

Dossiers Thématiques

Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire

LE DÉBRIEFING

Retour sur l'expérience

2005



LE DÉBRIEFING

Retour sur l'expérience

Avant- Propos <i>Sylvie Courtine</i>	p. 5
<i>Dossier : Le Débriefing</i>	
Une initiative de la Direction Régionale des Services Pénitentiaires de Strasbourg <i>William Peresse</i>	p. 9
Le débriefing technique <i>Didier Chasserot, Béatrice Deléglise</i>	p. 17
Paroles d'entractes <i>Richard Hellbrunn</i>	p. 33
Témoignages	
Sylvain Kergal	p. 7
Sophie Bleuet	p. 15
Sophie Masselin	p. 31
Bénédicte Brunelle	p. 57
Les auteurs	p. 59
Bibliographie thématique	p. 61
Lectures	p. 63
Actualités	p. 65
Colloque	p. 69

Avant propos

L'intérêt pour l'analyse des pratiques professionnelles est grandissant, tant dans sa prise en compte par les dispositifs de formation, que dans les modes nouveaux de management. Que ce soit à l'université, dans les instituts de formation, dans les écoles de service public, la préparation aux métiers ne semble plus pouvoir se dispenser d'une réflexion forte et ancrée sur les pratiques professionnelles. Trop souvent opposées, – pratiques et théories – tendent mutuellement aujourd'hui à s'enrichir, à se transformer, dans une plus grande cohérence. Parce qu'elle accompagne non seulement profondément la transformation du travail, son organisation et ses activités, mais renforce également la pertinence des formations, l'analyse des pratiques professionnelles apparaît plus que jamais nécessaire.

En rendant compte d'initiative originale mise en place dans une de nos directions régionales, comme celle aujourd'hui de Strasbourg, concernant le "débriefing", nous souhaitons proposer un cadre d'expression, de confrontation et de mutualisation des actions et réflexions qui traitent du "cœur du métier". Au moment en effet, où l'ENAP, est dotée d'un nouveau "Bâtiment Ecole de Détention", la question de la formation par, sur et pour les pratiques est plus que jamais posée. L'usage régulier, parfois informel du débriefing dans les situations professionnelles, son développement par la formation, nous semble être une illustration de l'articulation possible et pertinente entre pratiques et discours, expériences et savoirs, il présente à ce titre pour les professionnels comme pour les formateurs différents intérêts.

Le débriefing est un retour sur l'expérience vécue, il invite à l'échange puisqu'il tend à prendre en compte non seulement la parole de chacun, mais également à mener collectivement une réflexion sur l'action partagée, de lui donner du sens, de la cohérence à posteriori. Il s'agit en effet d'énoncer l'expérience, de la décrire point par point. Ces descriptions les plus complètes et précises possibles permettent de souligner des "savoirs préexistants", des savoirs cachés, des "trucs" dont chacun fait usage, qui permettent parfois le succès d'une action ; elles valorisent également la capacité d'un collectif à mobiliser des énergies et des compétences variées et montrent combien la pratique professionnelle dépasse largement les procédures ou la seule application de règles et qu'elle est éminemment complexe et chargée d'incertitudes.

En sollicitant l'hétérogénéité des regards, la pratique du débriefing prend en compte le rôle de chacun au moment de l'action, elle favorise ainsi un certain partage des responsabilités tant dans l'erreur que dans la réussite. Comme le soulignent les témoignages, l'analyse collective des pratiques et des situations professionnelles est porteuse d'évolutions et de transformations tant individuelles que collectives, en cela, elle est source d'enrichissement et de renforcement de la culture professionnelle.

Par ailleurs et ce n'est pas le moindre intérêt, le temps investi collectivement sur l'analyse de la pratique permet d'entrevoir les transferts possibles et de rendre l'expérience instructive : on peut imaginer que l'énoncé et l'analyse d'une action réussie peut faciliter sa reproduction dans une situation similaire. Tout en évitant de reproduire mécaniquement une expérience, l'analyse de la pratique par l'énoncé des situations professionnelles, permet de dégager des nouveaux savoirs et des principes d'actions susceptibles d'être utilisés et investis dans l'expérience par d'autres à d'autres moments.

On mesure ainsi à quel point, la réflexion "après coup" sur la situation professionnelle prolonge celle amorcée dans le vif de l'action, bien elle la relativise, l'approfondit, la précise. Enoncer sa pratique, conduit donc à ne pas se limiter uniquement aux gestes professionnels, mais à englober l'ensemble des raisonnements, des anticipations, des hésitations qui l'ont constituée. L'essentiel n'étant pas de dire ce qui a posteriori aurait convenu, mais de comprendre les biais et les limites de la perception et de la pensée dans l'action. C'est ce que les témoignages et les analyses se proposent de développer dans ce numéro, en souhaitant qu'ainsi chacun puisse mieux cheminer au sein de sa propre pratique.

PRATIQUE

"DANS LE SENS LE PLUS COURANT, LA PRATIQUE EST TOUTE APPLICATION DE RÈGLES, DE PRINCIPES QUI PERMET D'EFFECTUER CONCRÈTEMENT UNE ACTIVITÉ, QUI PERMET DONC D'EXÉCUTER DES OPÉRATIONS, DE SE PLIER À DES PRESCRIPTIONS, ELLE RENVOIE AUX PROCÉDÉS POUR FAIRE. LA PRATIQUE EST TOUT À LA FOIS LA RÈGLE D'ACTION ET SON EXERCICE OU SA MISE EN ŒUVRE". (J. BAILLEROT)

Sylvie Courtine

Témoignage

« Débriefing son équipe c'est essentiel après un incident même lorsque celui-ci a tourné court ou s'est bien terminé car lorsque l'on s'est préparé pour une intervention, la tension qui en résulte peut être telle que ce moment de calme permet à chacun de retrouver la sérénité. Cela s'avère encore plus utile quand cette intervention a été violente... »

Revenir sur les faiblesses de son dispositif, ses points forts, faire un état de l'état physique et psychique des personnels, bref revenir sur l'intervention pour progresser et tirer profit de nos erreurs, informer les agents de la possibilité d'un suivi, c'est un moment qui fait partie de l'intervention elle-même et que nous devons systématiser. »

Sylvain KERGAAL, CSP 1,
chef de détention à la MA Epinal

Témoignage

La Direction Régionale des Services Pénitentiaires de Strasbourg est partie d'un

constat : les fonctions exercées par le personnel pénitentiaire font partie des fonctions à risques, de part la spécificité de leurs missions et la pratique de multiples interventions : ils sont parfois amenés à être impliqués dans des incidents, plus ou moins difficiles à gérer, et surtout plus ou moins difficiles à vivre sur le plan personnel.

L'Administration Pénitentiaire, depuis quelques années, a su prendre en compte les conséquences de ces incidents sur le plan personnel, du point de vue du traumatisme subi ; la création de postes de psychologues auprès du personnel pour prendre en charge les agents victimes d'agression en est l'illustration.

Cependant, si cette évolution présente un intérêt certain, il nous est apparu nécessaire de s'inscrire en complément par un travail en aval, sur le développement des compétences professionnelles des agents, du point de vue du traitement de l'incident, de l'analyse des pratiques et de la prise en compte de la dimension humaine. Les finalités souhaitées étaient

Une initiative de la DRSP de Strasbourg

par William Peresse

donc de trois ordres :

- Engager une démarche d'exploitation positive des

incidents afin d'améliorer les pratiques professionnelles.

- Instaurer une meilleure prise en compte de la dimension humaine et émotionnelle dans la pratique professionnelle du personnel de surveillance.

- Créer une nouvelle dynamique de communication entre les surveillants et leur hiérarchie.

La prise de conscience de ces carences au niveau des responsables régionaux a eu pour conséquence d'inscrire le débriefing professionnel comme thème de formation prioritaire dans le Plan Régional de Formation 2003.

Un premier travail sur la définition des termes (débriefing professionnel, psychologique), leurs origines et leurs évolutions au cours de ces dernières années, a été réalisé par le service formation de la direction régionale. Un second travail (sous forme de questionnaires et d'entretiens) a mis à jour les besoins en formation des personnels pour mener à bien ces séances de débriefing.

Il en a résulté **les objectifs de formation** suivants pour atteindre nos finalités :

- Connaître les différentes formes de débriefing (professionnel et psychologique).
- Savoir conduire une séance de débriefing professionnel.
- Connaître les différents états émotionnels et savoir les repérer.

Si le public visé était clairement déterminé au départ : les personnels de direction, les cadres issus du personnel de surveillance, nous l'avons rapidement élargi aux cadres des personnels techniques et d'insertion sur leur demande pour répondre à des besoins émergents (sécurisation des SPIP suite à leurs délocalisations par exemple). Nous avons volontairement souhaité restreindre les groupes de formation (6 à 8 stagiaires) pour permettre des conditions d'apprentissage optimales.

La sélection d'un organisme de formation ne fût pas aisée car ce projet ambitieux demandait des compétences pointues en matière de débriefings professionnel et psychologique ainsi qu'une connaissance de notre administration. Nous avons finalement retenu deux organismes de formation qui présentaient des compétences complémentaires en la matière et de sérieuses références de travail

avec l'Administration Pénitentiaire. Cette formation intitulée "Débriefing son équipe après une intervention" se déroule sur 3 jours. L'atout majeur de cette formation fut de ne pas proposer une pratique de débriefing mais de construire avec les stagiaires un débriefing professionnel adapté aux particularités de notre administration et proposer ainsi plusieurs solutions aux cadres en fonction de différents paramètres (type d'incident, moment, durée, gravité, nombre de personnes concernées, niveau émotionnel, histoire de l'établissement...cf tableau).

Un document de synthèse a été rédigé conjointement par le service formation et les intervenants et validé par le Directeur Régional. Un compte rendu de séance de débriefing est joint pour permettre au service formation de mesurer le transfert des acquis en formation sur le terrain.

Un rassemblement des différents groupes est organisé chaque fin d'année sur une journée avec les objectifs suivants :

- Proposer un espace de parole pour les stagiaires qui ont suivi la formation sur le débriefing.
- Proposer un retour sur le contenu de la formation.

- Mesurer l'impact de la formation sur les représentations, sur la pratique professionnelle (quelle(s) évolution(s) ?).

- Présentation par les stagiaires de débriefing réalisés en établissement suite à un incident afin de faire partager cette expérience au groupe.

- Faire part des difficultés rencontrées dans la mise en place (ou non) de ces séances (la question du temps, du moment,...) ou dans leur animation.

- Faire part des bénéfices constatés suite à la mise en place de ces séances (pour l'animateur, le groupe, l'institution).

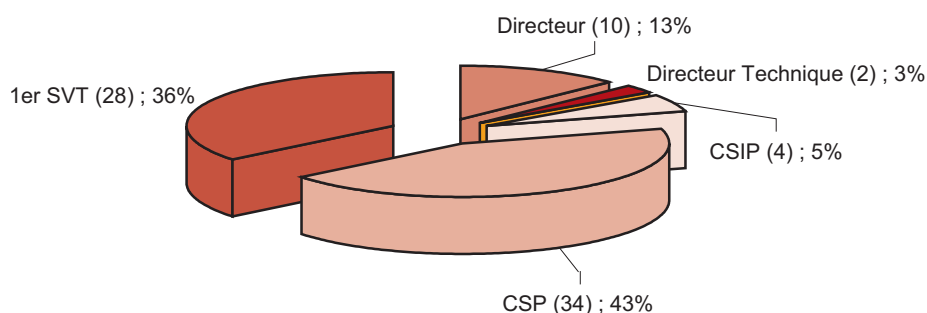
Les premières sessions de formation ont débuté dès février 2003, elles furent organisées au niveau régional à l'attention de l'ensemble des cadres pénitentiaires. L'intérêt grandissant devant cette formation "qui traite du coeur du

métier" nous a amené à organiser au courant de l'année 2004 des sessions de formations au niveau local.

Sur l'initiative des Chefs d'Etablissement des Centres de Détention d'Oermingen, de Toul et d'Ecrouves, l'ensemble des cadres de ces établissements a donc été formé à cette pratique.

Au 31 décembre 2004, 78 agents ont suivi la formation répartis selon le graphique ci-dessous.

L'intérêt manifesté par les différentes catégories professionnelles nous invite à poursuivre l'effort engagé. En 2005 nous avons décidé d'ouvrir les sessions de formation aux référents UMS qui animent des sessions de formations à l'utilisation du matériel de sécurité. La transversalité de cette formation étant comme le montrent les contributions suivantes une des clés de l'intérêt et de la réussite de ce dispositif.



Recensement des séances de débriefing réalisées sur la DRSP Strasbourg

ETABLISSEMENTS	DATES INCIDENT/ DÉBRIEFING	NATURE DE L'INTERVENTION	NBRE DE PERSONNES CONCERNÉES	DURÉE	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES	BÉNÉFICES CONSTATÉS
CD Oermingen	11/02/2003 11/02/2003	Placement d'un détenu agité au QD	7	5 mn	Manque de temps car CAP à assurer	Présence sur le lieu de l'incident
MA Strasbourg	6/04/2003 6/04/2003	Incitation à un mouvement collectif	10	10 mn	Toutes les personnes impliquées n'ont pu participer à la séance	Sentiment d'implication de l'encadrement suite à l'incident
MA Sarreguemines	7/04/2003 7/04/2003	Incendie de cellule QD	4	30 mn	Aucune	Décompression et évacuation du stress Mise à jour d'une erreur
MA Epinal	24/04/2003 24/04/2003	Intervention au QI	11	10 mn	Regrouper les agents	Tout le monde s'est exprimé Reconstitution chronologique efficace pour la rédaction d'un compte-rendu précis Possibilité de lister les points positifs et négatifs de l'intervention
MA Epinal	6/05/2003 6/05/2003	Intervention au QD pour maîtriser un détenu qui s'autoutilise avec une lame de rasoir	6	10 mn	Aucune	Retrace l'ensemble des événements de façon chronologique Permettre à chacun d'évacuer le stress Recueillir les avis des participants Mettre l'accent sur les dysfonctionnements et/ou les bons points
CD Oermingen	14/05/2003 22/05/2003	Feu de cellule au QD	9	2h15	Aucune	Recueillir les avis des participants Mettre l'accent sur les dysfonctionnements et/ou les bons points
CD Oermingen	25/09/2003 25/09/2003	Début de mouvement collectif	13	1h	Beaucoup d'agents concernés	Permettre à chacun d'évacuer le stress Retracer l'ensemble des événements de façon chronologique Mettre l'accent sur les dysfonctionnements et/ou les bons points

