rend visible les objectifs d'un accueil individualisé. Le directeur doit accompagner l'équipe à évoluer dans sa réflexion sur la représentation du "profil type IME" pour l'amener à accepter et respecter la réalité des problématiques des jeunes. Le respect est le fruit d'une construction que le directeur de service doit favoriser au sein de l'équipe. Par ailleurs, il serait pertinent de sensibiliser les personnels sur le

processus d'admission et d'accueil des jeunes dans l'IME. Il s'agirait de mieux préparer les professionnels aux problématiques du jeune qui va être accueilli, de prendre en compte et de réfléchir la nécessaire adaptation du travail médico-éducatif au regard des difficultés que rencontre ou que posera le jeune dès son arrivée dans l'institution. Instituer une réunion de préparation à l'accueil des jeunes, sur la base de leur dossier d'orientation par la MDPH, pourrait être sur ce point pertinent.

- Respect des professionnels :

Le directeur doit garantir le rôle, la place et les compétences de chacun dans une démarche pluridisciplinaire. Il est possible de proposer à l'équipe un temps et un espace pour échanger, être dans l'écoute, prendre en considération le professionnel.

3 - Clarifier le cadre des Responsabilités et assurer la Reconnaissance de chaque professionnel

Il est essentiel d'éclaircir et de reconnaître à chaque membre de l'équipe le cadre de son intervention dans l'institution. Créer de la différenciation dans le rôle de chaque professionnel c'est réaffirmer la légitimité de chacun dans l'IME mais à sa place qui lui revient et en fonction de son domaine d'expertise professionnelle (à l'éducateur d'éduquer, à l'enseignant d'enseigner, etc.). La reconnaissance du professionnel peut passer par la valorisation des projets menés. En ce sens, le directeur doit aussi être pédagogue.

Nous l'avons vu, la confusion des rôles et des domaines d'intervention est un facteur de d'indifférenciation et de compétition. Elle crypte les légitimités professionnelles, opacifie la crédibilité de chacun, et favorise une logique de dépassement rivalitaire.

Enfin, fort d'être reconnu dans sa spécificité professionnelle, complémentaire avec celle de chacun de ses collègues, chaque membre accepte de porter le poids de la prise en charge non plus individuellement mais collectivement.

Pour responsabiliser les agents, le directeur doit permettre aux professionnels de mener leurs missions et des projets. Le cadre posé par le directeur permet de parvenir à cet objectif. La responsabilité de la prise en charge n'est plus individuelle mais collective. Néanmoins, chacun a la responsabilité de son travail dans le rôle qui lui appartient.

Des propositions peuvent être faites en ce sens:

- Expliciter aux usagers le cadre spécifique d'intervention des professionnels positionnent et responsabilisent les agents.
- Mettre en place des instances de réflexion (à l'interne et à l'extérieur du service).
- Les entretiens professionnels offrent des moments opportuns pour reconnaître les compétences des professionnels et les soutenir dans leurs pratiques

B - Les réponses en cours de phénomène

En pensant les réponses à partir de l'inverse des définitions du bouc émissaire :

Le phénomène du bouc émissaire étant un rite d'**expiation**, le directeur doit chercher à **déculpabiliser** l'équipe par rapport à son sentiment de frustration de ne pas pouvoir exercer correctement son travail, à son sentiment d'impuissance face à une prise en charge complexe et

inhabituelle. Il faut les rassurer sur leur professionnalité et les **responsabiliser** sur leurs pratiques professionnelles. Le directeur, afin de "désaffectiver" la situation, peut développer le professionnalisme par le truchement des réunions d'étude de situation qui permettent au référent de prendre de la distance par rapport aux situations vécues, afin qu'il ne se sente pas seul face à l'attitude de Piketto.

Quand le phénomène de bouc émissaire s'accroît au sein de l'IME, le directeur peut inciter l'équipe à chercher un regard extérieur qui va faire tiers, un partenariat afin de soutenir l'équipe et d'apporter un éclairage sur les réponses à donner aux actes posés par Piketto. Par la professionnalisation et le cadre temporel posé (échéances de réunions) on responsabilise. On favorise la complémentarité entre les professionnels, à l'interne comme à l'externe. Cette professionnalisation valorise les professionnels.

