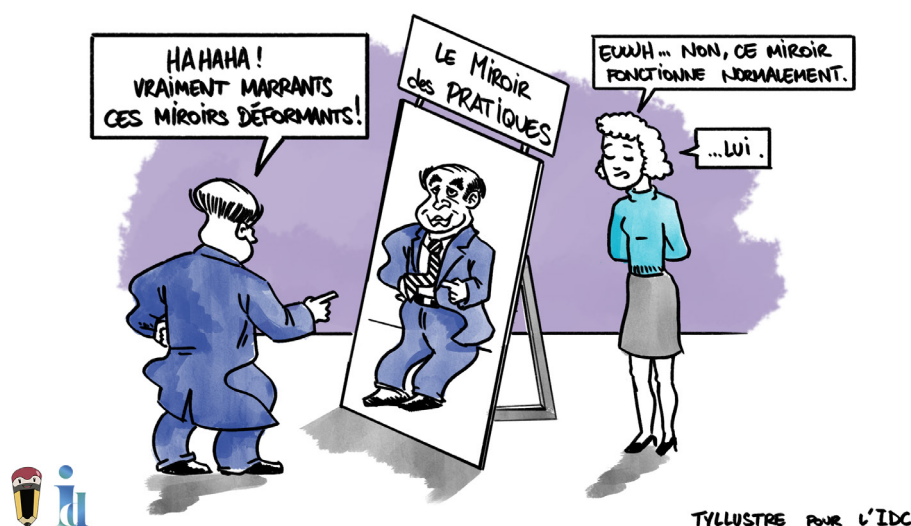


# Allier gestion managériale et questions cliniques en protection de l'enfance

## *Le défi*

*Selon nous, les institutions œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance ont nécessité à réformer leurs habitudes de réflexion. C'est précisément quand elles acceptent l'idée qu'elles participent à la « grande folie » des familles par leur positionnement et leur cadre souvent peu interrogés qu'elles peuvent « faire la différence qui créera une différence ».*

*Nous questionnons ici deux forces vives qui ne semblent pas toujours travailler de concert : le management, et plus précisément ses méthodes, son rythme ou son usage et le monde de la clinique, avec notamment les concepts de résonance et d'isomorphisme. Nous pensons qu'il est logique que la gestion et l'organisation du travail par les cadres rencontrent les retentissements cliniques du terrain. Ceci afin de répondre à une commande qui fait régulièrement défaut : mettre en forme la bonne marche du travail, tout en prenant garde de ne pas répondre en miroir à des problématiques humaines qui agissent les professionnels sans qu'ils en aient conscience.*



**Maximilien Bachelart**

*Dr en psychologie, fondateur de l'Institut du Comment.*

**Bérengère Tailleux**

*Directrice retraitée d'un service exerçant des mesures AGBF (Aide à la Gestion du Budget Familial), consultante à l'Institut du Comment.*

---

## INTRODUCTION

---

Agir au bon endroit, au bon rythme, avec la bonne intensité, sur le long terme et de manière collective reste un exercice délicat dans une institution, d'autant plus lorsqu'elle est traversée par des sentiments complexes liés aux situations qu'elle rencontre. En effet, la protection de l'enfance appartient au domaine du social et concerne des situations où les émotions sont très actives : colère, culpabilité, agressivité, honte, jugement ou abandon, notamment.

Comme chacun sait, il n'existe pas de guide, puisqu'il s'agit d'accompagner des familles qui restent parfois autant touchées par cette rencontre que les professionnels qui l'incarnent.

Malgré les bonnes intentions de chacun, il existe un axe de travail, une sorte de maillon manquant dans ce domaine. Nous pensons que **deux mondes parallèles** coexistent :

- **celui du management**, incarné par «*les cadres*» (CAFERUIS, CAFDES, faisant fonction) en lien avec les «*fonctions support*» et
- **celui du «terrain»**, au contact des bénéficiaires (travailleurs sociaux, psychologues, maîtresses de maison, veilleurs de nuit, etc.).

Le premier monde a pour fonction de faire avancer l'institution en prenant en compte diverses réalités qui dépassent la seule rencontre avec les bénéficiaires et leur entourage. Généralement formé, il pense et tente de guider tout le groupe professionnel.