ÉTABLISSEMENTS	DATES INCIDENT/ DÉBRIEFING	NATURE DE L'INTERVENTION	NBRE DE PERSONNES CONCERNÉES	DURÉE	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES	BÉNÉFICES CONSTATÉS
MA Epinal	10/11/2003 10/11/2003	Intervention sur une cour de promenade QD/QI	9	10 mn	Aucune	Permettre à chacun d'évacuer le stress Refracer l'ensemble des événements de façon chronologique pour rédiger le rapport Insuffler un esprit d'équipe autour d'un café
CD Oermingen	26/06/2004 26/06/2004	Agression d'un surveillant et placement du détenu en prévention	2	20 mn	Aucune	Permettre à l'agent victime d'évacuer son stress et d'être rassuré sur son professionnalisme Pour le grade : ajuster sa pratique professionnelle
MA Strasbourg	12/11/2004 12/11/2004	Opération de fouille du Quartier d'isolement	12	10 mn	Regrouper les agents Difficulté à prendre la parole devant le groupe Manque de compréhension de la démarche	Retour sur une expérience professionnelle Refracer l'ensemble des événements de façon chronologique Informar les agents sur le résultat de la fouille Remercier les agents
CD Oermingen	30/11/2004 30/11/2004	Exercice : bagarre générale dans l'atelier SIH	12	20 mn	Aucune	Mettre l'accent sur le bon déroulement de l'intervention Permettre la mise à jour de problèmes d'ordre matériel
CD Oermingen	8/12/2004 8/12/2004	Exercice : détournement d'un aéronef et prise d'otage	15	20 mn	Aucune	Mettre l'accent sur les dysfonctionne- ments et/ou les bons points Réponses apportées aux questionnements des agents Arrêter une version officielle pour l'ensemble des personnels et pour l'agent victime en particulier
CD Oermingen	15/02/2005 25/02/2005	Intervention sur agression d'un surveillant au quartier fermé	8	1h45	Impossibilité matérielle et humai- de procéder à un débriefing à chaud (agent évacué aux urgences, démarches immédia- tes, Procureur, Gendarmerie, Avocat, DR)	Impliquer activement dans le débriefing un agent critique à l'égard de la hiérar- chie et valoriser son intervention efficace et professionnelle Informar sur les suites de l'agression

Témoignage

« Je pense que le debriefing permet de clore une intervention, de rédiger officiellement la dernière page d'une histoire avant la prochaine. »

Nous pouvons ainsi écrire l'histoire de l'établissement ensemble, avec les personnels concernés. Nous en tirons ensemble les satisfactions lors des réussites (et elles sont nombreuses) et les leçons pour l'avenir, pour être encore meilleurs.

Le debriefing c'est toute une culture, qui permet de développer notre professionnalisme (ce que nous faisons correspond à des techniques, des procédures, des règles...) mais qui permet aussi de développer nos relations humaines (sur le plan émotionnel, nous partageons des sentiments de peur, de haine, de rancoeur, de vengeance... et nous sommes capables d'en parler).

Je suis très fier du dernier debriefing du 25/02/05, à l'issue d'un placement en quartier disciplinaire de deux détenus qui venaient de blesser trois surveillants.

Témoignage

Nous étions 23, le mot de la fin du débriefing a été laissé au premier surveillant qui a conclu: "c'était parfait, il a été applaudi par les agents."

J'aurais encore tellement de choses à en dire, en tous cas je ne conçois plus qu'un personnel d'encadrement ou de direction ne soit pas formé au débriefing, et c'est tellement mieux quand cette formation est réalisée localement pour l'équipe en place..."

Sophie BLEUET, Directrice,
Chef d'Etablissement
du Centre de Detention d'Oermingen

Que ce soit avec des professionnels confirmés ou avec des agents occa-

sionnels, comme c'est souvent le cas dans les métiers de la sécurité, le débriefing est souvent le seul moyen de progression et de formation, que nous avons à notre disposition. En tant que responsables de sécurité, nous avons intégré cette pratique à notre mode de fonctionnement.

Prendre quelques minutes pour faire le point, après un événement engageant le collectif, revenir sur ce qui a été fait par l'équipe et par chacun, va nous donner l'occasion de faire avancer la technique employée, le management de l'équipe et d'évoluer sur le plan tactique.

Même dans le cadre d'une action couronnée de succès, les techniques individuelles et collectives peuvent faire l'objet de sérieux correctifs. Ce n'est pas parce que l'objectif a été atteint que les méthodes sont irréprochables. On peut être techniquement mauvais et pourtant réussir notre intervention par chance ou parce que l'adversaire est encore plus mauvais que nous.

Le débriefing technique

par **Béatrice Deléglise**
et **Didier Chasserot**

Compétence technique et réussite de l'opération ne sont pas obligatoirement

liées, de même qu'il n'y a pas de lien automatique entre échec et incompétence.

La tendance est forte de ne pas se poser de questions en cas de succès puisque justement on est en situation de réussite. A l'inverse, l'échec total ou partiel déclenche toute une cascade d'enquêtes et de remises en cause dont bien souvent le seul but est de trouver un coupable, une victime expiatoire.

Le débriefing permet de ne pas se laisser aveugler par un succès momentané ni de tout remettre en cause pour un échec ponctuel.

Chaque intervention, quelle qu'elle soit, comporte sa part de réussite et d'échec, quelle qu'en soit l'issue. On voit souvent les gens se focaliser sur le résultat et oublier les comment et les pourquoi. Si parfois la fin justifie les moyens, on ne peut avancer longtemps en ignorant les moyens utilisés.

Historique du débriefing technique

DÉBRIEFING : TERME INTERNATIONAL QUI DÉSIGNE LA CONFÉRENCE QUI A LIEU APRÈS LA MISSION.

LE MOT EST UTILISÉ POUR LA PREMIÈRE FOIS PAR UN OFFICIER AMÉRICAIN, À LA FIN DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE POUR DÉSIGNER UNE MÉTHODE QUI CONSISTAIT À RÉUNIR PENDANT UNE HEURE OU DEUX, LES SOLDATS SURVIVANTS D'UNE OPÉRATION MILITAIRE ET DEMANDER À CHACUN DE RACONTER OBJECTIVEMENT ET MINUTIEUSEMENT ET SURTOUT DANS L'ORDRE CHRONOLOGIQUE "CE QU'IL AVAIT VU, FAIT ET ÉPROUVÉ LORS DE L'OPÉRATION".

DANS LES ANNÉES 80, LA TECHNIQUE DE DÉBRIEFING EST UTILISÉE, POUR LES POMPIERS, AU LENDEMAIN "D'INCIDENTS CRITIQUES" DE MANIÈRE À RÉDUIRE LES PERTURBATIONS ÉMOTIONNELLES LIÉES AUX ÉVÈNEMENTS ET À FACILITER LE RETOUR AU TRAVAIL.

EN FRANCE, LA PREMIÈRE EXPÉRIENCE DE DÉBRIEFING EST EFFECTUÉE EN MAI 1992, À L'INTENTION DES PERSONNELS SOIGNANTS, INTERVENUS LORS DE LA CATASTROPHE DU STADE DE FURIANI. (LA CONSIGNE FUT DE VERBALISER SPONTANÉMENT LES EXPÉRIENCES VÉCUES.) EN 1994, LORS DU DÉTOURNEMENT DE L'AIRBUS ALGER-PARIS, AU COURS DUQUEL TROIS PASSAGERS ONT ÉTÉ ASSASSINÉS, DES DÉBRIEFINGS SONT MIS EN PLACE. C'EST À LA SUITE DE CETTE INTERVENTION QUE FURENT ÉDICTÉS LES DIX PRINCIPES DU DÉBRIEFING "À LA FRANÇAISE" DANS UN BUT PRÉVENTIF ET THÉRAPEUTIQUE.

S'interroger sur ses pratiques et méthodes n'est pas une vieille habitude. On peut dater les premiers débriefings de la seconde guerre mondiale.

Avant ce conflit, les exigences du combat et la hiérarchie en place faisaient qu'il n'était pas concevable de se poser des questions, mais seulement d'obéir "au doigt et à l'oeil".

L'ordre donné devait être exécuté à la lettre, le cas contraire pouvant vous faire accuser de couardise, lâcheté, désobéissance et autre insubordination. Seule une grande incompetence manifeste pouvait amener son auteur à rendre des comptes.

La guerre de 1914-1918 est hélas riche en exemples d'actions inadaptées, voire stupides, que personne ne discute ni ne cherche à faire évoluer.

Il suffit de rappeler les offensives malheureuses du Général Nivelle : Du 16 avril au 15 mai 1917, des centaines de milliers d'hommes vont tomber lors d'une offensive générale qui se soldera par quelques gains de terrain tout à fait négligeables. Cet échec sera d'abord imputé aux subordonnés, officiers et soldats, accusés de lâcheté, d'insubordination et d'incompétence. Il faudra attendre plusieurs semaines pour que le Général Nivelle soit relevé de son commandement et muté en Algérie.

La guerre de 1939-1945 débute dans un même état d'esprit, symbolisé par la Ligne Maginot et "nous vaincrons parce que nous sommes les plus forts", mais l'évolution des mentalités sera importante.

A l'occasion de ce conflit, on vit en effet apparaître de nouvelles

formes de combat, avec entre autre une industrialisation des opérations aériennes et les premières actions "spéciales" des unités commandos.

Afin d'anéantir le potentiel industriel nazi, les alliés lancèrent des raids aériens massifs pour détruire la capacité de production allemande. Ces opérations étaient programmées et suivies de près par des analystes chargés de déterminer avec exactitude la valeur des objectifs et le potentiel de chaque centre de production bombardé.

Au retour des raids, les équipages des bombardiers étaient débriefés afin de recueillir le maximum de renseignements sur l'opération et ses conséquences. Les moyens d'observation aériens et satellitaires étant inexistant, seule l'observation humaine permettait cette analyse.

A l'aide de questions croisées, le débriefing permettait de dresser une carte précise des dégâts, mais aussi des avantages et inconvénients de chaque méthode d'attaque.

Le 16 juillet 1943, les Alliés bombardent les usines Peugeot à Sochaux afin de stopper la fabrication de camions destinés à l'armée allemande. Un débriefing serré, confirmé par les rapports de la résistance locale, permit d'établir

une erreur de largage de 620 mètres due à la ressemblance entre deux plans d'eau et la confusion entre cheminées de l'usine et cheminées d'une brasserie. La ville de Sochaux sera durement touchée, la brasserie détruite, mais les usines Peugeot fonctionnaient encore à 95%.

Les mêmes méthodes, pour les mêmes raisons, ont été rapidement adoptées par des unités nouvelles baptisées "commando".

Au retour de chaque mission, il était fondamental de savoir si l'objectif avait ou non été atteint. Il était tout aussi fondamental de connaître si le matériel, la tactique, l'entraînement, la méthode, les membres de l'équipe répondaient aux exigences du terrain et de l'action.

Aujourd'hui, ces pratiques ont été conservées et intégrées au mode de fonctionnement des forces spéciales. L'usage du débriefing a été copié par d'autres structures, mais souvent de façon timide et vidée de son sens.

Afin d'éviter que le débriefing ne puisse ébranler l'ordre établi et la hiérarchie en place, certains ont jugé plus prudent de le transformer en démonstration d'autorité :

Je donne un ordre ; la mission réussit... donc je suis un bon chef.

Je donne un ordre ; la mission échoue... donc on a mal ou pas exécuté mes instructions

On retrouve ici un mode de fonctionnement très prisé par certains militaires et autres services fortement hiérarchisés.

Qu'est ce qu'un débriefing technique et à quoi sert il ?

Le but du débriefing n'est pas de révolutionner ou de mettre à bas un mode de fonctionnement. L'objectif premier est d'apprendre de l'expérience passée afin de progresser.

Une intervention, quelle qu'elle soit, est toujours unique. Le contexte est toujours différent, les acteurs ne sont jamais les mêmes, compte tenu du roulement des équipes, les conditions toujours autres... Si on veut qu'une expérience soit profitable pour l'avenir, il est important de pouvoir l'analyser.

Or, on se rend compte que dans une action collective, il y a une somme d'actions individuelles ... Celui qui entre le premier dans la cellule voit et vit une intervention très différente de celui qui entre en

second, de celui qui entre le dernier.

Comme dans un film, une intervention est vécue par chaque intervenant comme autant de caméras filmant une action, chacun avec son angle de vue.

Le débriefing technique va permettre de mettre en commun l'ensemble de ces visions individuelles (l'ensemble des caméras) afin de déterminer une vision globale de l'ensemble de l'action. Cette vision globale deviendra le point de vue commun de l'ensemble de l'équipe sur ce qui a été fait.

Il sera donc important que chaque participant puisse raconter sa vision de l'action, sans être interrompu par les autres. C'est à ce moment là que pourtant, on entendra souvent : « Je pensais que ... Je croyais que ... »

Ce découpage de chaque action individuelle permettra aussi à chacun de se repositionner dans ce qu'il a fait, dans ce qu'il a vu, ce qu'il a pensé au sein de l'équipe.

Exemple :

1° "Je suis rentré le premier dans la cellule parce que j'ai entendu le chef dire : on y va ... et personne ne m'a suivi".

2° "Je n'ai pas compris pourquoi mon collègue est entré à ce moment là dans la cellule, tout seul alors que personne n'était prêt. Le Chef n'avait pas donné le

top de départ, il a juste demandé si tout le monde était prêt ...”.

Lorsque l’on reprend les actions individuelles, détaillées chronologiquement et indépendamment les unes des autres, on comprend souvent mieux certaines d’entre elles ... et le pourquoi de l’action collective telle qu’elle s’est passée apparaît souvent plus aisé à comprendre.

Les actions individuelles permettent de déterminer les interactions qui ont fait l’action collective. C’est bien souvent en découpant les actions individuelles que l’on se rend compte que ce qui pourrait être considéré comme une "bêtise" faite par quelqu’un n’est bien souvent qu’une suite d’actions, de circonstances, qui ont amené un individu à faire ceci ou cela ... On trouve rarement quelqu’un de fondamentalement mauvais, qui accumule bêtise sur bêtise...

A l’inverse, une action réussie n’est pas forcément la résultante de compétences maîtrisées. Il est important d’identifier le facteur chance qui a fait qu’une intervention a été une réussite.

LES SAVOIRS

“SONT DES ÉNONCÉS STABILISÉS DÉCRIVANT DES PROPOSITIONS, DES ACTES-ACTIONS, VALIDÉS PAR UN GROUPE. ILS ONT UNE DIMENSION SOCIALE FORTE”.
(WITTORSKY)

Apprendre de l’expérience : transmettre ses savoirs-faire

Lorsque l’on a réussi à redessiner l’ensemble de l’intervention en additionnant les actions individuelles colorées des interactions repérées, on se rend bien compte que le débriefing technique n’est en aucun cas un tribunal visant à trouver celui qui a mal fait.

Lorsque l’on comprend comment on a travaillé ensemble, et pourquoi on a travaillé de cette manière

là, on va pouvoir identifier les axes de progrès possibles.

L’un des objectifs essentiel du débriefing technique doit être d’apprendre de l’action menée. Garder ce qui a bien fonctionné pour pouvoir l’instituer en " règle ".