Ensuite, le phénomène du bouc émissaire se caractérisant par un processus plus ou moins ritualisé d'**exclusion**, le directeur doit rechercher une politique d'inclusion, de réintégration dans l'institution, sans nier les difficultés réelles du mineur à l'origine des signes victimaires.

En premier lieu, concernant l'équipe de l'IME, le directeur peut agir sur la perception négative de Piketto. Il s'agit de travailler sur le sens de sa présence en IME. Il s'agit de rappeler en quoi son profil correspond aux missions de l'IME. Mais-au delà, il s'agit de contextualiser les actes posés par le jeune en revenant sur son parcours, sur son histoire personnelle et de se dégager du "hic et nunc". L'objectif est d'amener l'équipe à faire un travail sur la personne du mineur et non pas uniquement sur les faits : afin de lutter contre le risque de dépersonnalisation de Piketto, que peut entraîner une focalisation excessive sur ses actes, il s'agit de passer de l'individu perturbateur à la personne en souffrance. L'objectif est que Piketto redeviene un sujet, et que **l'équipe passe du devoir à l'envie de la prise en charge**. Ce travail doit s'effectuer en réunions pédagogiques et d'études de situation.

En second lieu, le directeur peut chercher à agir sur la place qu'occupe Piketto au sein du groupe de jeunes. Mais pour cela, le directeur ne doit pas éluder les difficultés réelles de Piketto dans le rapport à la loi. Il s'agit d'adapter un projet pédagogique à la mesure de la situation de Piketto, de façon réaliste. Pour cela, le directeur peut proposer de passer par une phase intermédiaire d'adaptation du jeune, par une prise en charge plus individualisée et intensifiée. Par exemple, cela peut se traduire par l'élaboration d'un programme individuel de sortie avec deux éducateurs pour retravailler la relation et lien positif avec l'adulte. Dans tous les cas, il s'agit de regarder le positif en ce jeune et de le valoriser.

Afin de lutter contre le processus d'**expulsion, donc la violence de son exclusion**, si la prise en charge, au sein du collectif, n'est pas adaptée aux problématiques du jeune, il s'agit de proposer une orientation non pas pour le bien de l'équipe, mais au service du jeune. **Préparer son départ, c'est préparer son arrivée et son accueil dans une autre structure**. Ainsi, cela pourra transformer la fin de sa prise en charge non pas en châtement, mais en un acte éducatif.

Le directeur peut également chercher à contrer le processus de substitution :

- Soit on cherche un autre bouc émissaire mais on reste alors enfermé dans le processus de substitution et on reste dans la répétition du phénomène. Cette option est moralement inacceptable -
- Soit on essaie de soigner le mal et non le symptôme, sans forcément mettre en évidence l'objet réel du conflit. En effet, Piketto est symptomatique d'un mal qui est placé ailleurs, dans la professionnalité des agents qui rencontrent des difficultés sur le champ des moyens (temporels) et des pratiques. Ainsi, lutter contre le processus de substitution revient à développer les réunions d'analyse de pratiques et de fonctionnement afin d'accompagner la mise en place de l'ARTT. Il nous semble néanmoins que la lutte contre le processus de substitution est difficile à travailler en cours

de phénomène. Il semble plutôt opportun d'y réfléchir en aval du phénomène.

Le directeur peut rechercher l'inverse de la crise mimétique rivalitaire :

Il s'agit pour le directeur de penser le fait de passer de la rivalité à l'alliance. Il doit rechercher la complémentarité tant avec les autres membres de l'équipe qu'avec la direction. Le directeur essaye donc de bannir la réciprocité immédiate en régulant l'emballement mimétique. La phase de réflexion est bloquée. Le directeur veille à ce que l'institution ne se positionne pas dans une réponse immédiate face aux difficultés que pose le jeune. Il peut alors choisir de différer sa décision afin de prendre le temps de la réflexion.