Le deuxième monde est face à une réalité plus quotidienne, soumise plus directement à l'émotion ou la problématique sociale.

Nous estimons qu'il **n'y a pas de clivage entre ces deux mondes**, mais qu'il y a nécessité pour eux de travailler au regard l'un de l'autre. Nous évoquerons le phénomène de résonance et d'isomorphisme, une façon de décrire que tout professionnel que nous sommes, nous nous trouvons «dans le même bateau», finalement très enclins à renforcer, malgré nous et à travers les actes, les difficultés que nous tentons vainement de régler par notre savoir et nos rationalisations...

---

## I — L'ENJEU DES CADRES : LE MANAGEMENT

---

### 1.1 LE MANAGEMENT, C'EST QUOI ?

Le mot *management* est un mot qui provient du français *ménager*, qui a été traduit en anglais et qui est revenu dans notre pays. Il est constitué de *ago* (guider) et de *man* (la *main*). Manager, c'est donc ménager, c'est prendre soin, c'est prendre en main.

Cette notion s'est développée dans les entreprises industrielles et bureaucratiques, puis s'est généralisée à tous les univers de production, y compris dans l'économie sociale et solidaire et maintenant dans le champ de la santé et de l'action sociale. Comment et en quoi cette volonté managériale s'organise-t-elle à la fois dans le discours, mais aussi dans les comportements ?

## 1.2 LES ENJEUX MANAGÉRIAUX EN PROTECTION DE L'ENFANCE

Le management est la porte d'entrée qui indique la réalité des fonctionnements : au-delà des mots, s'il ne s'arrête pas à ce qu'il prescrit en théorie, le management montre aussi le travail dans ce qu'il revêt de concret.

Il est selon nous une **jauge de réflexivité professionnelle**, mais également une matière à travailler qui impactera le travail et aura un effet thérapeutique indirect. C'est aussi un élément pour comprendre le processus de résonance : comment participe-t-on à la problématique des jeunes et des familles, comment les renforçons-nous, tout en essayant de les démêler ?

Le management nous intéresse, et plus particulièrement son incarnation, au-delà de l'idéologie qu'il véhicule ou des discours qui commentent les « *bonnes pratiques* ». Celui-ci a d'emblée des répercussions sur les équipes, sur ce qu'on leur permet ou interdit. Il crée les chemins décisionnels, donne les schémas pour fonctionner en équipe.

Le management concerne la gestion, l'organisation, la direction, le contrôle et la planification des activités de l'institution. Nous pensons que si c'est une discipline, elle reste avant tout humaine et que son application peut aisément refléter les répercussions des problématiques des usagers. En ce sens, il n'est pas rare que face à des familles en difficultés, les institutions le deviennent elles aussi. Surviennent alors débordements, maltraitances, voire délaissements.

On observe donc que **le management peut devenir une façon de réajuster une tendance des professionnels à mimer l'attitude des personnes qu'ils accompagnent**. Il est donc intéressant de l'observer ainsi que ce à quoi il répond : besoin de rétorsion, besoin de faire corps, nécessité impérieuse de faire faire à quelqu'un d'autre, instance punitive ou accompagnatrice. Il y a nécessité de comprendre qui a le pouvoir, comment celui-ci est distribué, ainsi que l'organisation et les liens derrière l'organigramme officiel. Le rapport à ce pouvoir et à l'autorité est également à questionner, puisqu'il s'agit bien d'individus.

Le management contient une vision souvent peu objectivée du fonctionnement idéal d'un collectif : l'autonomie, l'indépendance, l'autoritarisme, le participatif... **véritable mythe de l'équipe ou mythe de l'institution dans son ensemble**. À notre avis, il est nécessaire que l'institution s'interroge sur l'idéologie qui l'anime et qu'elle incarne. En effet, nous pensons que les décisions prises le sont

au regard des problématiques rencontrées (violence, maltraitance, abus, abandon), de l'état du groupe rencontrant des émotions et en fonction du rôle que nous imaginons devoir incarner.

Nous pouvons par exemple observer une organisation anxiogène et insécurisée qui devra s'interroger sur ces aspects affectifs afin de travailler l'angoisse de l'enfant accompagné au lieu de se centrer uniquement sur des aspects techniques ou de rechercher chez l'enfant ce qui serait pathologique ou délétère.