Les savoirs-faire de l’Administration Pénitentiaire sont nombreux mais inexploités

Liée à la grande tradition de centralisation du pouvoir en France, une idée forte est ancrée dans les esprits : il ne peut y avoir d’ordre que dans la force publique et de savoir-faire en matière d’ordre que dans deux institutions : police et gendarmerie/armée.

Contrairement à d'autres pays, les savoir-faire de l'Administration Pénitentiaire sont ignorés, voire niés, comme éclipsés de la scène médiatique par ceux des deux grands frères. Pourtant, force est de constater que les pratiques professionnelles anciennes mais sans cesse renouvelées et adaptées ont donné naissance à une maîtrise de méthodes bien spécifiques au milieu carcéral.

En France, il est quelquefois étonnant de voir des professionnels qui possèdent la plus grande expérience des milieux clos aller se former dans d'autres administrations moins expérimentées en la matière.

La difficulté majeure vient surtout du fait que les savoir-faire de l'Administration Pénitentiaire se matérialisent au quotidien, avec des milliers de détenus et ne sont pas des actions d'éclats dont le prestige, au travers des médias, forcerait l'admiration de tous.

On peut par exemple recenser une connaissance approfondie des actes techniques indispensables à la bonne marche d'un établissement (exemple : gestion des portes, des promenades, les fouilles ...) mais aussi une somme de pratiques individuelles de haut niveau (intervention en cellule, déplacement au QD, gestion de la circulation des détenus, prise en

compte du "lendemain" et de la promiscuité, etc.).

Rarement exploité, ce gisement de connaissances disparaît souvent au gré des mutations, des départs en retraite.

L'absence de reconnaissance freine également la transmission du savoir, qui est morcelé, inégalement réparti et non codifié.

Il ne s'agit nullement de se lancer dans une compétition avec d'autres services de l'Etat, mais simplement d'admettre l'idée que ces services disposent de connaissances complémentaires avec celles de l'Administration Pénitentiaire.

Qui dit complémentaire dit échange de pratiques et non apprentissage à sens unique.

Quand fait-on un débriefing ?

Chaque fois que l'on parle de mise en place de débriefing, les objections sont toujours les mêmes : "Après chaque intervention, nous n'avons pas le temps de discuter parce que les contraintes du service font que tout le monde doit regagner son poste le plus rapidement possible..."

Le premier frein est de considérer que le débriefing est un temps supplémentaire qui vient se rajou-

ter à l'intervention proprement dite. Il est important de bien faire comprendre au public concerné que le débriefing est une séquence à part entière de l'intervention et non pas un surplus optionnel.

S'il est toujours possible de fixer le point de départ d'une intervention, il est en revanche impossible de déterminer jusqu'où et jusqu'à quand celle-ci va nous entraîner. On ne sait donc jamais à l'avance pour combien de temps on quitte son poste.

On a vu des interventions durer de quelques minutes à une journée. Ce n'est donc pas le temps du débriefing qui va perturber la bonne marche du service, puisque par définition, celui-ci s'adapte quoi qu'il arrive, à ces circonstances exceptionnelles.

Le second obstacle vient d'une tendance qui consiste à ne faire de débriefing que lorsque les choses se sont mal passées, qu'il y a des comptes à régler.

Pour nous, il y a débriefing à chaque intervention.

Conventionnellement, on appellera intervention toute action qui sort du circuit habituel, du service courant. Chaque action hors activité normale du service doit être débriefée.

Ce débriefing peut durer de quelques minutes à plusieurs heures selon la densité et l'importance de l'action, mais il sera toujours mis en place.

Il ne faut pas oublier que le débriefing est indépendant de toute considération de vrai ou de faux, de récompense ou de punition. Une pratique systématique enlève ce caractère inquisiteur qui pourrait retenir ceux qui ne participent qu'occasionnellement à un débriefing, lorsqu'il ne s'agit que de trouver un "coupable".

Le plus aisé est de démarrer la pratique du débriefing avec une intervention qualifiée de "réussite". En effet, libérés de tout enjeu de bien ou de mal et de la crainte d'une sanction éventuelle, les participants s'exprimeront plus sereinement sur les actes et les pratiques professionnelles mises en oeuvre.

Qui participe au débriefing ?

Un débriefing n'est ni une pièce de théâtre, ni une émission de télé-réalité. Les participants sont donc forcément des personnes ayant un lien avec l'intervention.

L'implication peut être directe ou indirecte :

● Sont impliquées directement les personnes qui ont physiquement participé à l'intervention.

● Sont impliqués indirectement tous ceux qui ont contribué à l'intervention :

- celui qui a donné l'alerte,
- celui qui devait ouvrir une porte,
- celui qui a sécurisé la zone depuis le haut du mirador.

L'implication peut aussi être administrative. Peuvent être concernées par le débriefing toutes les personnes qui, de près ou de loin, hiérarchiquement ou administrativement, ont un lien avec l'intervention.

Exemple :

- Le directeur de l'établissement
- Le responsable de l'entretien
- La direction régionale
- Le médecin de l'établissement

La dernière catégorie de personnes pouvant être impliquée dans un débriefing sont les experts extérieurs. Lorsque l'intervention met en cause des points techniques précis qui posent problème, il peut être intéressant d'inviter un expert ayant une compétence technique reconnue dans le domaine.

Exemple :

- Pompiers
- Spécialistes en techniques d'intervention

Le recours à un expert extérieur est souvent utilisé lorsque plusieurs points de vue s'affrontent au sein d'une même équipe.

Qui mène ou anime le débriefing ?

L'immense majorité des débriefings effectués est animée par le "hiérarchique" qui a dirigé l'intervention.

Cette méthode offre plusieurs avantages :

- La simplicité
- La rapidité d'exécution
- La cohésion de l'équipe
- La proximité de l'évènement

L'inconvénient majeur est que l'implication personnelle du hiérarchique dans l'intervention rend difficile la prise de distance et la vision globale qui est demandée au meneur du débriefing.

Cet inconvénient disparaît lorsque le débriefing est animé par un hiérarchique qui n'a pas participé à l'intervention. Ce rôle de candide, dépourvu d'a priori, permet de poser des questions plus précises, afin de reconstituer un récit complet et le plus neutre possible.

Cette distance avec l'évènement peut cependant constituer un

obstacle chez certains participants qui pourront toujours dire : "Oui mais vous, vous n'étiez pas là ...".

Dernier type d'animateur du débriefing : l'expert extérieur, qui réunit neutralité et connaissance personnelle de l'action, mais dont la venue peut entraîner une lourdeur administrative, des difficultés d'organisation.

Les étapes du débriefing

Deux idées importantes guident donc l'action de débriefing :

- toute intervention, quelle que soit son issue, doit être débriefée ;
- chaque intervention comporte des actions réussies et des actions mal exécutées.

Afin de bien rester sur ces deux lignes de conduite, la méthode la plus simple est de reprendre l'action de façon chronologique.

Cette méthode permet de ne pas s'égarer dans des considérations personnelles ni de se focaliser sur un détail qui viendra masquer l'essentiel de l'action.

La chronologie suit le déroulement linéaire de l'intervention. Ceci semble évident à énoncer mais reste délicat à suivre pour l'animateur

du débriefing, nous y reviendrons plus loin.

En premier lieu, il convient de se poser la question du **"POURQUOI"** Pourquoi sommes-nous intervenus ? Qu'est ce qui a motivé notre action ?

Il peut en effet s'agir d'une intervention en urgence (accident, assistance à personne en danger, bagarre, etc.), de la réalisation d'un ordre précis (mission à exécuter, mise en quartier disciplinaire), de la réponse à un appel ou une demande (renfort à un collègue) ou d'une intervention qui aura été programmée.

Intervenir en urgence avec les moyens humains et matériels immédiatement disponibles change complètement les conditions de la mission. Il en va autrement lorsque cette mission est programmée et organisée par avance.

Avoir un problème et appeler à l'aide à la radio ne veut pas dire la même chose pour tout le monde. Selon la personnalité du collègue, le "problème" pourra être une peur et un simple sentiment de danger...ou une bagarre générale.

Un message radio non précis va donner une représentation différente de la réalité de la situation chez chaque personne. A la suite

de quoi, chacun, selon son appréciation forcément aléatoire, prendra des mesures plus ou moins adaptées.

Il est important, lors du débriefing, de ne pas seulement se focaliser sur l'inadaptation de la réponse donnée...il faut aussi aller chercher si la question a bien été formulée.

Une fois que la ou les causes de l'intervention sont établies, on peut passer à l'analyse qui en a été faite.

● Quelle réponse avons-nous donné à cette information ? Quels ont été nos choix ?

On peut faire le choix de se précipiter au secours d'un collègue le plus rapidement possible ou d'attendre quelques informations complémentaires, afin de trouver l'organisation optimale pour répondre au problème posé.

Seule l'analyse a posteriori nous donnera "La" meilleure solution, "La" réponse évidente qu'il fallait avoir.

Il est toujours facile d'avoir raison après l'événement et de réfléchir à coup de "il fallait faire ceci" ou de "il n'y avait qu'à faire cela". C'est l'instant favori de tous les donneurs de leçons et autres tacticiens de salon.

Loin de trouver une excuse à toutes les erreurs d'analyse, le débriefing permet de replacer chaque choix dans un contexte et un moment précis.

Même si le choix a été mauvais au départ, nous avons à plusieurs reprises mis en lumière lors du débriefing que c'était le seul choix possible au moment de la décision.

Si l'on est vraiment honnête, une question revient souvent à l'esprit : "Et moi, quelle décision aurais-je pris à sa place, à ce moment là, avec les mêmes éléments en ma possession ?"

Certes, la réponse aboutit parfois à une toute autre décision, mais dans de nombreux cas, on se rend compte que nous aurions commis la même erreur ou rencontré les mêmes difficultés, car celles-ci étaient inhérentes à la situation, et non liées à la décision.

Resituer la prise de décision dans son instant, avec les informations partielles et les moyens qui étaient les nôtres, l'urgence et le stress, les aléas de l'improvisation, mais aussi les négligences, les erreurs d'appréciations et d'organisation figurent parmi les enjeux de ce moment du débriefing.

A la suite d'une intervention en cellule, un surveillant se vit reprocher le non emploi du matériel de

protection dont l'établissement était doté (casques, bouclier, gants, etc.). Le débriefing de cette intervention mit en évidence le fait que l'ensemble du matériel était stocké sous clef dans l'armurerie, mais que l'armurier porteur des clefs n'était pas joignable pour raisons de service au moment des faits. La décision a donc été prise d'intervenir sans attendre son retour vu l'urgence de la situation. De l'analyse de la situation, de l'évaluation qui en est faite et du choix du type d'intervention doit suivre la question du **"COMMENT"**

● Quelle a été l'action de l'équipe ? Qu'est ce que chacun a fait individuellement ?

Il est important de bien distinguer les deux niveaux de l'action, collective et individuelle. On se rendra souvent compte d'un écart parfois très grand entre l'action collective et l'action d'un ou plusieurs membres de cette équipe.

Ainsi, lors d'un entraînement collectif, un membre d'un groupe d'intervention s'aperçoit que son lacet de chaussures est mal noué. Dans le même temps, le chef de groupe ordonne l'assaut. Résultat : deux équipiers seulement pénètrent dans la pièce tandis que le reste du groupe piétine en attendant que le lacet soit correctement attaché.

La définition chronologique des actions collectives permet de tisser la trame de l'intervention, d'en positionner les grandes étapes, le fil conducteur.

Une fois bien définie sur un temps linéaire grâce à la succession des actions collectives, cette trame va servir de base pour chaque action individuelle. Qui faisait quoi à l'instant T, puis T+1, T+2, etc.

Le responsable de la sécurité d'un grand casino français décide d'employer des gaz lacrymogènes pour repousser une personne violente à l'entrée de son établissement. Un agent va chercher une bombe aérosol. Simultanément la situation évolue et deux autres agents parviennent à maîtriser et immobiliser l'agresseur. N'ayant ni reçu de contrordre, ni compris la nouvelle situation, l'agent pense être utile et gaze généreusement... l'agresseur et ses propres collègues.

Cette situation grand-guignolesque de l'arroseur arrosé se retrouve dans quasiment toutes les structures équipées de gaz lacrymogènes, administration pénitentiaire comprise !

Le passage du collectif à l'individuel permet surtout à chacun de parler, d'expliquer sa vision, sa version des faits. Il est fondamental de respecter la parole de chacun, de

l'écouter et d'accepter sans commentaires ni interruption le récit qui est fait.

L'animateur du débriefing va se trouver confronté à la "vision tunnel" de chaque participant.

Imaginons, comme dans certaines forces spéciales, que chaque acteur de l'intervention porte un casque muni d'une caméra. Il serait illusoire de présenter un des films individuels comme étant "LE" film de l'intervention. Chaque film ne sera que le film de l'action de chaque personne, et non le film de l'ensemble des actions.

Tout le savoir-faire de l'animateur du débriefing sera alors de regrouper l'ensemble des visions individuelles pour reconstituer une vision globale de l'événement, le plus proche possible de la réalité, et surtout une vision reconnue par tous.

Durant tous ces récits, collectifs et individuels, et afin de ne pas perturber ou interrompre le cheminement chronologique de chaque intervenant, l'animateur va relever et noter les mots-clés. Ce sont les éléments décisifs de l'intervention, sur lesquels il faudra revenir plus en détail.

Exemple : choix de l'équipement, arme du détenu, menottage, etc ...

Une fois la vision globale de l'intervention acceptée par tous, on revient point par point sur les mots clés relevés. Cela permet de développer la réflexion et les investigations sur chaque thème identifié.

A ce stade du débriefing, il est possible de dégager les points forts de l'intervention, ainsi que les axes d'effort nécessaires.

Ce sera à partir de ces points là que l'on pourra mettre en évidence les enseignements à tirer de l'intervention, ainsi que les évolutions qui s'imposent.

LES CONNAISSANCES

"SONT À LA FOIS UN PROCESSUS ET UN PRODUIT, NOTAMMENT LE PROCESSUS D'ACQUISITION, D'INTÉGRATION DES SAVOIRS PAR LES INDIVIDUS, MAIS AUSSI LE PROCESSUS DE MISE AU JOUR DE CONCLUSIONS « RÉOLUTIONS » À PARTIR DE SA PROPRE PRATIQUE. LES CONNAISSANCES ONT DONC UNE DIMENSION SUBJECTIVE FORTE". (WITTORSKY)

Les suites qui seront données au débriefing, qui seront visibles par tous, seront la preuve que ce temps pris après l'intervention participe à la construction de l'avenir.

Exemple : Après une intervention, le débriefing laisse apparaître des difficultés dans la perception de l'équipement ainsi que dans son transport. La Direction, suivant les recommandations du débriefing, décide alors de mettre en place des lots individuels, sous forme d'un sac contenant l'ensemble de l'équipement d'un agent. Cette technique permet

de percevoir beaucoup plus rapidement l'ensemble du matériel d'intervention et réduit considérablement les difficultés liées au transport.