En l'espèce, il aurait été intéressant d'introduire un médiateur. Par exemple, créer de la triangulation : entretien jeune, référent, directeur ou développer un média éducatif comme mettre en place une activité qui permet au jeune de s'exprimer ou d'intensifier la prise en charge du jeune en individualisant à son maximum la prise en charge (ex: sortir le jeune du foyer à l'occasion d'un weekend avec deux éducateurs pour s'occuper de lui et retravailler la relation et la confiance avec l'adulte).

Le directeur peut chercher à décrypter le phénomène et à le dévoiler :

Il apparaît nécessaire d'analyser et de révéler les (en)jeux de pouvoir, les stratégies neutralisantes et les rapports de force sous-jacents: Il s'agit de décrypter les effets pervers du jeu démocratique propice aux emballements soit par le biais des analyses des pratiques ou d'une supervision.

Le directeur peut enfin chercher à enrayer le caractère unanime de la violence :

En l'espèce, la violence engendrée envers le jeune était pratiquement unanime. Le directeur doit diluer cette violence en créant une dynamique constructive avec l'équipe. Les problèmes sont restés sans réponses et se sont cumulés. Il aurait fallu tenter de résoudre les problèmes au fur et à mesure et construire la dynamique d'équipe autour des actes posés par le jeunes (ex: mettre en place une mesure de réparation pour la dégradation, mener un entretien afin de recadrer le jeune concernant l'interdiction de fumer...).

C - En aval du phénomène

Le bouc émissaire peut être un levier et un prétexte pour travailler les dysfonctionnements groupaux de l'institution, au delà du débriefing essentiel sur le phénomène de bouc émissaire subi.

Dans la perspective d'une approche préventive face au phénomène de bouc émissaire, il serait intéressant d'entamer une réflexion collective à ce sujet. Cela peut constituer un levier pour travailler de façon générale sur les dysfonctionnements de l'institution et les pratiques professionnelles. A partir de la réflexion effectuée sur le phénomène du bouc émissaire, différentes problématiques peuvent être soulevées et travaillées en équipe : la violence en institution et la violence institutionnelle, le pouvoir et l'autorité (place et rôle de chacun), mais aussi réactualiser le mythe fondateur de l'éducabilité.

Dans une démarche prospective, il nous apparaît intéressant d'utiliser de nouveau la règle des « 4 R » (Respect, Reconnaissance, Responsabilité, Repères). En effet, même si le phénomène de bouc émissaire a disparu, il est symptomatique d'un degré de mal être dans l'institution, auquel le directeur doit apporter des réponses. Outre les pistes envisagées en amont du phénomène du bouc émissaire, il nous apparaît intéressant d'envisager les pistes suivantes :

Il s'agirait d'abord de **déconstruire avec l'équipe le phénomène du bouc émissaire afin de**

dépasser les effets de sidération et favoriser de la résilience. Il s'agirait de passer du sentiment collectif de culpabilité à une responsabilité partagée. A cet égard, il convient d'analyser la fréquence de ce phénomène et d'en tirer les conséquences: plus celui-ci est régulier plus l'institution va mal et nécessite une réflexion sur les pratiques.

Ensuite, il s'agirait de renforcer le cadre institutionnel afin de médiatiser, complémentariser, différencier et responsabiliser notamment par des instances en réintégrant de l'instituant dans l'institution (par exemple par des réunions de fonctionnement)

Afin de favoriser une complémentarité entre les professionnels et le travail d'équipe, il paraît essentiel de clarifier les rôles et fonctions dans le but de légitimer chacun dans sa place : d'un point de vue individuel (par exemple avec la fiche de poste) et d'un point de vue collectif notamment en **fédérant l'ensemble des agents autour du projet de service.**

Enfin, **mettre en place des instances de régulation pédagogique**, telles que l'analyse des pratiques ou l'accompagnement d'équipe et les réunions thématiques permettrait d'aborder les fragilités et les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier afin de sécuriser les professionnels et de revaloriser la professionnalité. Au cours de ces instances de réflexion il serait bon de réfléchir sur la culpabilité ressentie afin de s'interroger non plus en terme de culpabilité mais en terme de responsabilité.

