

## DOSSIER

# Postures professionnelles et professionnalité à l'heure de l'inclusion

## REGARD SUR ...

- Un accident comme moyen de réflexion sur la prévention des risques & sur le pouvoir d'agir en ESAT
- Du «porteur» d'éthique au «passeur» d'éthique - une invitation à la recherche partagée de sens

## VIENT DE PARAÎTRE

**ACTIF INFORMATION**  
259, avenue de Melgueil - B.P. 3  
34280 LA GRANDE MOTTE  
Tél. 04 67 29 04 67 - Fax 04 67 29 04 68  
Site Web : [www.actif-online.com](http://www.actif-online.com)  
E-mail : [info@actif-online.com](mailto:info@actif-online.com)  
Parution bimestrielle

SEPTEMBRE / OCTOBRE 2023

# N°568-569

# Le management en protection de l'enfance : de l'urgence à la stratégie

*Le management est une question importante dans le champ de la protection de l'enfance puisqu'il est la mise en action concrète de principes éducatifs visant à mobiliser le collectif. Face à cela, les enfants se comportant en fonction des actes plutôt que des paroles, il est nécessaire d'observer avec acuité les actes émis par l'institution au-delà du discours qu'elle produit. Un parallèle est à faire entre équipe professionnelle et famille accompagnée, puisque des processus similaires peuvent se retrouver dans l'une comme dans l'autre. Une réflexion sur le management devient l'occasion d'évaluer si la démarche globale de l'institution va vers la répétition des problématiques ou vers le thérapeutique, c'est-à-dire la possibilité de proposer un cadre plus sécurisant, plus fiable et plus cohérent à destination de l'enfant et sa famille.*

---

## INTRODUCTION

---

Le travail auprès des cadres de la protection de l'enfance consiste à les faire passer du statut de spectateur, auquel ils sont parfois assignés par des décisions institutionnelles, territoriales ou politiques, à celui d'acteur, voire de metteur en scène. La **maîtrise des conditions de travail** et la mise en place de **procédures cohérentes** au regard des équipes, des réalités de terrain et des besoins de l'enfance sont notamment des points à maîtriser.

Nous estimons que les deux clefs de voûte en protection de l'enfance sont alors le phénomène de résonance, élément éminemment clinique provenant du champ de l'approche systémique et le management qui permet de démontrer par la même occasion la mise au travail.

En effet, le management peut aisément indiquer à quel point les professionnels peuvent être pris dans un isomorphisme lié au contact avec les familles, l'exemple de base est le suivant : **des professionnels en totale insécurité, face à des familles à transactions insécurisantes.**

**Maximilien Bachelart**

*Dr en psychologie, fondateur de l'Institut du Comment.  
institutducomment@gmail.com*

**Audrey Mady**

*Directrice Hébergement (Groupe CDC Habitat), Institut du Comment.*

## I - LES SPÉCIFICITÉS DU MANAGEMENT EN PROTECTION DE L'ENFANCE

«*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 ménager, c'est prendre soin, c'est prendre en main.**

En protection de l'enfance et dans les métiers de l'aide en général, 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 sont des **fonctions qui ne peuvent s'activer avec des outils, mais avant tout par des compétences humaines.**

Aussi, le management doit permettre aux professionnels de se situer dans un périmètre d'intervention clair et sécurisant, 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, entre les intentions portées dans un projet de service ou d'établissement et la pratique, le terrain.

C'est par un management cohérent que les professionnels ne seront pas amenés à souffrir de contradictions. Ils pourront dans ce cas offrir aux enfants et à leurs familles un cadre fiable. Condition indispensable à la mise en route de leurs compétences.

Ainsi, si nous encourageons la bienveillance 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 un autre message. L'objectif est donc que cette communication à deux niveaux soit cohérente.