Voilà un exemple où la mise en évidence d'un dysfonctionnement, qui aurait pu se solder par une simple mise en accusation du responsable du matériel, entraîne au contraire une évolution des méthodes et une amélioration des conditions de travail.

Les suites à donner peuvent se faire à différents niveaux. Elles peuvent n'intéresser et n'être communiquées qu'au sein de l'équipe qui est intervenue, ou, à l'opposé, être diffusées au niveau national (exemple : découverte de nouvelles armes fabriquées par les détenus ...).

Conclusion

L'objectif du débriefing technique est de mutualiser les expériences.

Ce ne sera pas un tribunal, mais un espace de parole où peuvent s'évacuer les tensions par le biais de l'approche technique. On ne parle pas psy, mais le débriefing technique enclenche une dynamique de parole qui facilitera le débriefing psychologique.

Témoignage

« Cette formation au debriefing a pour intérêt de donner une place à la parole, alors qu'on a tendance à vouloir toujours être dans l'action, et qu'on pense souvent qu'être professionnel, c'est assumer les incidents sans rien dire et sans manifester d'émotions. L'analyse détaillée des interventions permet non seulement de les "dramatiser", mais également de tirer profit des expériences pour améliorer les gestes professionnels face aux incidents.

Mais la meilleure façon de réaliser les apports de cette formation au debriefing, c'est (malheureusement) sa mise en pratique sur le terrain après un incident, qui montre à quel point c'est bénéfique aux agents ».

Sophie MASSELIN, Directrice,
Au Centre Pénitentiaire Le Pontet

Témoignage

La notion de débriefing trouve son origine dans une pratique militaire américaine (Marshall, 1945). Il n'est pas inutile de noter l'itinéraire de ce terme en suivant ses différents utilisateurs : il s'étend tout d'abord du domaine strictement militaire à celui, voisin, des pompiers, secouristes et policiers (Mitchell, 1983), avant de passer à celui des victimes de catastrophes et de situations dangereuses, qui sont alors accompagnées par des psychologues et des psychiatres spécialisés qui agissent dans la perspective d'une prévention et d'un début de traitement des troubles psycho-traumatiques susceptibles de s'installer. Le champ ainsi ouvert par cette application bipolaire recouvre aujourd'hui de multiples pratiques dont il serait possible de dresser l'inventaire en les classant selon différents paramètres :

- Les objectifs poursuivis.
- La spécificité des situations traitées et des personnes concernées.
- Le niveau de spécialisation requis de la part des intervenants.
- Les écoles de pensée servant de référence à ces différentes pratiques.

Je ne détaillerai pas ici ces différentes variantes¹, mon propos étant beaucoup plus restreint : je voudrais simplement dégager

Paroles d'entractes

par Richard Hellbrunn

quelques repères permettant de saisir des éléments d'articulation entre

les cadres et les processus qui opèrent aux deux extrémités de l'éventail ouvert par ces pratiques, à savoir :

1) L'analyse d'une situation, difficilement vécue ou non, inscrite dans une pratique professionnelle, effectuée par les acteurs de cette situation accompagnés par leurs pairs, afin de récupérer au mieux leur compétence, voire l'améliorer, pour pouvoir la réinvestir dans la pratique.

2) Une intervention thérapeutique précoce visant à prévenir ou à traiter des troubles pouvant survenir à l'occasion d'une situation dangereuse ou éprouvante : victimes d'une catastrophe, ou professionnels épuisés ou dépassés par un événement.

Il existe bien sûr des formes combinées à partir de ces objectifs, l'analyse d'une situation professionnelle pouvant avoir des effets sur le psychisme des participants, et ceci sans intention explicite de les provoquer, à moins qu'ils ne soient spécifiquement attendus dans le cadre de telle pratique ; par exemple dans le débriefing de Mitchell, qui se démarque de toute intervention thérapeutique, il n'en existe pas moins une visée

tendant à réduire les perturbations émotionnelles, et une autre qui invite à se dégager de "l'absurdité" de l'événement. Une manière globale de considérer l'opposition entre ces deux pôles de pratiques est de les situer dans un rapport à la temporalité.

Le premier type de débriefing serait une espèce de boucle d'apprentissage visant à analyser l'action pour mieux retourner à l'action. Le bénéfice attendu est de l'ordre d'une leçon à tirer d'un événement afin de co-construire une anticipation positive liée à des perspectives d'action.

En cas de situations à la fois bien vécues et réussies du point de vue professionnel, cette opération pourra demeurer dans un registre technique teinté de satisfaction euphorique. Il n'en va pas de même lorsque les choses se compliquent d'un sentiment d'échec, d'une faute dans le registre professionnel, ou d'une impression de mort immédiate, d'un moment de sidération, de confusion, d'un acte inexplicable et inapproprié à la situation etc... Il s'agira alors, toujours dans la même perspective d'une analyse professionnelle de la situation, de se séparer au plus vite d'un reliquat encombrant de la situation passée, d'une espèce de dépôt constitué de traces émotionnelles issues de la situation vécue qui perturbent l'état présent des acteurs dans

leur manière de relater l'événement, et qui sont susceptibles, en cas d'installation, de perturber leurs performances professionnelles à venir. Il s'agit donc, idéalement, de s'en séparer au plus vite afin de pouvoir repartir pour de nouvelles aventures. D'où l'idée de ne pas s'étendre sur le sujet plus que nécessaire, de bien cadrer la procédure du débriefing en serrant l'analyse du côté des faits et de la reconstitution de leurs enchaînements

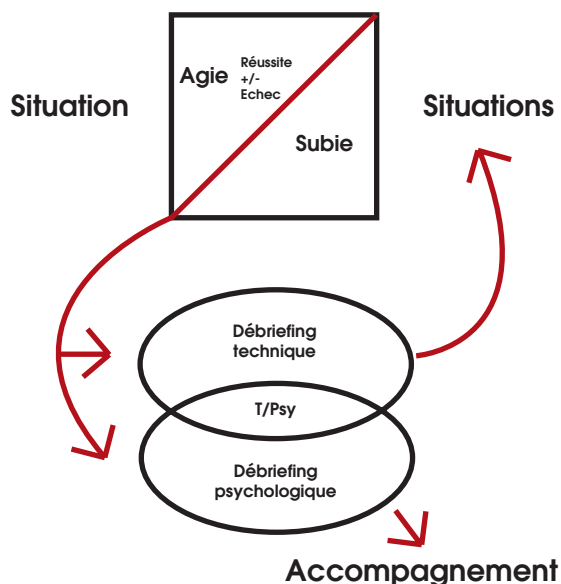
Cette démarche peut développer chez les acteurs une attitude dynamique et une meilleure cohésion d'équipe en vue d'une reprise du travail, mais elle peut avoir l'inconvénient de servir d'écran à un autre type de parole, et favoriser ainsi l'installation discrète d'un traumatisme psychique pouvant survenir de manière différée, ou se manifester par de graves difficultés au cours de nouvelles situations que le sujet aura à rencontrer ultérieurement. C'est à ce point que la priorité des objectifs poursuivis doit s'accompagner d'une certaine finesse clinique développée chez des pairs, non pas pour traiter par eux-mêmes les manifestations qu'ils rencontrent, mais pour savoir les écouter sans trop s'y attarder et surtout passer des relais sans stigmatiser.

La priorité s'inverse dans le deuxième type de débriefing : il s'agit de traiter la dimension trau-

matique dans ce qu'elle présente d'une dimension incontournable. L'impérieuse nécessité de faire un détour pour analyser l'impact de la situation passée sur la vie psychique, au temps présent du sujet, s'impose ici avec netteté avant de songer à un éventuel retour sur la scène de l'action.

Il n'est cependant pas indifférent que ce travail ait lieu pendant la poursuite d'une activité professionnelle qui permet à un sujet de bénéficier des effets contenant d'un travail en équipe et d'éviter les ruminations mentales liées à l'isolement ou à la passivité, ou, au contraire dans le cadre d'un arrêt de travail quelquefois nécessaire.

Il est possible de condenser mes propos par cette figure un peu schématique :



Débriefing

En fonction de la culture professionnelle, qui a permis d'anticiper tel ou tel modèle de réponse en cas de situation difficile, en fonction aussi du degré de gravité de la situation, un premier niveau de décision consiste à mettre en place l'un ou l'autre de ces modes de débriefing, ou une réponse plus complexe consistant à en articuler finement les différents éléments.

Quel que soit ce choix, à l'intersection de ces ensembles, il faudra inévitablement prendre en compte l'impact sur le psychisme des participants de la situation dans la singularité de ses effets sur chaque sujet, et dans la dimension collective des manifestations psychiques qui manquent rarement de se produire.

Les pairs, qui ne sont pas des psychologues ou des psychiatres rompus à cet exercice, auront à connaître ces problématiques afin, non pas de les traiter, mais de pouvoir les prendre en compte dans leur démarche sans en être trop effrayés, tout en prévoyant si nécessaire des relais efficaces pour que les personnes concernées puissent être correctement accompagnées.

Il faudra pour cela qu'ils sachent vers quel type de travail ils les adresseront, et qu'ils disposent de personnes-ressources fiables et compétentes. Il est essentiel d'avoir pu anticiper ces choix, qui sont aussi des choix de méthodes reposant sur des antagonismes liés aux écoles de pensée qui ont formé les divers praticiens. Comme il est difficile, dans l'absolu de trouver des professionnels compétents dans ce domaine, et que les décideurs sont rarement informés des implications qui engagent leur responsabilité d'employeur ou de responsable quant au choix des professionnels et des méthodes employées, il est impossible d'opérer un tel choix dans l'urgence d'une situation de crise.

En ce qui concerne le débriefing psychologique, le choix des méthodes se pose entre différentes manières de poser le cadre d'une parole et d'une écoute, avec plus ou moins de souplesse ou de rigidité, mais aussi en fonction des techniques employées selon qu'elles poussent ou non à revivre l'événement : diverses méthodes d'hypnose ou de relaxation, mises en scène diversement implicantes pour les participants, visant une abréaction ou une catharsis, termes qui renvoient à une extériorisation des affects liés au traumatisme. La question est ici de savoir si l'effraction psychique due à la méthode ne ris-

que pas de devenir plus traumatisante que l'événement, surtout si elle est mise en place rapidement, avant que le sujet ait pu reconstituer ses défenses, et éventuellement en dehors de toute adhésion personnelle à la méthode, le cabinet qui la met en pratique étant arbitrairement choisi et imposé par l'employeur.

LES DIX PRINCIPES DU DÉBRIEFING À LA FRANÇAISE

ENTREPRIS À LA FOIS DANS UN BUT PRÉVENTIF ET THÉRAPEUTIQUE (LOUIS CROCQ 1999):

- 1) MÉNAGER UN SAS INTERMÉDIAIRE OÙ SONT RESTITUÉS L'ESPACE ET LES VALEURS NORMALES
- 2) CONFORTER LES RESCAPÉS
- 3) LES INCITER À VERBALISER LEUR EXPÉRIENCE VÉCUE DE L'ÉVÈNEMENT
- 4) LES INFORMER SUR LE STRESS ET LE TRAUMA ET SUR LES SYMPTÔMES TRANSITOIRES PRÉSENTS ET À VENIR, AINSI QUE DES LIEUX DE CONSULTATION EN CAS DE BESOIN.
- 5) AIDER LES PARTICIPANTS À S'ARRACHER DE LEUR SENTIMENT D'ISOLEMENT ET D'INCOMMUNICABILITÉ
- 6) HARMONISER LES RELATIONS DU GROUPE
- 7) AIDER À RÉDUIRE LES SENTIMENTS D'IMPUISSANCE, D'ÉCHEC, ET POUR PARTIE DE CULPABILITÉ
- 8) PRÉPARER LES SUJETS À LA RÉINSERTION DANS LE MONDE ET LES METTRE EN GARDE SUR LES EFFETS NÉFASTES (EMPRISE DES MÉDIA...)
- 9) REPÉRER LES SUJETS FRAGILES QUI AURONT BESOIN D'UN SOUTIEN EXTÉRIEUR
- 10) AIDER LES SUJETS À METTRE UN POINT FINAL À LEUR AVENTURE.

Ma préférence s'oriente nettement vers le débriefing psychodynamique à la française, tel qu'il a été défini par François Lebigot, Louis Crocq et Carole Damiani². Ses indications sont nettes et précises et sa méthodologie cohérente.

Il s'adresse à des groupes constitués et ne concerne que ceux qui ont vécu l'événement ensemble, il est contre-indiqué en cas de faute lourde commise par un membre du groupe, et dans le cas où le groupe serait empêché de travailler par des crises ou des conflits antérieurs. Il est possible dans ces autres cas d'effectuer des débriefings individuels ou des groupes de parole, plus souples et moins centrés sur le traumatisme, qui peuvent ensuite déboucher sur un débriefing individuel.

Il peut être utile d'illustrer cette problématique de quelques exemples qui articulent ces différents niveaux de réponse en fonction des situations, avant de centrer mon propos, après ce bref détour, sur le débriefing technique effectué dans un cadre professionnel. Les conditions de son exercice n'échapperont pas, quant à elles, aux effets d'une histoire de la pensée appliquée au domaine spécifique de l'action, dont il m'importe de pouvoir situer quelques repères, avant de conclure.

Mais laissons tout d'abord un peu de place à l'expérience. Une longue pratique de terrain m'a fréquemment conduit à des adaptations rapides du cadre et des processus, en fonction des situations rencontrées : c'est cette dynamique à chaque fois singulière que je vais tenter d'éclairer ici.

Quelques leçons de la pratique

De nombreuses interventions consécutives à des situations de violence vécues collectivement dans des espaces professionnels, m'ont amené à penser que de telles interventions devaient inévitablement prendre en compte la complexité d'une articulation à trois termes : le sujet, le groupe, et l'institution. L'expérience montre que toute approche trop fragmentaire ne pouvait que contribuer - indépendamment de la qualité intrinsèque du travail mené - à un morcellement induit par la violence de la situation, qui tend ainsi à se perpétuer.

La confrontation des sujets et des groupes à des situations de violence conduit systématiquement à la création ou à la réactivation de tensions critiques ou conflictuelles qu'il n'est pas possible d'ignorer, ce qui pose deux types de questions liées par la pratique :

- Comment, au regard de la complexité énoncée, définir le cadre d'une telle intervention ?

- Comment porter les phénomènes considérés dans une intelligibilité, sachant qu'ils ne sauraient se comprendre au sein d'une seule discipline ?