---

## II — L'ENJEU DE LA CLINIQUE DE TERRAIN : LA RÉSONANCE ET L'EXEMPLE DE L'ISOMORPHISME

---

### 2.1 DÉFINITIONS

L'isomorphisme est un phénomène d'inter-influence qui pousse des systèmes qui se rencontrent à s'aligner sur un même type de règles ou de formes de communication. Il n'y a pas d'intention consciente d'un système envers l'autre, pas de réflexion, mais un processus actif de transformation.

On observe alors un même mode de fonctionnement et parfois, en bout de chaîne, des symptômes similaires, par exemple entre une institution et une famille ou plus particulièrement entre une équipe et la famille qu'elle accompagne.

On peut ressentir une forme de contamination en termes de représentations, mais aussi de croyances, d'habitudes, de rituels, de façon d'exprimer, de penser ou d'agir. Deux groupes peuvent alors être animés par le même désespoir ou le même dynamisme, les mêmes idées ou encore les mêmes croyances envers l'avenir. *« Lorsque le thérapeute rencontre un système, il a affaire à la redoutable capacité de ce système à infecter émotionnellement ceux qui l'approchent, à l'intégrer dans son mode propre de fonctionnement. S'agit-il là d'un obstacle, le thérapeute devant alors tenter de se purifier afin de rester neutre ? Ou bien ne peut-on supposer au contraire que le système ne puisse être modifié indépendamment du type de "résonance émotionnelle" qu'il suscite chez le thérapeute »* (Elkaïm, 2002).

Dessoy (2000) définit l'isomorphisme d'une manière claire : *« c'est la manière dont l'institution répète une partie essentielle de l'organisation familiale, celle précisément qui maintient le patient dans son état malade »*.

La résonance, c'est sentir que nous patinons, que les efforts sont vains, c'est souvent une prophétie auto-réalisatrice qui consiste à ne plus voir ce que nous faisons, à ne plus comprendre pourquoi nous rencontrons régulièrement la même situation. C'est ce fameux phénomène qui fait que deux horloges à pendules qui n'étaient pas réglées sur la même oscillation **se synchronisent** sans intervention humaine, *« comme par magie »* par un accordage.

Finally, où est la liberté au milieu des résonances, puisque nous allons jusqu'à nous ajuster, comme des horloges, sur le rythme des autres et que les autres nous utilisent pour se confirmer ce qu'ils pensent du monde et vice-versa ? C'est dans la possibilité d'un pas de côté que se situe le travail sur la résonance.

La question de la résonance est la suivante : à partir d'où et comment le professionnel incarne-t-il le plan inconscient de quelqu'un ou d'un groupe ? Quel acteur suis-je, qui renforcera la croyance que l'autre a à propos de lui-même ? Plus simplement, la résonance est une force provenant de l'autre qui nous pousse à lui faire se confirmer ses idées, ses peurs. La résonance est une capacité d'un système à être influencé par un autre système.

Il s'agit donc de se rappeler sans cesse que nous ne sommes pas maîtres absolus de nos actions et que les chemins que nous ouvrons et refermons durant l'accompagnement d'une personne, nos espoirs, nos doutes, nos certitudes et notre vitalité ne proviennent pas uniquement de nos compétences, de nos hormones et de notre sens clinique, mais bien aussi de quelque chose de l'autre.

S'il m'est impossible d'imaginer que l'homme qui se tient devant moi a violé ses enfants, il est intéressant de comprendre que je suis pris par le même mouvement que sa femme ou ses collègues, qui se mêle à mon déni et au sien. Par définition, notre vision du monde n'est pas objective, mais ici mon champ d'exploration est contourné, sans que je puisse le réaliser. Une question centrale qui renvoie à la problématique présentée.

## 2.2 DE QUOI S'AGIT-IL CONCRÈTEMENT ?

### **L'isomorphisme est un problème pour les professionnels**

Ce qui nous intéresse plus particulièrement est le processus et non les symptômes, qui ne restent au fond que le signe d'une affiliation effective entre systèmes.

Nous pourrions voir le symptôme comme une cible à modifier, mais nous pensons que la disparition des symptômes par la différenciation progressive des deux systèmes (aidant et usager) doit plutôt rester un indicateur d'un processus salvateur mis en route.