---

## II - MANAGEMENT PENSÉ VS ABSENCE DE MANAGEMENT : UNE PENTE GLISSANTE VERS LA PARENTALITÉ

---

Le management peut s'observer sur un continuum allant

- de la réaction défensive pour protéger ses émotions, quelque chose qui compense la vie intérieure («*j'ai peur ou je suis énervé donc je réponds à cela dans l'instant de manière indifférenciée à l'autre*»);
- à une vision stratégique, une prospective en fonction non plus de besoins égocentrés, mais de ceux de l'institution et de ses membres de manière singulière, adaptée et différenciée (Bachelart, 2022b).

En l'absence de management réfléchi, nous calons alors le fonctionnement des autres sur nos ressentis personnels, nous achetons la paix ou l'amour, nous nous vengeons, nous voulons donner une leçon... Le parallèle est à faire avec un parent qui, voulant être aimé, ne sait plus ce qui est prioritaire ou qui fait et protège, retirant donc la possibilité d'un apprentissage à autrui.

L'idée n'est pas de voir uniquement les managers en position de parents et les subordonnés à leur autorité en position d'enfant, mais l'analogie est criante.

- Un parent ou un manager qui n'est jamais là perd son autorité.
- Un parent ou un manager qui ne vit pas au quotidien ou n'est pas en contact avec la réalité du travail perd sa crédibilité.
- Un parent ou un manager qui ne montre pas l'exemple ne peut pas s'étonner qu'on fasse comme lui.
- Un parent ou un manager qui revient toujours sur ses positions rend fou, angoisse ou déstructure.

---

## III - IL ÉTAIT UNE FOIS...

---

Nous allons raconter une histoire en commençant par l'enfant. En effet, lorsqu'il s'agit de management, nous oublions parfois la finalité de notre travail au travers de conflits salariaux, de recrutement, ou autres questionnements RH.

C'est l'histoire d'un petit garçon qui est arrivé dans une MECS, suite à l'émission de deux IP<sup>1</sup>, d'une MJIE<sup>2</sup> et de rapports éducatifs éclairant un juge qui tranchera en faveur d'un placement. Ce garçon a un père qui le battait et une mère soupçonnée de le délaisser... Il s'intègre bien en MECS, malgré un début chaotique. En effet, l'équipe a été prévenue à la dernière minute de l'arrivée de cet enfant. Qu'à cela ne tienne, l'admission est assurée, mais tout le monde est un peu embarrassé, l'enfant

- 
1. Information Préoccupante
  2. Mesure Judiciaire d'Investigation Éducative

arrivant presque avec son dossier sous le bras. La préadmission n'a pas été faite, l'échange avec la référente ASE n'a pas pu se faire, car elle est en congé maladie, et on n'a pas pu la remplacer pour obtenir les informations.

L'équipe au complet se parle du fait qu'il faut obtenir les informations nécessaires. Les semaines passent : aucune réunion de synthèse n'a pu être faite avec les partenaires et aucune réunion de service n'a pu être satisfaisante concernant l'approfondissement de la situation de cet enfant. Par ailleurs, la connaissance de ses habitudes est bonne, le contact passe bien avec les professionnels. Des DVH<sup>3</sup> ont été mis en place, les professionnels amènent l'enfant un week-end sur deux chez son père. Le superviseur pose quelques questions.

« *Quels sont les arguments qui ont fait que cet enfant aille chez son père qui le battait ?* »

« *Comment le père peut-il avoir des DVH ?* »

« *Comment est le lieu, l'avez-vous visité ?* »

« *Que pensez-vous de cette situation ?* »

Silence, ce à quoi le superviseur ajoutera « *mais qui est responsable de tout cela ?* », la réponse suivante est toute trouvée : « *Monsieur, c'est l'Aide Sociale à l'Enfance, on ne fait qu'exécuter* ».

Il s'avère que l'enfant est abusé régulièrement par des personnes, dans ce lieu insalubre où avaient lieu les DVH, mais personne n'a eu le temps de rencontrer ce père ni de vérifier les conditions d'accueil.

Cette histoire montre plusieurs points.