La psychanalyse n'a cessé depuis sa fondation de se pencher sur une vie psychique fondamentalement conflictuelle, et confrontée de surcroît à des atteintes extérieures, ce qui a donné naissance à un questionnement permanent sur ce qui se joue à la frontière du dedans et du dehors, et sur ce qui "passe" dans les deux sens. Cette question n'a pas manqué de s'étendre à l'intérieur du champ psychanalytique à toute une dynamique entre le sujet et le groupe

La polémologie de son côté - depuis moins longtemps - se préoccupe d'une dynamique de la crise et du conflit, sans s'arrêter quant à elle aux implications subjectives. La pratique m'a souvent donné l'occasion de jeter des ponts entre ces deux disciplines, qui s'ouvrent en mainte occasion, au-delà d'une approche simplement pluridisciplinaire, à des voies transversales. Le champ du droit, trop fréquemment négligé, est pourtant indispensable pour déterminer le cadre et la responsabilité des sujets et des institutions impliquées dans la complexité des

situations violentes.

J'appelle psychopolémologie³ une démarche qui ne cède pas devant la complexité de ces articulations. Je me contenterai, dans le cadre de cet article essentiellement consacré à la lecture professionnelle des situations, d'en donner quelques exemples centrés sur ce sujet. La gravité de certaines situations et le caractère confidentiel du travail mené m'obligent à garder secrète une partie quelquefois essentielle du matériel recueilli. J'essaierai de la restituer sous un aspect théorique, en espérant que la distanciation ainsi construite sera suffisante pour protéger ceux qui ont accepté de me faire confiance dans leur traversée de moments difficiles.

La demande et le cadre

Il est souvent arrivé que des responsables d'institutions fassent appel à moi pour les aider à traverser les effets d'une situation violente sur les personnes qui l'ont vécue dans le cadre de leur vie professionnelle. Dans les faits, ce travail est rarement défini avec précision par une commande préalable. Cet appel naît de la difficulté, pour ceux qui ont à intervenir du dedans d'une structure institutionnelle, à se sentir "suffisamment armés" pour traiter la question sans aide extérieure.

Il s'agit donc à la fois de faire appel à un sujet supposé être compétent dans ce domaine particulier, et à quelqu'un qui ne peut être efficient que dans la mesure, précisément, où il demeure extérieur à l'institution concernée. Cette demande n'est pas sans rappeler une fonction qui pouvait, dans les cultures traditionnelles, être dévolue aux lieutenants du sacré, seuls habilités à traiter symboliquement ce qui dépasse notre entendement humain et qui ne pouvait se négocier qu'avec les dieux. Dans notre culture contemporaine laïque, les hiérarques de nos institutions sont quelquefois dépassés par la mort réelle et par les éclaboussures qu'elle ne manque pas de produire. C'est à cette place qu'ils peuvent décider d'appeler un "psy", dont la dénomination tronquée marque alors le caractère fondamentalement indéterminé.

Ce dernier ne pourra que prendre le train en marche, au risque de surgir au cour d'une crise, qui est donc aussi une crise de la prise de décision, dont nul ne sait si elle doit émerger d'un espace de légitimité, qui se manifeste par l'élaboration d'une "commande" précise en direction d'une compétence reconnue, ou, au contraire, à partir d'une compétence en matière de mise en place d'un cadre spécifique dans un espace de crise, sous forme de conseil ou de préconisations en direction des déci-

deurs légitimes généralement peu habitués à ces situations, ou dépassés par leur gravité.

Ce flottement du cadre peut être évité dans le cas d'une démarche qui anticipe préventivement la nécessité d'une articulation précise de la légitimité et de la compétence. Si tel n'est pas le cas, il est nécessaire de savoir construire rapidement un cadre adapté, au cour de la crise.

Mais essayons de saisir cette problématique dans le vif de quelques exemples récents :

- Dans une grande banque, les employés victimes d'une attaque à main armée sont systématiquement confiés à un cabinet de "psys", dûment formés à l'américaine, qui gratifient le dit personnel de trois journées obligatoires de "débriefing", sans que la banque en question ne s'interroge plus avant sur la responsabilité qu'elle prend en suscitant une telle obligation, et sans étude comparative préalable quant au choix des méthodes.

Les psys dispensent alors généreusement ce qu'ils ont appris pour le plus grand bien du personnel concerné, qui sort de ces trois journées dans un enthousiasme absolu devant l'illusion groupale de toute cette psychologie miraculeusement convoquée, ou dans un flottement des repères tel qu'ils ne manquent pas de sombrer

dans la confusion. Certains ont ainsi très mal vécu le fait d'être sommés, les yeux fermés et la main d'un collègue posée sur leur front, de devoir tenter de se représenter l'image de leur agresseur, puis, en cas de réussite, de devoir répondre à l'injonction féroce libératrice de l'intervenant répétant d'une voix autoritaire : "Tuez-le !"

La bipolarité des effets sur les membres du personnel ne manque pas d'interroger les responsables qui ne prennent cependant aucune décision, ne s'estiment pas compétents pour juger eux-mêmes de la pertinence des méthodes employées. La position qui manque ici est celle de l'expert.

- Dans une autre banque, la responsable de la sécurité, se rendant comme il se doit sur les lieux d'un hold-up récent, fut surprise d'entendre un gendarme parler avec une insistance répétitive à une employée, qu'il gardait isolée dans un bureau. Elle eut la présence d'esprit de demander ce qui se passait, et elle entendit l'employée s'excuser de ne pouvoir produire les pleurs réclamés avec insistance par le gendarme, qui lui voulait du bien, après avoir sans doute été lui-même victime d'une formation par un "psy" dûment formé aux bienfaits de l'abréaction à chaud ! Devant son désarroi persistant, le médecin traitant de la jeune

femme l'adressa le même soir à un psychiatre particulièrement compétent en la matière, lequel se mit à mimer illico la posture de l'agresseur en vue d'obtenir d'elle, toujours la même abréaction souhaitée ! Son angoisse, après cela, fut vive ! Il m'a fallu prendre beaucoup de temps pour construire avec elle un cadre précis à nos entretiens et obtenir suffisamment de confiance de sa part pour pouvoir mener à bien un travail patient d'écoute de sa parole peu compatible avec la prescription de réactions normées, aussi frénétiquement attendues par les intervenants de l'urgence que l'argent pouvait l'être de la part du braqueur.

Je travaille avec cette banque depuis plus de 20 ans. Avant même d'écouter les personnes victimes d'agressions, j'ai travaillé avec les responsables à la mise en place d'un dispositif global, à l'intérieur duquel mon travail plus spécifiquement adressé aux victimes trouverait à s'articuler. Nous avons ainsi construit une démarche cohérente qui spécifie et qui articule les différentes fonctions, des ressources humaines à la sécurité, en impliquant la direction générale, mais aussi les médecins du travail et le comité d'hygiène et de sécurité. Cette démarche a permis de faire des choix cohérents de méthodes et de moyens, qui

ABRÉACTION

TERME PSYCHANALYTIQUE
SIGNIFIANT "APPARITION
DANS LE CHAMP DE LA
CONSCIENCE D'UN
AFFECT, JUSQUE LÀ
REFOULÉ".

apportent un enrichissement certain aux différents acteurs concernés par cette problématique, tout en garantissant le cadre de leurs interventions par des limites bien repérées, sans négliger de passer des relais précis à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution.

En voici les principales orientations :

après une agression, un accompagnement rapide s'impose, plus pour aider les personnes à traverser l'épreuve que pour en analyser les retentissements à chaud sur le psychisme de chacun. La présence d'un psychologue ne nous a pas paru systématiquement nécessaire à ce stade, sauf demande expresse ou gravité particulière de la situation : violences ayant occasionné des blessures, prise d'otages. Ce sont les responsables de la sécurité qui proposent aux personnes qui le souhaitent un entretien avec moi, en sachant qu'une possibilité de faire appel à une personne extérieure de leur choix est systématiquement évoquée. Il en va de même pour les équipes qui peuvent ou non faire appel à moi pour une ou plusieurs rencontres, en co-animation avec le responsable de la sécurité.

Cette démarche préalable visant à assurer la cohésion du cadre est tout à fait essentielle pour prévenir les effets de morcellement et de confusion qui ne manquent pas de produire ou de réactiver, à partir du traumatisme induit par la

situation de violence, des crises et les conflits, antérieurs ou non à l'émergence de la violence. D'après disputes de pouvoir, d'influence et de territoire arrivent ainsi fréquemment au premier plan, au détriment de ce que pourrait apporter une réponse plus attentive, construite en priorité pour dégager le plus vite possible des repères pour les personnes ayant vécu la situation. Il m'est ainsi arrivé d'assurer un accompagnement psychanalytique en groupe des assistantes sociales d'un grand organisme bancaire, confrontées à l'écoute de personnes victimes d'agressions, qui avaient fait l'objet d'un traitement à chaud par des médecins du travail, eux-mêmes pris dans des conflits de méthodes et de personnes, mais qui se référaient en majorité à des techniques comportementales américaines érigées en certitude absolue. La Direction Générale ne prenait pas parti, estimant qu'il s'agissait d'un champ de compétence qui la dépassait. La Sécurité suivait son propre chemin, dicté par la réglementation et la technique, sans plus d'égards pour le sujet en souffrance. Il était impossible de parvenir à un réel débat collectif sur la question, cette tentative étant vite recouverte par une manifestation de type "grand-messe" qui devait permettre aux discours de s'entasser d'une manière pseudo-consensuelle, sans jamais se rencontrer.

Aux morcellements de la base répondent souvent des constructions faussement unifiantes près des sommets de la pyramide d'un pouvoir qui trouve ainsi à se légitimer, tout en se maintenant clivé de toute contamination, se protégeant ainsi d'avoir à se confronter aux effets réels de son discours, et abandonnant ceux qui sont en première ligne, non seulement au silence impensé des agressions subies, mais aussi aux affres de la mauvaise conscience de ne pas correspondre à ce qui est idéalement prescrit en tant que norme de comportement.

J'ai souvent eu l'occasion de constater que les situations violentes les moins suivies sur le terrain, qui provoquaient la démission de l'encadrement en laissant les acteurs dans le vide d'une détresse angoissée, faisaient l'objet d'une maîtrise déplacée sur la pensée, exhibée lors de colloques prestigieux à visée conjuratoire.

Ma première remarque concernant le cadre d'une intervention après une situation violente consiste à ne jamais omettre de repérer ses effets possibles sur le phénomène auquel il est censé apporter une réponse. Il est facile de constater que toute intervention qui néglige de repositionner le cadre pour les différents acteurs considérés, voire de le construire avec eux en éclairant cette construction par des choix priori-

taires dictés par l'expérience, prend le risque de leur imposer une démarche qu'ils n'ont, dans un premier temps, pas les moyens de contester, mais qui se trouve vite saturée par des tensions crises difficiles à discerner, tant elles confondent les effets traumatiques de l'agression vécue, les éventuelles difficultés institutionnelles et groupales, sans omettre les effets spécifiques d'une parole appelée dans un cadre professionnel et qui hésite entre ce qui relève de l'intimité de la sphère privée et ce qui renvoie au champ collectif et professionnel. Ce travail de différenciation fine des espaces relève de la responsabilité et de la compétence de celui qui accepte de répondre à ce type de demande. Il ne saurait se retrancher simplement derrière la "commande" d'un employeur, qui n'est pas nécessairement informé de toutes les conséquences possibles d'une telle intervention. Cette situation est encore plus sensible lorsque le commanditaire est éloigné du terrain.

La deuxième règle concernant la mise en place du cadre consiste à le construire avec les participants, en définissant bien les attentes des uns et des autres, les niveaux de secret et de confidentialité, la composition des groupes, les conditions d'exercice pour la parole de chaque sujet.

Par exemple, lors d'une évasion dans une Centrale, qui s'était soldée par la mort d'un surveillant, j'ai commencé par présenter, à partir de l'expérience que j'avais acquise de ce genre de situations, ce que pourraient être les modalités de travail d'un groupe qui aurait pour objectif, non pas d'effectuer une psychothérapie, mais de se livrer à une élaboration en commun dans un cadre professionnel, visant à mieux comprendre les conséquences des événements pour les personnes, les familles, les groupes, ainsi que leurs effets sur l'organisation de l'institution, afin de s'en distancier par la pensée et d'en intégrer les différents éléments dans une démarche professionnelle préventive de ce type de situations, ou, tout au moins, de ses conséquences les plus lourdes s'il s'avérait impossible d'en éviter la répétition.

Ceci n'exclut pas, bien sûr, que chacun puisse en tirer des bénéfices personnels. Nous avons débattu de cette proposition, et avons opté pour des réunions coanimées avec une dame travaillant à la Direction Régionale. Au-delà de ses réelles qualités d'écoute et d'intervention, c'est aussi sa présence référée à sa fonction qui a permis de reconnaître et de valider ce travail.

Cette dernière dimension était essentielle pour les participants, alors que j'aurais pu penser qu'ils

préfèreraient être seuls avec moi pour pouvoir garantir avant tout la confidentialité de leurs propos. Nous avons ensuite composé le groupe à partir de la libre adhésion des participants, de la confidentialité de la parole de chacun, et de la liberté pour chacun de parler ou de se taire, en son nom. Cette approche est typique d'une mise en place d'un groupe de parole, plutôt que d'un débriefing, au sens que lui donnent François Lebigot et Carole Damiani⁴.

Le groupe a ensuite travaillé dans trois directions complémentaires :

- Repérage et commentaires de l'événement, de son déroulement aux conséquences sur chacun, sur l'équipe, sur la vie de famille, avec beaucoup de questions sur ce qu'est un traumatisme psychique, sur le clivage entre les représentations et les affects, sur les effets de fragmentation.

- Le groupe a beaucoup élaboré sur la qualité de l'ambiance avant et après l'événement, sur les situations de crises et de conflits qui ont pu en atténuer ou en aggraver la portée. Je ne peux bien sûr pas donner de détails ici, mais les constats effectués à chaque situation de ce genre montrent qu'une équipe dont le travail se déroule dans une ambiance de confiance et de fiabilité avant une situation qui la déborde, voit sa cohésion se renforcer après l'événement, alors

qu'une équipe aux prises avec des situations marquées par la crise et le conflit se trouve devant une amplification du morcellement et un accroissement du ressentiment.

● Le travail a été conclu autour de recommandations concernant la manière très pragmatique de prévenir les conséquences les plus nocives de ces situations, afin d'en tirer toutes les leçons. Il s'agissait surtout de prévoir un accompagnement immédiat des familles, qui avaient très mal vécu l'événement, mais aussi d'anticiper sur une coordination des différents services concernés par ce type d'événement : Administration, Police, Préfecture. L'accent avait également été mis sur la nécessité de contrôler la circulation de l'information pendant le déroulement d'une telle opération afin de prévenir les effets désastreux de certaines rumeurs qui avaient rapidement circulé.