Mais soyons clairs, dans les écrits, nous sommes tous en accord sur cette réalité de terrain, dans le quotidien : une majorité d'institutions entrent dans une grande farandole de la folie à répéter en miroir des éléments de sa clinique sur elle-même. Quelque chose peut tourner en boucle à la manière des chaises musicales avec une lecture via le fameux triangle de Karpman (victime, bourreau, persécuteur). Un acteur pouvant revêtir un rôle un temps puis changer de rôle.

Pourquoi l'isomorphisme est-il un problème? Probablement parce qu'il reflète la part d'incertain de l'être humain : c'est une humanité qui contamine, qui ne se contrôle pas, qui n'entre pas dans les procédures. **L'isomorphisme est l'incarnation d'un échec à vouloir chercher en dehors cette solution qui nous traverse.** Personne n'échappe à cette influence première, le tout est bien d'en faire quelque chose par la suite.

### **Mais l'isomorphisme est une opportunité**

L'isomorphisme indique un phénomène plus large qui est celui de la résonance, l'effectivité d'une mise en relation, l'indice que quelque chose traverse les groupes, met en relation.

Il faut donc saisir cela comme une opportunité et prendre conscience de cette inter-influence, afin d'entrer un peu plus dans une posture systémique. Prendre conscience de cela est la première étape pour essayer de **passer d'une répétition des problématiques à une transformation plus salvatrice**, créatrice, voire thérapeutique, pour les familles.

L'isomorphisme doit être observé et compris comme un objet de travail, sous peine de se voir faire «*plus de la même chose*» en tentant vainement d'endiguer des manifestations dont on est finalement coresponsable. L'erreur serait de croire qu'apparaissent sous nos yeux des éléments résultant d'un autre, donc d'avoir un raisonnement de la première cybernétique.

L'isomorphisme devient un outil utile aussi en supervision, puisqu'il donne une clé de lecture possible des difficultés vécues par l'équipe, l'utilisateur ou même le superviseur. C'est donc une opportunité, preuve en est qu'une rencontre a eu lieu, quelque chose tourne, un *joining* a pu s'effectuer et nous permettra d'obtenir des informations sur soi et sur l'autre.

C'est la possibilité d'une réflexion plus large sur la mise en résonance.

### **Isomorphisme : comment le capter ?**

L'isomorphisme s'observe phénoménologiquement. C'est une étape nécessaire à la compréhension et au changement de la problématique. Il faut donc observer le langage analogique, puis questionner le *pourquoi du comment* : pourquoi tel cadre, pourquoi telle personne est rencontrée et pas telle autre.

Pourquoi ai-je dit cela ou fait comme cela ? Il nous faut nous situer dans le contexte et voir comment nous fonctionnons et si nous fonctionnons comme le système en face de nous. Ceci permet donc de donner les directives pour un accompagnement cohérent en **déroulant le comment du pourquoi** : «*il nous faut continuer à rencontrer le couple parental et pas les parents séparément, au regard de telle ou telle problématique*».

Ceci nous rappelle donc que le cadre de l'intervention fait émerger des phénomènes, active des processus et qu'il doit être réfléchi au regard de la problématique pour ne pas permettre un évitement perpétuel de la mise au travail.

Pensons désormais à ces situations multiples où le travailleur social identifie une crainte chez l'enfant, à laquelle il a contribué ou même qu'il a induite sans pour autant identifier son implication.

Ainsi, comme nous l'avons indiqué plus avant, une organisation insécurisée dans sa mise au travail agira directement sur la problématique des enfants ou personnes accompagnées.

Un défaut de gestion, de **prévoyance** de la part des cadres, s'inscrit dans le système et génère des effets délétères qui se répercutent sur l'ensemble accompagnants/accompagnés. Le travail est donc d'opérer une ouverture du champ afin de réduire les angles morts. L'exemple typique est l'insécurisation des enfants dans les actions et l'élaboration d'une organisation.

Par les négligences ou impossibilités qu'à l'encadrement de prévoir qui « sera d'après-midi », quelle activité sera organisée le week-end et en étant toujours guidé par des urgences au point de désertier l'endroit, nous ne devons pas nous étonner d'un malaise chez l'enfant. L'apogée de cela est de constater l'émergence d'angoisses chez lui, de les attribuer à sa personnalité ou son passé et de l'envoyer chez le psychologue tout en maintenant un environnement anxiogène dont personne ne serait vraiment responsable !

