

# *EMPAN*

*Prendre la mesure de l'humain*

# Maltraitances envers les enfants

N° 139

Dossier coordonné par  
Chantal Zaouche Gaudron, Laurent Morlhon,  
Pervenche Pierrillas, Bruno Ranchin

**arse**  
action solidaire

**ères**  
enfants

# L'urgence managériale n'existe pas

*Maximilien Bachelart, Bérengère Tailleux,  
Audrey Mady, Yacine Benyahia*

L'urgence managériale existe-t-elle ? Si le management est en partie « réaction » aux circonstances quotidiennes, il est avant tout organisation et anticipation. Il ne peut devenir une caisse de résonance des angoisses des individus ou des pressions entourant une institution. Le caractère d'urgence serait d'autant plus présent dans les institutions du social qu'il est en lien avec des usagers fragilisés.

## Qu'est-ce que l'urgence ?

« L'urgence a envahi nos vies : il nous faut réagir dans "l'instant" sans plus avoir le temps de différencier l'essentiel de l'accessoire » (Aubert, 2010). Le phénomène de l'urgence est arrivé avec les questions économiques et technologiques. Elles ont transformé notre rapport au temps et

imposé des réponses immédiates. Le monde médiatique en est un exemple criant puisque nous sommes informés « en temps réel » des moindres soubresauts mondiaux ou locaux. La culture de l'immédiateté s'invite en permanence et l'urgence est devenue un mode de fonctionnement social. Pourtant, elle est souvent subjective, en référence aux valeurs d'une société ou au jugement de la personne qui formule l'urgence.

Il y a certes des domaines où l'urgence est réelle, comme les urgences médicales, mais dans notre champ d'action, dans la façon de diriger et manager une institution, est-elle inévitable ?

L'urgence constitue un symptôme traduisant une agitation devant un impréparé, une incapacité à se

**Maximilien Bachelart**, docteur en psychologie, fondateur de l'Institut du Comment. Seine-et-Marne. bachelart.maximilien@gmail.com

**Bérengère Tailleux**, directrice retraitée d'un service exerçant des mesures AGBF. Consultante à l'Institut du Comment. Seine-et-Marne. berengeretailleux@gmail.com

**Audrey Mady**, directrice chez Adoma (Groupe CDC Habitat). Consultante à l'Institut du Comment. Seine-et-Marne. madyaudrey@yahoo.fr

**Yacine Benyahia**, éducateur spécialisé France Parrainages. Consultante à l'Institut du Comment et à l'ARETAF. Seine-et-Marne. iaas08@outlook.fr

projeter au-delà du court terme. L'urgence indique peut-être un manque d'anticipation, dévoile quelle est l'organisation pensée, explore la prise de décision, et par contagion la perception de l'urgence par les professionnels. Si l'urgence est la gestion de la précarité, cela induit que l'ensemble d'une organisation est soumis à cette précarité. Or comment accompagner des personnes fragilisées, vulnérables, si le cadre n'est pas sécurisé et sécurisant ?

### **Quand l'arbre tombe, il fait plus de bruit que la forêt qui pousse**

Les systèmes sont en perpétuelle recherche de stabilité. Ce qui n'est possible que dans un contexte où les forces de maintien et de changement s'équilibrent. Dans certaines structures, le temps semble figé. Le passé, le présent et le futur sont confondus et mènent à une forme d'immobilisme.

À l'inverse, il existe des institutions où l'urgence règne en maître, l'immédiateté devient le seul espace sur lequel les actions des professionnels s'orientent. Le passé ne permet pas de comprendre le présent et le futur ne peut être anticipé car balayé par ce qui accapare. Ce temps accéléré ne permet plus de penser mais uniquement de panser.

Le danger de ces institutions est qu'elles se définissent par ces transactions chaotiques. L'urgence est, en effet, vecteur d'une grande source d'épuisement qui gangrène chaque acteur de l'institution : direction, managers, travailleurs sociaux,

services administratifs et techniques. De ce fait, le public accueilli peine à trouver une contenance chez les professionnels qui les accompagnent. Cet épuisement est le fruit de changements intempestifs, d'incertitudes, d'injonctions paradoxales...

Le manager devient le lapin blanc dans *Alice au Pays des merveilles*, qui court sans cesse afin d'éviter d'être en retard. Il parvient à peine à trouver une solution à un problème qu'un nouveau jaillit. Il se sent attendu à bien des endroits, bien des places, parfois même en tant que sauveur. Quels que soient les efforts fournis, il ne parvient pas à répondre dans un même temps aux exigences de son supérieur, de ses équipes ou de sa propre famille. En effet, sa quête est vouée à l'échec car ce n'est pas sa montre qui est dérégulée mais plutôt celle de son institution.

Un tel contexte de travail ne permet pas d'offrir un cadre contenant et fiable dans lequel le public peut se reconstruire et les professionnels s'épanouir. Les comportements deviennent source de tension, de violences et de déviances. Les maltraitances institutionnelles, les violences entre jeunes, l'absentéisme, les fugues, les usages de substances psychoactives sont des exemples de symptômes que nous pouvons retrouver.

### **Et le courage managérial dans tout cela ?**

Trancher, nommer, délimiter, faire ce que l'on dit permettrait de donner une direction, un cap. Poser des règles

claires et les tenir permettrait-il moins de dérives ? L'urgence de ralentir serait-elle salvatrice ? Nous ne croyons pas au manager débordé à cause de ses équipes. Dans ce cas se pose une autre question : le manager saurait-il donc tout et pourrait-il assurer toutes les fonctions ? La spécialisation du N+ dans son secteur d'exercice le rendrait donc à ce point « sachant » qu'il pourrait endosser et exercer toutes les fonctions à la place, pour soulager et ainsi gagner du temps ? Une chose est certaine, en agissant de la sorte, il prend le risque d'un glissement du soutien à la substitution. Provoquant, à plus ou moins brève échéance, la déresponsabilisation de professionnels qui viendront à lui déléguer une grande part de leur travail...