Nous avons évoqué la possibilité de mettre en place, parallèlement à notre démarche centrée sur le champ professionnel, une écoute confiée à d'autres intervenants en direction des familles et des personnes venant à titre individuel. Plusieurs participants avaient déjà été amenés à consulter dans un cadre privé un psychiatre ou un psychologue, mais ils ont tous arrêté rapidement, voyant leur état se détériorer. Ils ne suppor-

taient pas le silence et la froideur de leurs interlocuteurs dont ils ne comprenaient pas les méthodes de travail. Ils avaient l'impression qu'ils les laissaient dans le vide. Le travail en groupe leur a permis de mieux contenir leurs difficultés en les réinscrivant d'une manière active dans la vie professionnelle, qui est aussi le lieu d'origine de la situation vécue. Cet effet bénéfique du groupe a été maintes fois souligné. Le travail en groupe permet de repérer que les effets d'une situation traumatisante ne sont pas à rechercher uniquement dans une fragilité psychique individuelle, qui serait vécue comme étant stigmatisante si cette question était posée d'emblée et à titre uniquement individuel.

La troisième règle dans la construction du cadre consiste à repérer et à établir explicitement une limite qui sépare le travail qui peut être fait dans l'espace professionnel de celui qui doit nécessairement s'effectuer à l'extérieur. Le cadre veille ainsi à prévenir les effets désastreux d'une toute-puissance institutionnelle qui succéderait à une absence totale de prise en compte des effets de la situation vécue, et qui finirait, par le biais du traumatisme, par accaparer la sphère privée des professionnels.

Il est par exemple fréquent de constater les effets d'une agression vécue dans un cadre profes-

sionnel sur une situation familiale : bien des couples se sont ainsi séparés plus vite que prévu, plus d'une relation entre les générations a été complètement redéfinie après un vol à main armée. Ces questions doivent-elles être évoquées devant les collègues dans un cadre proposé par l'institution ? Il vaut mieux l'éviter. Elles sont cependant fréquemment évoquées dans des entretiens individuels également organisés dans le cadre professionnel. Je mets alors une limite à ce suivi, en validant l'association que fait la personne entre, par exemple, l'intrusion vécue lors d'une agression et le comportement habituellement intrusif d'une mère qui veut tout régenter, mais il m'arrive de proposer, après avoir écouté, que cette question puisse être éventuellement approfondie pour elle-même dans un autre cadre, avec un autre interlocuteur, pour le cas où elle manifeste une préoccupation insistante pour le sujet.

D'une manière générale, presque toutes les personnes qui ont vécu une situation de violence sont ensuite extrêmement sensibles à toute manifestation d'intrusion et d'abandon. Elles perçoivent les nuances les plus fines de l'expression d'un visage, d'un regard, du timbre d'une voix ou de la pression d'une poignée de main. Leurs entourages ayant eux-mêmes tendance à réagir spécifiquement à l'événement et aux effets de

l'événement sur la personne avec laquelle ils sont en relation, nous en arrivons souvent à élaborer à partir des malentendus qui font alors irruption, s'ajoutant au traumatisme initial, mais aussi à travers une lecture d'une douloureuse lucidité quant à une redéfinition des relations de voisinage ou d'amitié. Ces questions découlant directement de la situation sont systématiquement abordées dans leur dynamique d'ensemble dans le cadre professionnel, y compris en équipe.

Après un vol à main armée, les plaisanteries douteuses de la part des clients sont systématiques. Certains sont simplement maladroits dans leur souhait conscient de dédramatiser la situation, d'autres donnent libre cours à leur sadisme, en tablant sur le fait que les victimes n'ont, à ce stade, que peu de moyens de se défendre. Un exemple récent, même s'il est pris en dehors d'un cadre collectif et professionnel, permet d'illustrer ce que je tente d'aborder ici :

Un jeune couple qui vient de me consulter après la mort de leur fille âgée de trois ans dans un accident de voiture alors que sa mère conduisait, s'étonne des rumeurs répandues par des voisins qui avaient pourtant manifesté solennellement leur solidarité dans le deuil qui les frappait. Certains prétendent que la jeune femme était en train de téléphoner en se

servant de son portable tout en conduisant, alors qu'elle n'en a jamais possédé. D'autres disent que la fillette aurait pu survivre à l'accident, mais que les parents ont décidé de la "débrancher". La jeune femme, qui venait d'obtenir son permis de conduire et qui avait dérapé sur une plaque de verglas avant d'atterrir dans un fossé, est écrasée par la culpabilité et se trouve totalement désespérée devant la méchanceté de ceux qui, pourtant, ne cessent pas pour autant de l'inviter à boire un café pour la réconforter. Comment comprendre ces attitudes, lorsqu'on est totalement anéanti par la souffrance et la douleur ?

Mais revenons aux situations qui interrogent la limite entre le champ professionnel et la sphère privée :

- Une jeune éducatrice est sexuellement agressée par un jeune qui se masturbe devant elle. Elle éprouve beaucoup de difficultés à en parler en équipe. Elle ne peut pas se rassembler autour d'une position cohérente et ne trouve pas les mots pour nommer sa souffrance. L'équipe relativise les effets sur elle de cette agression et effectue un bon travail éducatif avec le jeune, qui évolue à partir des positions de l'équipe. L'éducatrice finit par arrêter de travailler. Elle ne se sent pas comprise par l'équipe, et l'équipe ne

comprend pas pourquoi elle n'est plus partie-prenante des projets collectifs. Cette jeune femme a entamé un travail personnel en dehors de l'institution, mais la dimension professionnelle du traumatisme qui la frappait n'a pu être suffisamment reconnue ni entendue par ses pairs, soucieux avant tout de leur mission éducative auprès du jeune, et incapables de ce fait d'articuler cette position à celle d'une reconnaissance de la difficulté spécifique de leur collègue. L'incapacité d'une équipe à supporter une certaine complexité des registres est fréquemment à l'origine de positions du type : "C'est lui ou moi", qui finissent par se résoudre sur un mode sacrificiel teinté de déni et de culpabilité diffuse.

- Une jeune femme est victime d'un vol à main armée qui se déroule rapidement et sans dégâts physiques. Elle est tout de même un peu perturbée lorsqu'elle raconte sa mésaventure à son mari militaire. Ce dernier, qui avait été jusque là tendre et attentionné pour son épouse, très présent notamment lors de son accouchement, prit la nouvelle avec un détachement professionnel qui la surprend : il lui avait simplement répondu que les vols à main armée dans les banques étant sans danger – il est bien connu que les braqueurs n'y font qu'exceptionnellement usage de leur arme – il n'y avait donc pas

lieu d'en faire une histoire. Le sentiment d'abandon qu'elle devait vivre alors était bien plus destructeur pour elle que les effets directs de l'agression.

● Une dame qui travaillait à un péage d'autoroute fut un jour prise en otage par des détenus en cavale. Elle fut remarquable de sang froid et sut négocier avec beaucoup d'intuition et de finesse avec les preneurs d'otage. Ils finirent par la relâcher. La télévision vint l'interviewer, juste après l'événement. Elle se sentait bien. Pendant la prise d'otage, des collègues de son mari avertirent ce dernier de la mésaventure qui arrivait à sa femme et qui était immédiatement relatée par différents médias. Ils ne manquèrent pas d'ajouter à ce qu'ils savaient des développements allusifs de leur crû, chargés de tous les fantasmes sexuels qu'ils pouvaient projeter sur ces détenus lâchés, comme des fauves, dans la nature. Le mari fut contaminé par ces propos difficiles, à ce stade, à démêler des véritables informations. Le soir venu, il interrogea longuement sa femme sur ce sujet, qui ne l'avait même pas effleurée, tellement elle était absorbée par l'action et la nécessité de mettre toute son intelligence et son intuition au service de sa survie. Le lendemain, elle dut supporter la jalousie de ses collègues parce qu'elle était passée à la télé, puis les sarcasmes des automobilistes qui pensaient

avoir droit, en supplément sans doute du prix du péage, à leur propre fantasme sexuel concernant cette situation. Elle finit par vivre tout cela comme un viol, les violeurs, en l'occurrence n'étant pas les détenus. N'y tenant plus, elle dut s'arrêter de travailler une semaine après la prise d'otage. Comme elle avait repris son travail entre temps, cet arrêt ne fut pas considéré comme un accident du travail. Son médecin l'adressa alors à un psychiatre, qui orientait tous ses entretiens sur sa petite enfance et sur ses relations avec ses parents...

Repenser la sécurité

Un autre élément de discernement doit être posé en ce qui concerne les répercussions de l'événement sur les personnes et les groupes d'une part, et les conséquences que nous pouvons tirer de leur compréhension pour mieux aborder l'avenir en matière de sécurité. Cette différenciation doit être posée, pour donner lieu ensuite à une meilleure articulation de ces deux niveaux de préoccupations dans un projet incluant l'idée de sécurité. Ceci rend indispensable une élaboration précise de cette notion. En effet, bien des attentes implicites consistent à vouloir traiter l'intégralité de cette question sur un plan clivé qui serait uniquement

dévolu à la relation humaine lorsque nous nous trouvons dans le champ social, pédagogique ou thérapeutique, alors que seule la technique importe dans certaines banques, prisons ou entreprises de transports en commun. Il arrive qu'on fasse appel à un psychologue pour traiter de questions qui relèvent directement d'une décision d'architecture ou d'organisation à moins qu'on ne fasse venir un technicien auquel on demande d'installer des systèmes de contrôle vidéo pour lutter contre une angoisse qui ne trouve nul espace où se nommer. Il m'est fréquemment arrivé de demander que mes interventions en matière d'approche des situations de crise, de conflit et de violence soient précédées d'un apport juridique précis établissant les niveaux de responsabilité ou d'un conseil en sécurité visant un meilleur agencement de l'espace et un accueil plus performant.

C'est à partir d'une articulation précise des champs de compétence qu'il devient possible d'affronter toute la complexité de la situation.

Le premier constat qui s'impose d'emblée à l'intervenant dans sa rencontre avec une équipe venant de vivre une situation violente est la découverte de la puissance contaminante de la difficulté de penser. Dans une équipe qui vient de vivre une situation qui

la dépasse, l'attention est généralement plus que flottante. Les affects envahissent tout l'espace, dans des alternances d'effondrement, de détresse, d'abandon, et aussi de colère, d'agressivité et de rage. Tout ceci est explosif, ne trouve pas facilement à se nommer et se déplace de l'agresseur généralement absent vers d'autres cibles, présentes ou non. A ce stade, il s'agit simplement d'offrir à ces personnes un contenant, un accompagnement, et des réponses à leurs questions sans les maintenir trop longtemps dans une réunion visant à tout décortiquer.

L'essentiel est de leur donner à entendre qu'un travail pourra être entrepris pour ceux qui le voudront, pour permettre de rétablir des liens de pensée à propos de la situation et de son retentissement singulier sur chaque sujet. Il va de soi que je m'exprime ici du seul lieu de ma pratique, sans interférer avec de probables contraintes dues au traitement institutionnel de la situation : visite médicale, audition par la police ou la gendarmerie etc...

Nous rencontrons ici les effets conjugués d'un traumatisme : fixation, répétition et fragmentation, à ceux d'une situation vécue collectivement comme étant une crise. Il est difficile d'élaborer dans l'urgence un cadre adapté à ces effets, si personne n'a anticipé cette nécessité.

Il doit comporter :

- L'intervention d'un représentant repéré de la hiérarchie de l'institution concernée. C'est à lui de marquer sa solidarité et de prendre des engagements précis concernant les réponses apportées par l'institution, quant à l'accompagnement des personnes et des groupes, quant à la reprise de la situation dans le cadre professionnel et quant aux mesures qui seront prises pour prévenir autant que faire se peut la répétition de ce genre de situation.

- Un autre membre de l'institution choisi pour sa compétence sera plus particulièrement chargé du suivi de toutes les personnes qui manqueront d'un éclairage précis, de type juridique ou administratif, et qui auront besoin d'un interlocuteur privilégié pour aménager leur poste de travail, pour évaluer leurs compétences ou pour trouver une nouvelle orientation le cas échéant.

- L'intervention dans le cadre professionnel d'une personne extérieure à l'institution, dont le travail consistera à écouter les personnes mais aussi à contribuer à la reconstruction d'une capacité d'élaboration à partir des éléments fragmentés qui seront rapportés : impact de la situation sur la vie des personnes, affects articulés ou non à des représentations, retour des réactions des entourages, mor-

ceaux de scènes diversement vécues par les participants alors confrontés à la surprise de découvrir d'énormes différences là où ils pensaient implicitement avoir vécu la même chose. Il tentera aussi de reconstruire une frontière entre ce qui revient au cadre professionnel et ce qui relève d'un espace privé. Il sera ainsi amené à donner diverses orientations d'un travail possible pour chaque personne qui en fera la demande, sans qu'il puisse lui-même y répondre dans la mesure où il intervient dans le cadre de l'institution.

Je vais maintenant tenter de dégager les traits constitutifs d'un débriefing technique, comme reprise par la parole d'une intelligence de l'acte, dans la perspective d'une anticipation partagée. Je ne pourrai pas faire l'économie de quelques repères du côté des contenants de pensée qui sont inscrits dans la culture comme possibilité de penser le rapport entre la parole et l'acte.

Paroles d'entractes

Il s'agit au fond de porter à l'intelligence ce qui peut se dire, du point de vue du sujet, de la traversée d'un acte ou d'un événement plus ou moins subi. Cette parole mise en intelligence, au sens fort de son étymologie de *inter legere*, "cueillir ensemble", renvoie par le

processus de recueillement, et par le rassemblement de la dimension collective, à une tension vers un double dépassement de la notion de fragmentation : chacun n'est porteur que de fragments partiellement restituables de la situation qu'il a traversée ; mais aussi : chacun peut vivre des moments de fragmentation pour autant que la situation a pu momentanément dépasser ses défenses et déborder ainsi le sentiment de cohésion de son Moi. La tentation est alors grande de s'appuyer sur une dynamique de groupe unifiante pour reconstruire rapidement une représentation collectivement satisfaisante du déroulement de la situation.

La plus grande attention est ici requise afin que le bénéfice attendu de cette opération en terme de cohésion d'équipe ne vienne pas écraser la singularité de chaque parole particulière, dans ce qu'elle pourrait véhiculer comme part d'ombre par rapport à la version collective des faits. Cette remarque vaut, bien entendu, dans la mesure où nous avons à tenir compte d'un travail psychologique ultérieur, mais aussi dans la quête, nécessairement tâtonnante, de ce qui s'énonce nécessairement en terme de vérité. C'est dans cette dernière perspective que les policiers recommandent aux témoins d'une scène difficile de ne pas trop communiquer entre eux

avant l'audition individuelle de leur témoignage : trop de détails se perdraient en route, la version collective rejoignant le témoignage du leader.