En tant que professionnels réflexifs, quel retour critique pouvez-vous faire sur les méthodologies proposées ?

Nous avons fait le choix d'utiliser la méthodologie de la grille de lecture par le bouc émissaire car cette dernière nous offre une certaine rigueur méthodologique apportant des repères face à la déclinaison du processus, ce que nous n'avons pas réussi à trouver au travers de la méthodologie de la courbe.

De plus, cette grille nous paraît davantage opérationnelle en ce sens qu'elle nous offre des réflexes transférables sur le terrain. En effet, grâce à cette grille de lecture il nous est possible de prendre du recul par rapport aux situations diverses auxquelles nous pouvons être confrontés sur le terrain au delà même d'un cas de bouc émissaire avéré. Cette grille est un outil intéressant dans la mesure où il permet de capter la santé de l'institution à un moment précis.

Toutefois, cette grille exige un recul nécessaire à la fois en terme de temps et en terme de distanciation face à la situation. De plus, une compréhension fine du phénomène nécessite une analyse approfondie et relativement longue. Or, ces phénomènes peuvent surgir dans des moments de crise institutionnelle où la distanciation est particulièrement compliquée. Le phénomène de bouc émissaire étant évolutif, il peut aussi être difficile d'analyser la situation sachant qu'entre le moment d'observation de certains signes et de leur analyse, d'autres signes sont susceptibles d'apparaître.

Faire travailler l'équipe sur le phénomène du bouc émissaire nécessite une maturité professionnelle certaine de ses membres, ce qui peut s'avérer complexe s'agissant de professionnels exerçant en hébergement. Il sera alors du devoir du directeur d'adopter une pédagogie adaptée afin d'alerter l'équipe sur ce phénomène.

Ainsi, le fait de nous être exercé à cette méthodologie nous a permis d'intérioriser cette grille, de mieux l'appréhender et ainsi d'être en capacité d'anticiper et de décrypter plus facilement la dynamique de groupe.

Inquiétudes à l'IME : exclusion du jeune perturbateur

Appel téléphonique de Monsieur Gérard MAUREO, directeur de l'IME¹ les Tilleuls à son collègue Monsieur Thierry PINNETEAU, directeur d'un ITEP²

Gérard MAUREO

Allo, salut Thierry, ça va ? Faut que j'te parle....

Ca y est, il a fallu que j'renvoie Picketto³.

Thierry PINNETEAU

Mince ! ils ont réussi ?

Gérard MAUREO

Et oui. Il a fallu se résoudre à le sacrifier.

Thierry PINNETEAU

Putain ! mais comment ça s'est passé ?

Gérard MAUREO

Le coup de grâce, hier soir, en réunion de synthèse. Mais bon, ça traînait depuis trois semaines, cette histoire. Faut dire qu'il ne nous pas aidés, le lascar. Il a encore essayé de revendre un MP3 à un des petits trisomiques... tu imagines le scandale !

Thierry PINNETEAU

Aïe ! c'est sur, ça n'se fait pas. Il est spécial quand même ton Picketto. Ca s'ajoute à l'histoire du racket de la dernière fois, c'est ça ?

Gérard MAUREO

A qui le dis-tu.... C'est sûr, il est sacrément différent des autres celui-là. Mes troupes n'ont pas su faire avec lui ... trop habituées à des cas plus « handicap classique » tu vois ce que j'veux dire... je voulais un accompagnement serré, assez comportemental, des sanctions éducatives et réparatrices, des activités, des projets qui le mobiliseraient et le remettraient dans le droit chemin... pas un renvoi comme ça, pas si vite non plus... Ca me tue cette histoire... on n'a presque rien essayé... à part se lamenter... au lieu de se mettre au travail, certains ont parlé de violences inadmissibles, d'autres de laxisme de ma part, d'autres ont dit qu'il n'a pas le profil d'un IME, encore d'autres qu'on a assez de problèmes en ce moment avec l'ARTT⁴ et le manque de moyens, que de vouloir sauver tout le monde, c'est impossible et pas dans nos missions... on l'a accusé de dégrader le matériel, ce qui est faux... on l'a accusé de mobiliser trop de monde sur son cas... que c'est des assistantes sociales et des éducateurs de la PJJ dont il a besoin... pfff... c'est très dur pour tous en ce moment, histoire compliquée...