L'institution peut être amenée à se caler sur le système familial, par exemple en minimisant les propos d'un enfant, en s'affiliant aux parents expliquant la fatigue qu'engendrent ses comportements ou bien en oubliant par exemple l'enfant dans des activités prévues comme faisaient malheureusement ses parents.

Il arrive alors que l'équipe ne mime pas une seule famille, mais plusieurs, en mettant en scène des mécaniques habituelles consistant à se donner une bonne apparence, à cultiver des loyautés, à mentir ou créant des secrets.

L'équipe professionnelle est bien un regroupement d'êtres humains rassemblés pour une cause et autour d'un mythe.

L'isomorphisme dans les situations d'aide, d'accompagnement ou de soin mime donc l'autre et constitue par là même un paradoxe incarné.

Citons alors quelques exemples.

- Une direction ne sanctionne pas un professionnel ayant des conduites répréhensibles qui mettent en danger les enfants. Représentant du personnel, son statut inquiète la direction sur d'éventuelles conséquences prud'homales. Il est demandé aux salariés de ne pas « ébruiter » la situation pour protéger l'association de ce « risque ».

- Un service de soutien à la parentalité écarte les pères en adhérant exclusivement aux raisonnements maternels. De ce fait, le service opère une protection de femmes au détriment d'une protection de l'enfant issu également de ces pères. Le service réalise que les besoins de l'enfant ne sont pas satisfaits par la mère et qu'après un désir de protection, cette dernière suscite la colère et le rejet des professionnels, car elle reconduit des contextes de violences et d'abus envers ses enfants.
- Une cheffe de service se sent loyale, voire redevable envers le directeur d'établissement qui est son supérieur hiérarchique. Prise dans un conflit de loyauté, elle compense, s'épuise en tentant de dissimuler les défaillances de son supérieur et en souffrant de ne pouvoir protéger l'équipe éducative. Bien trop de protection d'adultes et trop peu à destination des enfants qui pâtissent de cela, comme ce fut le cas de certains dans leurs familles d'origine.

Il est alors nécessaire de s'en tenir à une observation simple d'un sous-système, puis l'autre, et d'observer qu'avec le temps l'un se cale sur l'autre et vice-versa. Comment l'un s'empêche peu à peu de voir pour s'affilier à l'autre, s'empêcher de faire? Il y a donc, comme en situation de psychothérapie, une tendance à adopter un point de vue allant jusqu'à faire perdre le recul nécessaire à la résolution de problème. Le problème «*est dans la définition du problème*», cet axiome de Watzlawick peut totalement disparaître pour l'intervenant, qui tentera souvent de régler le problème de l'autre plutôt que de questionner la façon dont l'utilisateur et lui-même considèrent le problème... Comment expliquer cela?

- Un surplus d'empathie?
- Une problématique du système aidant qui s'active en réaction à l'appel à l'aide du système usager?
- Un défaut de conceptualisation, de prise de conscience et d'action à propos de la problématique du système usager : on avance à l'aveugle et donc on contourne comme par hasard la problématique?
- Une fixation sur des représentations que le système usager a bien amorcé par la violence, la crainte, la peur, bref par une émotion forte ne permettant pas au professionnel de retrouver une forme de souplesse nécessaire à un questionnement continu?

---

### III — ALLIER LA GESTION MANAGÉRIALE ET LA RÉFLEXION CLINIQUE POUR UNE ÉCONOMIE D'ÉNERGIE

---

Comment allier une gestion managériale et la réflexion clinique? C'est-à-dire comment les cadres organisent-ils ou gèrent-ils afin que les professionnels, dans leurs accompagnements, ne soient pas en miroir des problématiques familiales?