Il faut donc se résoudre à l'écoute d'une parole hésitante, fragmentaire et trouée, qui se complique du fait que toute l'action ne pourra être recueillie par la représentation, et que toutes les représentations ne pourront pas se mettre en mots, certaines représentations seront violemment colorées d'affects, d'autres seront étonnamment froides et distancées, coupées des affects. Certains affects, liés ou non à des représentations, ne manqueront pas de déferler dans l'espace de parole ouvert par le débriefing, et c'est peut-être dans ce temps de l'après-coup immédiat que s'inscrit déjà, par l'effort de dire à d'autres ce qui ne peut pas toujours trouver à se dire, le poids du trauma. La dimension traumatique évoquée se renforce d'un fréquent malentendu qui plombe de nombreuses tentatives de débriefings techniques : il s'agit de l'idée qu'une action peut simplement se planifier par anticipation et par abstraction, qu'il suffit ensuite de la mettre en oeuvre en fonction du plan prévu, puis de mesurer les écarts en cas d'échec, sans oublier, bien sûr, de rechercher les responsabilités. La qualité de l'anticipation a un impact essentiel, non seulement sur l'action en

terme de réalisation, par exemple sur le degré de créativité et d'initiative, mais aussi sur la qualité d'une parole échangée après l'action.

Alors, comment anticiper sans planifier ?

Peut-être en suivant Périclès : "nous ne considérons pas que la parole soit un obstacle à l'action, mais que c'est un obstacle en revanche de ne pas s'être préparé par une discussion avant d'aller agir. Ce qui nous distingue, c'est à la fois de faire preuve de la plus grande audace et de calculer nos entreprises : chez les autres, l'ignorance porte à la décision, et le calcul à l'hésitation". Ce beau discours extrait de la guerre du Péloponèse⁵ nous montre à quel point précis d'articulation de la parole et de l'action il faut porter l'effort : calculer ne doit pas empêcher de s'engager, même si Périclès ne nous dit rien sur la manière de relier ces registres qui demeurent hétérogènes : du côté du négatif, il sait que leur dissociation est funeste !

Descartes, qui s'était, quant à lui, astreint à supporter un doute systématique dans le domaine de l'intellect pour assurer à sa pensée

une base irréfutable, ne craignait pas d'affronter, avec une profonde lucidité anticipative la question de l'action, en ce qu'elle ne permet précisément pas de s'installer dans l'irrésolution : "Ma seconde maxime était d'être le plus ferme et le plus résolu en mes actions que je pourrais, et de ne suivre pas moins constamment les opinions les plus douteuses lorsque je m'y serais une fois déterminé que si elles eussent été très assurées". Dès son *Discours de la Méthode*, Descartes rejoint Périclès en signifiant la nécessité d'assumer un changement de registre entre celui du calcul et celui qui oeuvre à la résolution dans l'action.

EXPÉRIENCE

"ENSEMBLE D'INFORMATIONS, DE CONNAISSANCES ACQUISES PAR UN INDIVIDU AU COURS DE SON EXISTENCE PAR L'OBSERVATION SPONTANÉE DE LA RÉALITÉ ET DE SES PRATIQUES, LE TOUT PROGRESSIVEMENT INTÉGRÉ À SA PERSONNALITÉ".

Yves Pélicier, dans sa préface à l'excellent ouvrage de Jean Sutter consacré à l'anticipation⁶, nous installe dans cette définition qui consacre une rupture définitive avec toute planification : "L'anticipation est vivante de toutes ses incertitudes, de son improvisation : la prévision instaure un régime de conscience conforme. Ici, le schéma initial suffit : là, il faut encore et toujours innover. L'anticipation est une création : la prévision appelle une ratification". Le degré de tolérance d'une culture professionnelle donnée par rapport à une anticipation créative dans les situations rejaillit

immanquablement sur la manière de recueillir une parole après l'acte.

Le développement, au sein d'une institution, de la pratique du débriefing présuppose donc une tolérance de l'enca-

drement à une parole singulière, qui ne peut reposer que sur un niveau de compétence reconnue à tous les acteurs du processus. Une seule culture de l'obéissance ne peut que refermer cet espace et le transformer en une instance de production de jugements de conformité.

Mais quels sont alors les outils qui permettent un regard curieux et ouvert sur une intelligence pratique ?

Revisiter la Métis

Nous devons à la sagacité et à l'immense culture de Jean-Pierre Vernant et de Marcel Detienne une remarquable étude de la "Métis, des ruses de l'intelligence", dont ils proposent une lecture passionnante à travers l'histoire, les mythes et la pensée des Grecs, qui n'avaient pas réussi par eux-mêmes à inscrire cette notion à sa juste place dans une philosophie qui réfléchit sa pensée. Peut-être

parce que la Métis, qui se manifeste essentiellement comme une pensée du sujet en action, ne peut être reconnue que dans une relecture de l'action, au risque de se perdre dans sa réalisation qui sera souvent seule à en porter la trace dans le récit.

LA MÉTIS

"LA MÉTIS DES GRECS OU INTELLIGENCE DE LA RUSE, S'EXERÇAIT SUR DES PLANS TRÈS DIVERS MAIS TOUJOURS À DES FINS PRATIQUES : SAVOIR-FAIRE DE L'ARTISAN, PRUDENCE DU POLITIQUE OU ART DU PILOTE DIRIGEANT SON NAVIRE. FORME D'INTELLIGENCE ENGAGÉE DANS LE DEVENIR ET L'ACTION".

Cette pensée en acte, dont il est possible de suivre la trajectoire du tour de main de l'artisan au piège du chasseur, de la ruse guerrière à l'habileté du conducteur de char, de la pratique du médecin à la ruse du politicien, de la sûreté du coup d'oeil, à la pénétration d'esprit, bref, des débrouillardises diverses à l'oeuvre chez Ulysse aux figures métaphoriques du renard et du poulpe, se laisse finalement appréhender, avec un peu plus d'abstraction, par une logique de l'intelligence rusée qui se manifeste sous les trois principales formes du retournement, du lien et du cercle.

Une des principales difficultés dans les processus de pensée mis en place dans le cadre d'un débriefing technique, consiste à résister à un ancien clivage entre théorie et pratique, d'où la nécessité de faire appel au retour d'une Métis antérieure à cette séparation.

Redécouvrir la prudence

La prudence d'Aristote, la *phronesis*, n'est pas loin de la *Métis*, en ce qu'elle articule une vertu intellectuelle et une prise directe sur l'action. Est prudent celui qui "est capable de délibérer correctement sur ce qui est bon et avantageux pour lui"⁷. Mais Aristote n'en reste pas là : la prudence dépasse pour lui la simple habileté dans le sens où l'action est constamment référée à ses fins, conjuguant ici éthique et politique, sans jamais céder sur la nécessité de ce lien.

Mais c'est là que les choses se compliquent, si nous suivons Gil Delannoï⁸ : "Un jugement prudent ne s'affranchit pas de l'éthique mais doit s'affranchir du sentiment. Ainsi, quand on ne juge pas une action sur ses conséquences, on sort de la politique. Mais on ne peut pas non plus juger sur les conséquences, parce que n'existe aucune certitude stricte sur les conséquences. La causalité ne nous échappe pas mais nous ne la connaissons pas non plus entièrement."

Cette difficulté rebondit sur la question éthique elle-même qui se scinde entre une éthique engagée, au contact de l'action, et une éthique purifiée qui en fait l'économie. La première donne toute sa place au résultat de l'action, dans une attente de résultats

tangibles, la seconde en reste au niveau des principes.

De nombreux débats d'équipe gagneraient à clarifier d'avance le positionnement éthique de ceux qui s'affrontent dans des oppositions stériles qui marquent en fait une incompréhension tenant à des distances inarticulables des interlocuteurs par rapport à l'action, masquées par des prétentions idéologiques visant à confisquer la question éthique dans l'un ou l'autre camp. De nombreux malaises qui empêchent absolument tout débriefing technique trouvent ici leur origine et ancrent à cette place leur résistance au travail.

De l'efficacité à l'efficience

La pensée qui épouse au mieux la fluidité processuelle des situations se trouve sans conteste dans une sagesse chinoise à laquelle l'Occident n'a pas, jusqu'ici, daigné faire une grande part. François Jullien⁹ fait de l'efficience un concept, dans la mesure même de son effacement du domaine de l'effort visible : "À l'efficience reviennent la fluidité et la continuité du processus : elle ouvre l'efficacité sur une aptitude qui n'a plus besoin du concret pour opérer ; procédant d'une économie d'ensemble, elle se passe à la fois de but et d'effort ;

et parce que, au lieu d'être volontaire, elle découle des conditions impliquées, elle ne saurait soudain faire défaut ou dévier".

Nous retrouvons ici, au travers de l'action, mais sans rupture, une pensée qui retrouve un niveau d'abstraction par l'anticipation : économie de l'effort de la part de celui qui interroge le prix à payer pour sa rencontre avec le réel, et non pas effort démesuré qui tente de corriger sa trajectoire dans sa visée de transformation du réel. Une boucle est ici bouclée : il nous aura fallu faire un grand voyage à travers l'espace et le temps pour effectuer ce parcours qui va de la pensée orientée vers l'action, à l'action repensée, en passant par la découverte fragmentaire d'une pensée en action, jusqu'à la recherche d'une aisance dans un agir tellement confondu avec la pensée qu'il confine au non-agir en épousant la situation.

C'est toute cette complexité qui se trouve convoquée, souvent à notre insu, chaque fois que nous tentons une simple reprise d'une situation par la parole. Parce que la parole ne saurait rendre compte d'un fait : elle est dès l'origine une reconstruction subjective à partir de la rencontre d'un sujet et d'une situation.

Pendant que se déroule harmonieusement une formation sur le débriefing dans un Centre de Détention, un détenu en blesse

grièvement un autre en lui transperçant le thorax d'une dague métallique de sa fabrication. Le personnel de surveillance agit très rapidement en se portant au secours du blessé, pour faire les premiers gestes avant de l'évacuer, pendant qu'un surveillant ramène seul l'agresseur dans sa cellule. Ce n'est qu'au moment où ce dernier se retourne en lui faisant face que le surveillant s'aperçoit qu'il tient toujours sa dague ensanglantée dans la main.

Le temps est alors suspendu. Il se sent déjà en train de mourir. Il "voit" la dague entrer dans son ventre. Il pense à son jeune fils, dont c'est bientôt l'anniversaire. Dommage qu'il ne puisse plus y assister ! Il désarme alors le détenu sans difficulté et referme la porte de la cellule.

Un débriefing technique peut avoir lieu pour repérer les différentes phases de cette situation. Pour revenir au plus près de la situation ici rapportée, il est possible d'interroger la série : séparer, isoler, conduire, enfermer qui s'opposerait à : désarmer. La trajectoire d'un mouvement global bien adapté à la situation permet, en effet rarement de se centrer simultanément sur l'objet de tous les dangers : l'arme.

Il aurait été possible de le désarmer d'abord avec l'aide des collègues en restant sur place, et de

le conduire ensuite vers sa cellule. Mais cette intervention aurait pu générer de la confusion sur le lieu même où l'on tentait de sauver la vie du détenu agressé. Tout s'est passé comme s'il fallait choisir vite, dans l'urgence, entre soigner l'un ou désarmer l'autre. Dans le temps très court de sa lecture de la situation, en fonction de la position qu'il occupait dans l'espace, le surveillant a fait son choix. C'est au moment de conclure qu'une conséquence possible se dévoile comme le prix monstrueusement disproportionné de cette décision : sa propre vie, rien de moins !

Un débriefing psychologique permet alors de dire l'éternité d'un temps de sidération, de nommer le surgissement brusque d'une mort inattendue, dont la terrifiante immédiateté laisse tout juste le temps de penser à ceux à qui le manque de soi ne sera pas supportable. Ce n'est qu'après une visite rapide à son fils sous forme d'appel à la vie qu'un retour à une présence agissante a permis de donner une issue à la situation.

Ces paroles écoutées à chaud nous montrent bien de quoi il est question : de mouvements de vie et de mort totalement intriqués qui laissent trop peu de temps et d'espace psychique pour décider, et qui soumettent ceux qui les vivent à des débordements externes et internes difficiles à maîtriser.

Il arrive que la vie l'emporte, au-delà de toute maîtrise.

L'écoute, ici, se confond avec le respect !

¹ Cette question est très bien résumée et positionnée par Louis CROCQ : L'intervention psychologique auprès des victimes en période postimmédiate. La question du débriefing. Journal des psychologues n°218 Juin 2004.

² F. LEBIGOT, C. DAMIANI, B. MATHIEU: Débriefing psychologique des victimes in Michel De CLERCQ et François LEBIGOT: Les traumatismes psychiques. MASSON 2001.

³ Laurent HINCKER : Violences urbaines et violence institutionnelle, une étude de cas : approche pénale et psychopolémologique du conflit ; in Crimes et Cultures sous la direction de Jean-Michel BESSETTE. L'HARMATTAN, 2000.

⁴ Op. cité p.176.

⁵ THUCYDIDE, La guerre du Péloponnèse, PARIS Les Belles Lettres 1972.

⁶ Jean SUTTER : L'Anticipation. PUF 1983 p.10.

⁷ ARISTOTE, Ethique à Nicomaque VI, 5. PARIS, VRIN, 1967.

⁸ Gil DELANNOI : éloge de la prudence. BERG INTERNATIONAL ; 1993. p. 153.

⁹ François JULLIEN : Traité de l'efficacité. GRASSET, 1996. p.163.

Témoignage

« La formation d'briefing a été particulièrement positive sur deux points :

L'approche psychologique a permis de décrypter les comportements de traumatisme et de prendre en compte le statut de victime des agents. Le premier réflexe, qui est de considérer l'incident sous l'angle purement professionnel, a été sérieusement branlé. J'ai également appris que le statut de victime est possible même en l'absence de "contact direct avec l'auteur des violences". Mes entretiens avec les agents qui ont vécu des incidents ont été modifiés après la formation pour tenir compte de cet aspect. J'ai ainsi pu observer qu'ils étaient plus pertinents.

Enfin sur l'approche purement technique, elle est extrêmement complémentaire de l'approche psychologique et permet d'améliorer la cohésion de groupe dans l'action.

D'une façon générale, cette formation me semble indispensable aux cadres de notre administration.

Bénédicta BRUNELLE, Directrice,
Chef d'établissement du Centre de Detention de Toul

Témoignage

Les auteurs

PERESSE William, Chef de Service Pénitentiaire

Responsable de formation à la Direction Régionale des Services Pénitentiaires de Strasbourg. Il est à l'initiative et le coordonnateur régional de la formation : "débriefing son équipe après une intervention".

CHASSEROT Didier et DELEGLISE Béatrice, Responsables de l'association GERFO, (Gestion Evaluation des Risques et Formation)

Tous deux sont formateurs consultants en sécurité des personnes, à ce titre ils proposent, des formations autour de :

- L'audit de sécurité, l'assistance et la protection rapprochée
- L'organisation et la supervision d'événements publics et privés
- L'assistance et la protection rapprochée
- La gestion d'agression et la sécurité des personnes

Interlocuteurs privilégiés de différentes administrations privées et publiques, dont l'administration pénitentiaire, ou encore le secteur psychiatrique, ils interviennent sur les thématiques telles que :

- L'intervention en milieu restreint, la cellule.
- Le débriefing technique.
- Les situations à risques et la gestion de la violence
- La gestion de l'agressivité et de la violence

HELLBRUNN Richard, Psychanalyste et psychologue clinicien

Professeur de boxe française.