Lorsque l'organisation pensée ne tient plus et que les différents niveaux d'activités se fondent en bousculant toutes les temporalités, émerge une impression de surcharge et par conséquent d'urgence. Il convient donc de penser l'organisation du temps et d'incarner le principe de subsidiarité.

Les managers sont attendus sur leur capacité à organiser l'activité, à anticiper les crises et ainsi à en minorer les impacts sur leurs collaborateurs. Le manager doit donc établir les priorités qui sont les siennes, à son poste.

N'avons-nous jamais croisé de manager qui, débordé, omet de transmettre les plannings de ses salariés, d'arbitrer leurs congés ? Déséquilibrant leur vie privée et réduisant toute possibilité d'anticipation des activités,

il s'étonnera du désengagement et des arrêts-maladies qu'il sera amené à compenser... en urgence. Il est ainsi opérant de noter une différence entre le travail prescrit et le travail réel, notamment en posant les questions : « avec quoi je me charge ? » et « pour quoi ? ».

Le courage serait peut-être alors :

- de dire non et d'y donner un sens ;
- de ne pas faire à la place ;
- de renoncer à un projet (savoir raisonnablement ordonner l'action) ;
- de déplaire en ne satisfaisant pas aux urgences/attentes émotionnelles des collègues/collaborateurs.

### **Le management doit-il répondre aux besoins des professionnels ?**

Nous avons pu évoquer que le management dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux ne pouvait se détacher d'une observation authentique des effets qu'il produit sur le public accompagné (Bachelart, 2022).

Le management se doit donc d'être à l'aune des besoins du public accompagné, puisque la mission première d'un établissement est d'assurer son accueil et son accompagnement. Mais l'un ne peut aller sans l'autre, il doit également se faire à l'aune des besoins des professionnels, tout en prenant garde à ne pas confondre le professionnel avec l'utilisateur à qui nous devons porter une attention via le management.

## **Quand l'excitation de l'un entraîne l'excitation de l'autre**

Les méthodes de management qui génèrent l'urgence sont-elles intrinsèques aux effets des problématiques posées par les personnes accompagnées ?

Il est un phénomène connu dans l'approche systémique qui est l'effet de résonance, voire d'isomorphisme. Celui-ci consiste à observer une influence des bénéficiaires accompagnés sur l'institution, à tel point qu'elle viendrait par moments enrayer le processus d'accompagnement. Il n'est pas rare que l'institution et ses salariés commencent à fonctionner sur le même mode que les personnes qu'elles accompagnent. C'est alors une forme de contamination venant entacher le travail du contenant (le management) par le contenu (la clinique auprès des usagers, des patients, des familles, etc.) et inversement. Les équipes d'urgence travaillant dans l'urgence, les équipes de protection de l'enfance pouvant se maltraiter ou maltraiter, par exemple.

C'est en cela que l'urgence en tant que mouvement d'accélération est à observer comme indicateur d'une gestion groupale à réinterroger.

## **Et l'excitation personnelle ?**

L'urgence peut être construite par l'individu lui-même. Travailler dans l'urgence peut donner un sentiment de pouvoir ou d'assurance. Cela génère de l'adrénaline, mais également du stress. Mais ce stress engendré peut

se ressentir chez les collaborateurs qui y seront soumis ; et donc offrir des conditions de travail peu rassurantes. Être en permanence « débordé » permet de juguler les angoisses, et de gérer même dans une forme d'aliénation. Tout cela renvoie à une question de responsabilité : la gestion des émotions. Cette gestion est centrale, au risque de générer des effets de « corrosion », c'est-à-dire de provoquer de l'irritabilité, de la nervosité, de la colère, injustifiée et imprévisible. Ce type de management peut engendrer des climats collectifs délétères et des relations interpersonnelles altérées. La gestion du stress peut être d'autant plus problématique quand les ressources disponibles du manager pour juguler les situations problématiques sont insuffisantes. Elles conduisent souvent à une succession de crises où chaque événement chasse le précédent.

Il nous paraît donc pertinent d'identifier et de traiter les émotions à l'œuvre, mais également d'étayer les ressources à disposition pour permettre au manager d'avoir une prise sur la temporalité. Il pourra ainsi être dans l'action réfléchie, plutôt que dans la réaction subie.

## **Conclusion**

L'urgence est-elle évitable ? Probablement non, mais il est possible d'en limiter les effets.

Quelques pistes pour éviter de manager dans l'urgence : du courage en action, une posture prophylactique continue mais pas anxigène

et l'autonomisation des équipes de terrain afin que le manager puisse retrouver ses fonctions.

En ce sens, il est important de sécuriser l'individu ou le groupe sans contraindre (espace de créativité). Si l'existence de protocole rassure, afin d'optimiser les actions en cas de débordement émotionnel dû à une urgence, il empêche l'action sur-mesure émanant d'une réflexion, voire une prise de risque qui permet de gérer l'exception. Les protocoles ou

procédures répondent en fait à la majorité des problématiques, mais peuvent manquer d'adaptation fine à des situations précises.

### **Bibliographie**

- AUBERT, N. 2010. *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion.
- BACHELART, M. 2022. « Le management en protection de l'enfance à l'aune des besoins de l'enfant », *Directions*, n° 212.