Les managers ont donc la tâche de penser une organisation qui permette le besoin «de liberté» (de penser, d'agir), d'avoir du temps et du respect pour que les intervenants effectuent leur mission. Nous l'avons déjà évoqué, le management a des répercussions sur les équipes. Ce qui va être mis en place, ce qui est proposé aux équipes de terrain doit coïncider avec les valeurs et discours énoncés dans les documents structurants, comme le projet associatif ou de service. La gestion managériale se doit d'être congruente, tant dans ses actions que dans son positionnement. C'est **offrir des conditions sécurisantes qui permettent aux équipes d'avoir un espace pour exprimer leur créativité et leurs compétences.**

La réflexion clinique peut se développer et s'organiser dans un cadre sécurisé. Pour cela et plus précisément, il nous semble que l'espace et le temps doivent être maîtrisés. C'est-à-dire qu'il faut pouvoir avoir l'espace nécessaire pour échanger, noter, écouter et appliquer des idées, mais il faut également pouvoir déployer une organisation permettant de ne pas être rattrapé par le temps. Est-ce au manager seul qu'incombe cette responsabilité ? Nous ne le croyons pas.

Il appartient aux membres de l'équipe de créer une temporalité plus confortable en anticipant notamment les échéances connues, celles des rapports, par exemple, voire d'organiser des rencontres à mi-parcours lors d'une mesure éducative afin de ne pas se faire prendre par une temporalité sournoise.

Appliquer des principes non pas imposés de l'extérieur, mais confectionnés par l'équipe qui connaît ses bonnes et mauvaises habitudes, c'est donner un cadre objectif permettant de **ne pas surinvestir des situations et en oublier d'autres.** Ce faisant, cela permet de pouvoir s'intéresser aux situations silencieuses, qu'on «oublie» et de mettre de côté les situations qui «obstruent» littéralement les capacités de réflexion des équipes.

Il s'agit donc d'abandonner l'idéologie qui nous ferait croire qu'une formation aux écrits professionnels formerait l'œil du travailleur social, que celle pour la prise en charge des traumatismes aiderait toute personne présentant un traumatisme à mieux s'investir dans sa place de parent. Il s'agit également de ne pas attendre du superviseur une solution parfaite à une difficulté clinique ou celle du chef de service à une question que doit d'abord se poser l'équipe. La question est de savoir où poser le levier pour déplacer un rocher pour reprendre la métaphore de François Roustang. Un travail sous l'égide d'un constructivisme est plus que jamais nécessaire plutôt qu'à vouloir réifier des problèmes et des solutions clefs en main.

Il s'agit de prendre note des émotions qui traversent un individu, une équipe et une institution et de poser le décor, les conditions permettant l'émergence d'un processus, comme il en est de l'accompagnement des jeunes et des familles.

L'accompagnement d'un professionnel ou d'un « usager » ou « *bénéficiaire* » ne procède de manière efficiente qu'à travers l'expérimentation, la conscience de celle-ci puis une nouvelle expérimentation, au terme d'un apprentissage engagé.

C'est en cela que comprendre ce qui nous arrive est une porte d'entrée, parce que cela nous permet de comprendre le rôle que l'autre est en train de nous donner et donc indirectement de comprendre ce qui arrive chez l'autre (Roux & Bachelart, 2022).

Il faut pouvoir entrer en systémie, adopter non pas uniquement les principes de manière intellectuelle, mais prendre en compte le fait qu'ils viennent modifier en amont le regard (Bachelart, 2022b, Bachelart 2022c). Entrer en systémie c'est accepter de faire cohabiter de manière conscientisée des ressentis, des éprouvés parfois très physiques, très sensoriels et une activité intellectuelle, c'est aussi méta-communiquer. Cela implique d'intervenir systématiquement, d'utiliser sa communication, plutôt qu'alimenter d'un côté une réflexion pour ensuite incarner une posture de première cybernétique, c'est-à-dire se penser en dehors de l'influence qu'à l'environnement sur nous et inversement.

Il faut connaître quelques logiques du système pour espérer l'influencer dans un sens donné. Il n'est pas nécessaire de connaître tout le système, de même qu'il n'est pas nécessaire d'avoir accès au passé, puisque le passé qui nous intéresse s'incarnera dans le présent.

Ce qui est intéressant, c'est la narration, les liens, qui sont faits par les acteurs du système, l'exploration du territoire, même complète, ne donnera toujours qu'une carte imparfaite. Pour mobiliser un système, il faut se mobiliser soi-même. En se mobilisant, on connaît le système.

Nous proposons alors l'enchaînement suivant aux professionnels.