- Un état d'assujettissement de professionnels, en fait d'une équipe et d'une institution.
- Un manque de questionnement sur qui fait quoi.
- Une bonne intention des professionnels, qui pour le coup, sont très obéissants.
- Un manque de considération sur ce qui se passera pour l'enfant avec la certitude que quelqu'un d'autre le fera.
- Les évidences ne sont plus questionnées, les usages ou les croyances sont devenus des sortes de règles.

### 3. Droit de Visite et d'Hébergement

## IV - POUR DÉLÉGUER EFFICACEMENT, IL FAUT AVOIR POSÉ UN CADRE

Les managers doivent développer le pouvoir d'agir, une notion très à la mode ces dernières années. Alors, oui, ils le doivent, mais en s'occupant prioritairement du leur !

Un processus ne peut advenir qu'après avoir posé un décor, des conditions. Dire ne suffit pas. Il est donc nécessaire de construire les conditions d'émergence de ce pouvoir, en accompagnant ou en faisant avec. Que l'on soit éducateur, chef de service ou même directeur, on ne peut être un simple exécutant, car alors la créativité s'évapore, l'autonomie disparaît. Il en va de même pour l'accompagnement d'enfants qui auront à prendre le pouvoir sur leur vie.

Beaucoup de cadres font à la place ou refusent de faire à la place des autres, ce qui revient au même. Ou bien encore, disent de faire des choses, mais ne créent pas les conditions pour ce faire. Leur affiliation n'est pas claire. **Savoir rendre les gens experts peut renvoyer au sentiment d'inutilité.**

Leur rôle est d'organiser le temps, le séquencer, fournir des indicateurs, préparer le chemin, plutôt que de laisser les gens se débrouiller. **On ménage les gens dans le management en ménageant leur chemin.**

La prise de décision dans une organisation est fondamentale, sous peine de la laisser mourir à petit feu. Elle est donc portée par la direction et, le cas échéant, par l'équipe d'encadrement.

De nombreux décideurs ne gèrent pas la panique, la responsabilité, ils sont centrés sur les angoisses que cela suscite en eux. Ils ne peuvent apprécier la somme colossale d'efforts que fournissent les acteurs qui les entourent à essayer de faire fonctionner autrement l'organisation.

Alors, l'entourage développe un soutien, une écoute, mais maintient ce système d'inaction et d'évitement, perpétuant donc une injustice. L'entourage devient un public trop patient, à l'image de la mère nourricière qui prend sur elle dans une bienveillance sans limites et à toute épreuve.

Devenir manager, chef de service c'est un métier. Cela demande des compétences autres, mais pas supplémentaires.

C'est aux cadres de veiller à ce qu'il y ait continuité de la pensée et des actes dans une équipe, c'est le travail en supervision (Bachelart, 2023) où en analyse de la pratique de voir si celle-ci suit une logique, la logique de la politique actuelle, de l'établissement, du département, la logique des comforts individuels, de l'équipe ou du jeune...

En effet, la question qui se pose souvent à nos yeux est la suivante : à qui sert le management que l'on met en œuvre ? L'équipe ? Les enfants ?

---

## V - LE MANAGEMENT APPELLE DES QUESTIONS PSYCHOLOGIQUES

---

Ne peuvent assurer des fonctions de management que ceux qui sont un minimum connectés à leurs émotions. Le professionnel ne doit pas être trop impressionnable, doit savoir un minimum gérer sa peur et ses émotions pour être en capacité de rassurer.

Difficile de manager quand on a peur. Si on a peur des familles, des enfants, de ne pas être aimé, voire du conflit, aucune formation en management ne sera utile. L'encadrement doit tenir le contenu.

Avant même de rencontrer les cadres d'une institution, on peut parfois décrypter cela en quelques instants, à la façon dont se comportent les équipes. Celui ou celle qui décide peut aussi bloquer les décisions, être dans l'indécision perpétuelle ou se battre pour que ses équipes décident pour lui ou pour elle, sans jamais prendre de responsabilité.