Il fonde la psychoboxe et s'occupe de sa transmission dans le cadre de l'institut de psychoboxe à Strasbourg. Auteur de différents ouvrages sur la violence, dont le dernier « A poings nommés, la violence à bras le corps », praticien chevronné dans différents secteurs, prison, psychiatrie, quartiers, secteur de prévention, Richard Hellbrunn, propose un regard nouveau sur la violence et ses modalités de prise en charge.

Il intervient régulièrement auprès des auteurs d'agressions et de violences, mais également auprès des victimes.

Il encadre des séminaires de formation pour les personnes et les institutions confrontées quotidiennement à la violence, l'Administration Pénitentiaire, la Protection Judiciaire de la Jeunesse, sont à ce titre depuis une vingtaine d'années, ses interlocuteurs privilégiés.

Dossier coordonné par **Sylvie Courline, enseignant chercheur, CIRAP, ENAP**

Bibliographie thématique

BARBIER J.M., (sous la direction de) Savoirs théoriques et savoirs d'action, PUF, Paris, 1996.

BARBIER J.M., Situations de travail et formation, Paris, L'Harmattan, 1996.

BEAUCHARD, J., La dynamique conflictuelle, Ramonville Saint-Agne, ed. Erès, 1981.

BEILLEROT, J., « L'analyse des pratiques professionnelles, pourquoi cette expression ? », in Cahiers pédagogiques, n° 346, pp. 12-15.

BLANCHARD-LAVILLE, C. ; FABLET, D. (sous la direction de), L'analyse des pratiques professionnelles, Paris, L'Harmattan, 1996.

CENTRE de RECHERCHE sur la FORMATION, L'analyse de la singularité de l'action, Paris, PUF, 2000.

CROCQ, L., « L'intervention psychologique auprès des victimes en période post immédiate. La question du débriefing » in Journal des psychologues n°218, Juin 2004, pp.8-14.

De CLERCQ, M., LEBIGOT, F., Les traumatismes psychiques, Paris, Masson, 2001.

De CLERCQ, M., VERMEIREN, E., « Le débriefing psychologique : controverses, débat et réflexions », in Nervure 1999, pp. 55-62.

DE SOIR, E., VERMEIREN, E., Les débriefings psychologiques en questions, Garant, Anvers, 2002.

DUBAR C., La socialisation : construction des identités sociales, Paris, Armand Colin, 1991.

HELLBRUNN, R., A poings nommés : la violence à bras le corps, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2003.

- HELLBRUNN, R., ROTH, C., Agression et sécurité, Strasbourg, Coprur, 1991.
- JULLIEN F., Traité de l'efficacité, Paris, Grasset, 1996.
- LAGADEC, P., La gestion des crises, outils de réflexion, à l'usage des décideurs, Paris McGraw-Hill, 1992.
- LAGADEC, P., Ruptures créatrices, Paris, Editions d'Organisation, 2000.
- « L'analyse des pratiques », L'éducation permanente, numéro 160, Paris, 2004
- NEHME, A., DUCROCQ, F., VAIVA, G., « Les débriefings psychologiques, revue de la littérature » in Revue francophone du stress et du trauma, 2004, février 2004, n°1.
- PELPEL P., Apprendre et faire : vers une épistémologie de la pratique, Paris, L'harmattan, 2001.
- SAINT-ARNAUD Y., BERNARD M., Connaître par l'action, Montréal, Presse Université de Montréal, 1992.
- SCHON D., Le praticien réflexif à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Montréal, Logiques, 1994.
- TOUPIN L., De la formation au métier, savoir transférer ses connaissances dans l'action, Paris, ESF, 1995.
- WITTORSKI , R., (dir. publ.), Analyse de pratiques et professionnalisation, CNAM , Centre de recherche sur la formation, rapport de recherche, 2 volumes, Paris, 2003.
- WITTORSKI , R., Analyse du travail et production de compétences collectives, Paris, L'harmattan, 1997.

Lectures



A poings nommés de Richard Hellbrunn
Editions Eres, 2003, 213 pages

Dire, redire et démontrer que la violence, c'est l'homme dans ce qu'il a de plus archaïque, de plus profond, de plus imprévisible. Proposer ce regard et en tirer des conclusions pratiques pour la prise en charge des sujets encombrés, débordés, écrasés par les effets de la violence. Ecouter sans relâche ce que cette violence peut avoir à dire et à faire à celui ou celle qui en fait l'expérience, agie et/ou

subie ; il aura fallu soutenir cette position, institutionnellement et politiquement incorrecte.

Prendre acte que la violence est habitable et pensable en dehors des seules représentations pathologisantes, et par conséquent enfermantes, avant de vouloir coûte que coûte en éradiquer les effets. S'ancrer dans ce savoir sur elle, se poser et mettre en mots ce qui la rend à la fois attirante et repoussante, ceci dans un rapport direct et constant au social, à travers une pratique professionnelle dans une structure de prévention spécialisée. Tel est l'ancrage de Richard Hellbrunn qui a pensé puis construit, puis pensé encore et en corps cette approche psychocorporelle de la violence et de ses effets sur le sujet. La psychoboxe est née de ces pensées : ni l'or de la cure psychanalytique type, ni celui de l'exploit sportif mais bien la rencontre " bâtarde " d'un corps en annulation symbolique et d'un regard autre qui produit mouvement et effets de sens.



Les passeurs de murailles d'Odile Barral
Editions Eres, 2004, 153 pages

Odile Barral est magistrate depuis 23 ans. Elle a été essentiellement juge de l'application des peines et juge des enfants, à Lyon, Nantes, Albi et Toulouse.

Après "Chroniques de l'enfance en danger" paru en 1997 au Cherche-Midi, elle propose avec "Les passeurs de murailles" publié en 2004 aux Editions Eres huit portraits sensibles, huit rencontres furtives et denses.

Contrairement à d'autres, Odile Barral refuse le sensationnel et s'attache à décrire avec délicatesse, dans un style clair et précis, des fragments de parcours de celles et ceux -compagne, mère, enfant ou petit frère de détenu, mais aussi surveillant, éducateur et bénévole- qui vivent la prison à l'extérieur des murs, qui entrent et sortent, mais ne la quittent jamais tout à fait.



Par-delà les murs de Gilles Chantraine
Editions PUF, 2004, 320 pages

L'originalité du travail de ce jeune chercheur est la mise en évidence de l'expérience carcérale, telle qu'elle peut se vivre et se dire au sein d'une maison d'arrêt. Près d'une cinquantaine de récits biographiques de détenus, ou d'anciens détenus, permettent de mieux comprendre les différents parcours qui mènent en prison, la façon dont le monde carcéral est vécu et subi, y compris dans les liens

avec la famille, et avec le « dehors » en général. Trois types de trajectoires sont ainsi reconstruits dans un premier temps afin de prendre en compte l'hétérogénéité des expériences carcérales : les trajectoires d'engrenage, qui forment les récits de la désaffiliation; les trajectoires de professionnalisation, qui forment les récits de la carrière délinquante ; enfin, les trajectoires de chute, qui forment les récits de la rupture biographique.

Dans un second temps, l'auteur reste intra-muros afin de saisir la production des inégalités en détention. Il s'agit plus précisément de saisir la mécanique du temps carcéral, puis de décrypter la production de l'ordre par les surveillants et les détenus. Enfin, G. Chantraine tente de comprendre les effets de la rupture, rarement totale, avec l'extérieur sur la « qualité » de la détention.

Actualités

Publication

Vient de paraître aux éditions L'Harmattan "Le sport en prison", de Laurent Gras, enseignant-chercheur au département évaluation de la direction de la recherche et de la diffusion de L'ENAP. Cet ouvrage reprend en partie les résultats présentés dans le cadre de sa thèse de sociologie et démographie : "Le sport en prison, analyse sociodémographique des carrières sportives de détenus" soutenue en décembre 2001 à l'université de Nanterre. Nous en livrons ici un compte-rendu.



Le sport en prison de Laurent Gras
Collection "Sports en société", Editions L'Harmattan, 282 pages

Dans un contexte d'offre de pratiques ayant vocation à réinsérer et occuper les détenus, le sport tient ainsi une place assez singulière. En effet, l'offre de sport et son essor à l'intérieur de la prison correspondent au fait que les APS ont été dotées, à tort ou à raison, d'un certain nombre de valeurs invitant à utiliser le sport dans les politiques locales d'insertion. Dans la même logique, l'institution pénitentiaire a trouvé dans ces principes moraux escomptés un moyen de répondre à ses objectifs de réinsertion. L'offre de pratiques sportives a alors connu un essor conséquent.

Toutefois, afin de saisir les raisons originelles pour lesquelles l'administration pénitentiaire a jugé utile de développer les activités physiques et sportives en prison, l'examen de l'histoire paraît essentiel. L'introduction et l'essor du sport en milieu carcéral dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle a effectivement d'abord été motivée par une logique disciplinaire, elle-même guidée par la nécessité de redresser des corps et des conduites par des techniques modernes de normalisation. Dans un premier temps, il s'agissait donc davantage de modeler des comportements que d'apporter un mieux-être ou de penser l'avenir des détenus.

Si la pratique sportive en prison demeure aujourd'hui une activité idéale de "maniement des hommes" pour l'institution carcérale, ses fonctions ont connu avec le temps une certaine évolution. Non plus réduites à l'exercice

de la microphysique du pouvoir, ces activités ont effectivement connu avec le temps un essor relativement conséquent destiné à fournir aux détenus une opportunité supplémentaire d'occuper leur quotidien. L'existence systématique de salles de musculation et de terrains de football occupant une grande partie de l'espace carcéral n'est pas l'unique marque de ce développement. La politique sportive de l'administration pénitentiaire s'est également attachée à étoffer son offre sportive au travers d'invitations de champions sportifs, d'organisation de manifestations variées – fête du sport, téléthon, opérations ville-vie-vacance- de compétitions opposant sportifs incarcérés et joueurs extérieurs et, enfin, de projets de sorties sportives.

Mais en raison de la répartition inégale de cette offre sportive au sein du parc pénitentiaire national et de l'accessibilité sélective aux pratiques les plus formatrices – participation à des championnats de droits communs, obtention de permissions de sortir sportives –, considérer naturellement ces activités comme un réel outil de réinsertion semble complexe. Les caractéristiques socio-démographiques et pénales des détenus bénéficiant de telles activités ainsi que la nature des positions occupées au sein du parc national pénitentiaire indiquent en effet une ségrégation importante d'une grande partie de la population carcérale. Par ailleurs, la reconstitution statistique des parcours sportifs de détenus rend compte de taux d'abandons élevés induits par des contraintes carcérales qui agissent inéluctablement sur les motivations individuelles.

En outre, l'intérêt porté au sens que les détenus donnent à leurs pratiques sportives dévoile une autre réalité. En dépit des circonstances et des événements carcéraux qui affectent les dispositions et les motivations sportives individuelles, la reconstitution de carrières sportives en filigrane des parcours carcéraux met en lumière le processus par lequel le détenu parvient à se réapproprier un corps, un espace temps et une identité plus valorisante. Dépasant la logique de résistance tenue en début de parcours, certains détenus parviennent en effet au cours de leur peine à concevoir leurs pratiques sportives de façon constructive. L'apprentissage de techniques du corps, l'acquisition d'un vocabulaire spécialisé, la recherche d'une nouvelle hygiène, la programmation hebdomadaire de séances d'entraînement préparées méticuleusement, la capacité à fournir un effort et à ressentir les effets de la pratique déclenchent ainsi un processus de rationalisation des pratiques.

Le constat de cette dynamique est d'autant plus intéressant qu'il permet d'observer que la signification donnée aux pratiques sportives en prison n'est pas stable mais évolutive, régie par l'entremêlement complexe des

situations pénales et des motivations personnelles ; que, parallèlement à la carrière carcérale du détenu, c'est-à-dire aux événements marquant un tournant dans sa manière d'appréhender son environnement, émerge un parcours sportif segmenté, jalonné d'étapes au cours desquelles l'individu est amené à remanier le sens qu'il donne à ses pratiques. Le modèle séquentiel utilisé pour montrer ce processus comporte ainsi une succession de positions objectives (écrou, condamnation, transfert, installation) associée à des remaniements subjectifs qui rend compte de véritables carrières sportives.

Enfin, l'intérêt porté aux "rencontres mixtes", disputées entre détenus et joueurs extérieurs à l'intérieur de l'enceinte et/ou dans la place sociale, permet d'observer que l'objectif des deux parties est tout autant l'obtention d'un résultat sportif que l'instauration d'une relation entre normaux et stigmatisés. On voit ainsi que ces manifestations sportives remplissent une fonction préventive en apprenant aux détenus et au monde extérieur les structures de l'interaction qui règlent les lignes de conduite respective et évitent la survenue d'impairs. Les détenus voient donc dans ces rencontres l'objet d'un enseignement essentiel favorisant leur préparation à la sortie, la fonction première de ces contacts mixtes résidant dans leur capacité à prévenir les écueils identitaires et relationnels auxquels ils seront exposés dès le franchissement du seuil des enceintes pénitentiaires. Réciproquement, les normaux découvrent avec le temps la dimension humaine de ceux qu'ils pensaient en être dépourvus.

C'est ainsi qu'à partir de bases normatives communes, le sport permet aux détenus d'apprendre à gérer l'aspect stigmatisant de leur statut. Le jeu de l'interaction sportive glisse alors progressivement vers celui de l'interaction sociale dans laquelle le détenu apprend pour lui, mais aussi à l'autre, à manier sa déficience identitaire pour, finalement, entrevoir l'espoir d'une humanisation possible....

Mot clé : sport – prison – discipline – réinsertion – carrière - rencontre – interaction - stigmat

Colloque

“Corps Déviances et Institutions”, ENAP, les 15-16-17 novembre 2005 à Agen.

En partenariat avec le Département Recherche Etudes et Développement du CNFE de Vaucresson, la Direction de la Recherche et de la Diffusion de l'ENAP organise trois journées de rencontres et de recherche sur la thématique du corps et de ses rapports à la déviance. Il s'agira d'analyser la place du corps dans la construction de la déviance, ses représentations et d'échanger sur ses modalités de prise en charge institutionnelles. Eclairages théoriques, confrontations d'expériences et de pratiques professionnelles seront au centre de ces trois journées.

Contacts : Carine Brenac, Christelle Dumonchaux
Secrétariat du département de la recherche
E N A P
Direction de la recherche et de la diffusion
440, avenue Michel Serres
BP 28
47916 AGEN cédex 9

05.53.98.90.91
05 53.98.90.90

Christelle.Dumonchaux@justice.fr
Carine.Brenac@justice.fr

Responsable du dossier
Sylvie Courtine, enseignant-chercheur, CIRAP, ENAP Agen
Sylvie.Courtine@justice.fr

Conception maquette
Patricia Chauché

Impression IGS - BP 44 - 47552 BOE cedex

ISBN 2-11-095604-6