1. J'observe le système.
2. Je m'observe observer, j'observe ce que je fais.
3. J'observe de nouveau le système, mais je regarde en fait le système qui s'est créé m'incluant avec celui que je rencontre.

«*Il n'y a pas d'extraterritorialité*» et «*on ne peut pas ne pas influencer*» sont des principes que nous retrouvons donc ici. La question reste toujours : «*pourquoi/comment un système n'arrive pas à se transformer ?*»

Les personnes nous demandent parfois de faire quelque chose. La question est de se demander «*pourquoi ne le font-elles pas elles-mêmes*» ?

Prenons une équipe d'internat lors de supervisions. La présence des cadres est demandée, psychologue et chef de service. Évidemment, en fonction des aléas institutionnels la présence n'est pas toujours garantie. Si les professionnels travaillent avec un « chef des sévices », comme ils aiment à le dire en supervision lors de ses absences et n'arrivent pas à quitter ce service depuis plusieurs années, la question est « *qu'est-ce qui les retient ?* » Ils évoqueront les enfants, mais c'est le mythe auquel nous ne sommes pas obligés de croire... Ils parleront également de la mise en difficulté par les jeunes, « *aidez-nous, nous sommes violentés par les*

*jeunes* ». Il est donc demandé de « faire quelque chose » au superviseur, le moins à même de pouvoir agir pour ces questions de pouvoir, mais celui dont on imagine le pouvoir de « dire » par son positionnement à demi extérieur. On comprendra que l'équipe de travailleurs sociaux se plaint d'un « bourreau », le chef de service qu'on ne veut en même temps pas dénoncer. L'équipe se sent comme une victime prise en tenaille par ce chef, une direction qui ne voudrait entendre ce qu'on ne peut lui dire, des jeunes et bientôt un superviseur impuissant ! C'est donc la responsabilité qui se promène de mains en mains... La peur de parler et celle de ne pas parler sont présentes. En même temps il permet quelque chose ce bourreau... aux équipes de ne pas travailler... Les équipes ne veulent ni dire ni écrire, mais le superviseur n'est pas celui qui doit écrire des Informations Préoccupantes pour protéger les professionnels de la protection de l'enfance de leur hiérarchie !

Ces professionnels vont devoir apprendre à se protéger et protéger les enfants dont ils s'occupent s'ils pensent que le travail devient délétère.

Nous considérons que les professionnels se retrouvent précisément dans un scénario qu'ont dû vivre les enfants dont ils s'occupent et que c'est leur capacité de sortir de ce scénario qui conditionnera leur efficacité à accompagner vraiment les jeunes par la suite.

Il est également nécessaire de travailler avec les cadres (chefs de services et direction) pour prendre en compte tout le système. En effet, les cadres dirigeants ressentiront eux aussi la problématique, notamment en observant arrêts de travail, chamailleries, difficulté à produire en équipe, interpellations incessantes des cadres ou au contraire silence complet.

Il nous semble alors opportun que soient observées ces manifestations et nous pensons d'ailleurs que c'est en invitant aussi différentes hiérarchies, lors de supervisions d'équipes, qu'un sens à tous ces éléments peut enfin se trouver (Bachelart, 2021, 2022a). Il est pertinent que tous les malaises, sensations et perceptions de chacun puissent retrouver un sens dans ce groupe, permettant aux personnes d'être amenées à moins culpabiliser, à comprendre ce qu'il peut se produire au travail, voire à rattacher cela à des réactions face à l'accompagnement. Ce faisant, le groupe professionnel peut se sentir comme un organisme réagissant à des mouvements éminemment humains, impliquant une réflexion et des actions communes plutôt que des souffrances individuelles.

## CONCLUSION

En protection de l'enfance et dans les métiers de l'aide, le ressenti des professionnels vient directement impacter leur travail. Celui-ci étant de l'ordre de l'humain avant tout, transmettre un sentiment de sécurité, permettre une verbalisation, évoquer des secrets de famille, trouver une motivation ou se connecter à des émotions ne peuvent s'activer avec des outils, mais avant tout par des compétences humaines.

Le management doit permettre aux professionnels d'obtenir des réponses claires et sécurisantes, il est le point à travailler qui dit tout au-delà des mots. Il reflète la cohérence ou l'incohérence des paroles et des actes.