Le rapport s'inverse quand un professionnel prend le dessus sur son supérieur hiérarchique : l'enjeu de pouvoir est puissant. Le manager est alors débordé par ses émotions : **en ayant besoin de ne pas être rejeté, il ne peut plus incarner sa mission.**

---

## VI - RÉSONANCE

---

La résonance est la capacité d'un système à être influencé par un autre système.

Il est donc nécessaire de s'intéresser à ce qui se produit dans le système professionnel afin de comprendre ce qui peut possiblement provenir du système familial que l'on accompagne. Au niveau individuel, c'est la même chose, un professionnel doit donc pouvoir être en contact avec ses émotions, car elles n'apparaissent pas par hasard et peuvent être une indication de ce que l'autre a besoin de nous faire ressentir. Me sentir coupable, me sentir en colère, me sentir attaché, sont des sensations indispensables à ressentir, pour ne pas se faire jouer par elles.

L'individu, l'équipe, l'institution, ces trois entités en poupées russes doivent donc se montrer attentives aux émotions qui les traversent et comment elles s'incarnent au contact des situations.

## VII - ISOMORPHISME

Le terme isomorphisme provient des termes *iso* qui signifie «même» et *morfê* «la forme».

L'isomorphisme est un cas de résonance peu créatif, on observe alors, entre deux systèmes au moins, des modalités de fonctionnement similaires chez chacun d'entre eux.

Le système aidant est influencé par le système qu'il accompagne, aussi bien en termes de représentations, de croyances, que dans ses émotions ou ses actions, venant alors renforcer en miroir la problématique.

Moins nous sentons le processus qui nous anime, ce que nous sommes en train de faire, plus nous nous calons sur le rythme du système que nous accompagnons. La prise de conscience est nécessaire, mais pas suffisante.

L'hypothèse que nous soutenons est que ce que l'on vit en termes de dysfonctionnement d'équipe provient aussi de soucis de management, de repères.

Plus ça dysfonctionne moins on se différencie d'un fonctionnement familial, avec ses rigidités, ses compensations, ses protections, ses vengeances, ses colères.

Il ne s'agit pas de nier la difficulté du métier, mais nier ce phénomène habituel c'est protéger et reproduire un problème.

Nous pensons qu'il faut que l'équipe elle-même nomme, commente, ce qu'elle est en train de faire. Plus il y a excitation interne (réduction du temps, agitation) ou focalisation sur des problèmes à régler ou des étapes à franchir, plus la résonance se cale sur la même fréquence entre accompagné et accompagnant. C'est-à-dire que l'équipe vient renforcer une problématique du système qu'elle accompagne, un paradoxe qui va renforcer son sentiment d'impuissance.

Citons des exemples.

- Des éducateurs dépendants de leur chef de service qui doivent travailler l'autonomie des jeunes.
- Un cadre positionné au mauvais endroit qui compense tel un parent dans une famille, empêchant les travailleurs sociaux de faire ce pour quoi on les paye.
- La lâcheté managériale ou l'impossibilité de nommer l'incompétence d'un professionnel par peur de le stigmatiser, mais aussi par peur de prendre la responsabilité de lui parler et d'en assumer les conséquences potentielles en termes RH.
- Un professionnel se brûle au travail en heures supplémentaires, en étant dans la dévotion, l'engagement, ou une compassion (*cum patior* : souffrir avec) au lieu d'empathie : l'enfant est un alibi pour venir réactiver une problématique de sauveur du professionnel.



- Un manager qui compense le travail en faisant à la place, au lieu de déléguer, pour préserver l'image de son équipe comme une mère se bat pour l'honneur de ses enfants.
- Une équipe qui ne peut imaginer qu'un abus sexuel ait été commis dans une famille, car elle apprécie les adultes qui la composent.

Face à des agissements, se posera donc la question de la capacité d'action des cadres, des dispositions qui seront prises. Pour cela, il faut que le manager soit sensible à ces enjeux et observe ces paradoxes.