Thierry PINNETEAU

Nous aussi, on a du mal en ce moment, comme tout le monde avec cette RTT⁵. L'ARTT, c'est pas du gâteau, les uns contre les autres, tous ambigus, tous à la fois d'accord et contre la mise en place.

¹ Institut médico-éducatif dont l'agrément stipule qu'il accueille des enfants, adolescents et jeunes adultes handicapés mentaux légers avec troubles du comportement.

² Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique

³ Le jeune Armando Picketto est âgé de 16 ans. Il est renvoyé d'une SEGPA (Section d'Enseignements Général et Préprofessionnel Adaptés) pour vols et violences sur d'autres jeunes, orienté à l'IME depuis 6 mois. Il possède un profil « limite », entre difficultés sociales, comportementales et cognitives. Il a finalement été orienté par la CDES (aujourd'hui la MDPH) avec une « déficience mentale légère ».

⁴ Arrêté sur la Réduction du Temps de Travail : dans le quotidien des institutions, on la nommait fréquemment comme « le passage au x35 heures ».

⁵ Réduction du Temps de Travail

On en oublie tout le reste, on ne parle plus que de ça. Toi aussi si je comprends bien, avec ça ? C'est toujours la guerre ?

Gérard MAUREO

Ah beh chez nous c'est le contraire, on ne parle plus de ça directement, alors que jusqu'à la semaine dernière, ils s'étrépaient presque jusqu'en réunion de synthèse ! Nous on ne parle plus que de Piketto et de ses méfaits. C'est lui le centre des discussions, des préoccupations ; y'en a plus que pour Piketto. J'les entends encore dire hier « quand il n'sera plus là, celui-là, on pourra enfin travailler pour de vrai, faire ce pour quoi on a été embauché, arrêter de faire la police, pouvoir enfin s'occuper de nos « vrais » jeunes à nous.

Thierry PINNETEAU

Mais, ils sont tous d'accord ?

Gérard MAUREO

Non, en tout cas, ils ne l'étaient pas tous au début. Petit à petit, depuis son arrivée, dès son arrivée même, ça a commencé. Je me rappelle bien, quand il a fumé dans la cour et qu'il a répondu à son éduc référent, ça a commencé là... l'autre l'a pris en grippe et a monté en épingle tout le reste et tous les collègues. Et puis, petit à petit, Piketto, plus il était en ligne de mire, plus il faisait l'idiot, moins on essayait de l'aider... il s'est installé dans cette posture particulière qu'il est le seul à tenir dans l'IME. Alors, à la fin, il n'y avait plus que Bruno, un instit que j'avais eu comme collègue il y a une quinzaine d'années... c'est un ami, d'ailleurs.

Thierry PINNETEAU

Pas facile. Tu t'es mouillé pour garder Piketto ?

Gérard MAUREO

Oui, j'ai insisté, mais ce n'était plus tenable. Trop seul, plus assez d'arguments partagés avec les autres. Plus ça allait, plus ils me disaient tous que « ça ira mieux après, quand il ne sera plus là »... je n'y crois pas un instant... qu'est ce que je vais bien pouvoir faire pour pas le flinguer ailleurs ? qu'est ce que je vais pouvoir trouver pour lui... heureusement, il est bon en prépro⁶... mais bon, son comportement va encore lui nuire...

Faut qu'te dise, je suis vraiment dégoûté... on aurait vraiment pu faire quelque chose pour lui... je me demande si je ne vais pas quitter l'IME... là, c'est trop

.....

***Epilogue** : le jeune Piketto fait un stage d'observation dans un IMpro voisin qui est positif. A partir de son admission, son projet est axé sur l'apprentissage et l'insertion. Il multiplie les stages en entreprises d'insertion. Sa situation se stabilise positivement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son nouvel établissement.*

.....

⁶ Pré professionnalisation.