C'est par un management cohérent que les professionnels seront amenés à ne pas souffrir de contradictions, mais aussi que les enfants et leurs familles obtiendront un cadre suffisamment clair qui deviendra une bonne condition pour la mise en route de leurs compétences.

Ainsi, si nous encourageons la bientraitance dans les discours, mais que le salarié est maltraité, même sans s'en rendre compte, sans mauvaise intention ou parce qu'il n'y a pas le choix, on a alors failli à une chaîne symbolique essentielle : nous ne pouvons donner de la sécurité si nous sommes en insécurité nous-mêmes.

Il y a donc le discours, le mythe, les promesses, l'idéologie, ce que nous nous racontons de nous-mêmes et, d'autre part, les actes bruts, non interprétables qui sont aussi une forme de communication. L'objectif est donc que cette communication à deux niveaux soit cohérente.

Les auteurs et l'Institut du Comment remercient Audrey Mady pour sa relecture attentive ainsi que Cyril Bonnot pour son illustration.

### Bibliographie

- Bachelart, M., «La supervision systémique en protection de l'enfance», *in* ASH Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 3239-3240, 24 décembre 2021.
- Bachelart, M., «Principes pour l'efficacité d'une supervision systémique en protection de l'enfance», *in* Lien Social, n° 1310, février 2022a.
- Bachelart, M., «Un regard systémique en protection de l'enfance : du pourquoi au comment», *in* Le Sociographe, n° 79/3, 2022b, pp. 18-25.
- Bachelart, M., «Vivre la scène systémique : le comment du pourquoi», *in* Les Cahiers de l'Actif, n° 548-549, 2022c, pp. 37-58.
- Dessoy, E., «Isomorphisme et changement, commentaires à l'étude de cas du petit Jean», *in* L'Homme et son milieu — Études systémiques, 2000.
- Elkäim, M., «Systèmes humains et émotions : comment surgit l'émotion, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux», *in* Autour de l'émotion, n° 29, 2002, pp. 35-36
- Roux V. & Bachelart, M., «Le western de la protection de l'enfance», *in* Lien Social n° 1328, 2022.



L'Institut du Comment (IDC) est composé d'hommes et des femmes de générations, de cultures et de champs d'exercices variés permettant de développer avec vous une dynamique singulière.

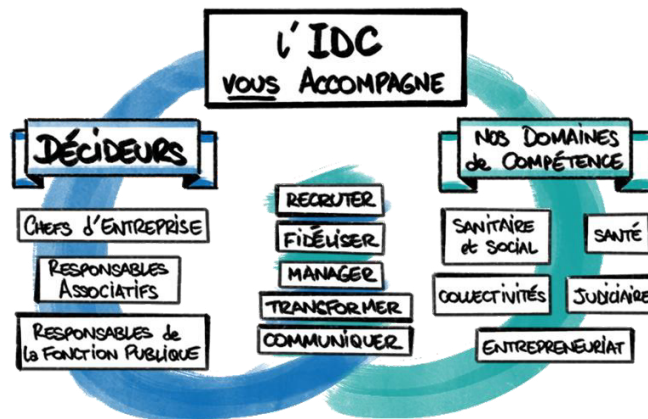
Nous intervenons dans trois secteurs

- le monde de l'**entreprise**
- le **secteur public** (collectivités territoriales, administrations, entreprises et établissements publics) ;
- le **monde associatif**

L'IDC vise le « comment »

L'Institut accompagne au changement et s'intéresse à :

- Comment modifier, expérimenter, transformer
- Comment mettre en œuvre



Notre valeur ajoutée ?

- Des professionnels qui ont éprouvé le terrain
- Une orchestration singulière faisant intervenir sur chaque situation des experts de plusieurs domaines complémentaires
- Une centration sur l'action, l'expérimentation, sur ce qui fonctionne, plutôt que sur les discours, faire vivre des expériences qui créent des effets notables dans la façon de travailler
- Trouver un juste équilibre entre les politiques et la stratégie globale d'une part et d'autre part les besoins fondamentaux du terrain sans les opposer
- Un discours clair et compréhensible par tous, une audace et un parler vrai notables dans la façon de travailler.



Tél. : +33 (6) 47 154 154 - Email : institutducomment@gmail.com

<http://www.institutducomment.com>