---

## VIII - DE L'ISOMORPHISME À LA RÉSONANCE

---

Imaginez un enfant qui a été abandonné. L'équipe fait son possible pour qu'il soit inscrit aux activités, mais elle oublie de le prévenir, par conséquent il ne s'y rend pas... la boucle est bouclée. L'équipe a déployé de l'énergie, mais la problématique de l'enfant est plus forte que les bonnes intentions et elle s'est engouffrée dans les décisions et non-décisions d'équipes, dans sa vigilance et ses oublis. On voit que l'histoire de l'enfant vient se rejouer à travers l'équipe via des points concrets de management.

L'histoire de l'enfant abandonné est déplorable, mais peut être une opportunité, si nous faisons l'effort de comprendre que quelque chose se passe dans l'organisation, qui appartient aussi à la problématique de ces enfants, et qu'il faudra détricoter entre professionnels.

Au théâtre, nous jouons des rôles. Dans la vie aussi et nous ne savons pas toujours pourquoi. Nous sommes parfois victimes d'un scénario que nous suivons, mais nous ne savons pas bien pourquoi nous le suivons. La clef est de se voir faire, et de réfléchir à cela.

Il faut de l'espace entre les rouages, il faut du temps, tout ceci ne prend pas forcément beaucoup d'énergie : mais il faut **avoir à l'esprit d'interroger les automatismes.**

---

## IX - L'ISOMORPHISME NOUS POUSSE À NE PLUS METTRE L'ENFANT AU CŒUR DU TRAVAIL

---

Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple d'une brigade dans une cuisine de restaurant.

Le management en cuisine nous enseigne qu'on ne peut pas se permettre de ne pas faire sa part de travail, car cela impacterait le client.

Dans le social, il y a confusion entre les priorités des professionnels et celles des enfants. En cuisine la finalité se perd moins, la finalité c'est la satisfaction du client via l'assiette que l'on compose.

Il faut donc gérer d'en haut, hiérarchiquement, pour éviter que les personnes du même rang ne soient en conflit et se régulent. C'est l'intérêt du chef de rappeler la loi. Il faut une loi, constituée d'éléments concrets et clairs, sinon c'est la loi du plus fort, la loi de la compensation par les gens qui se sacrifient et l'usage qui prime, l'habitude.

Il faut donc se mettre à la place du client en cuisine ou de l'enfant en protection de l'enfance, qui n'a pas à souffrir du fait que les éducateurs ne se parlent pas ou que personne ne soit responsable de l'endroit où l'on accueille l'enfant.

**On attend du manager une direction, un objectif, des suggestions, des injonctions, des interdits.** Il doit être au fait des enjeux de groupe et individuels.

Quand il ferme les yeux sur certains processus et ne réfléchit pas aux enjeux qu'il activera par ses actions, il ne fait qu'ajouter plus de malheur au malheur, créant des confusions similaires à ce que vivent certaines familles violentes ou incestuelles : secret de polichinelle, déni, tabou ou culpabilité...

---

## X - LE TOUR DE MAGIE DES INSTITUTIONS : CRÉER DE L'URGENCE

---

Beaucoup d'établissements disent ne pas savoir gérer l'urgence alors qu'ils l'ont en fait créée.

Pourquoi cela advient-il? Souvent parce que nous avons **perdu le sens des priorités**, oublié de poster une annonce de recrutement durant deux mois, géré les véhicules alors que c'est le travail des services techniques, par exemple...

L'urgence se crée également lorsqu'un établissement ne sait pas dire non ou ne pourrait pas dire non aux commandes extérieures (juges, procureur, commissariat, etc.) qui leur diraient quoi faire... **Il y a donc une affaire de pilotage en jeu**, qui déroule la priorité des actions et qui ne nous fait pas rechercher après-coup le sens des actions entreprises.

Si un directeur d'établissement doit accepter tout ce que lui impose un DGA, un DGS ou un président de département, l'institution en pâtira. Il en est de même si un directeur d'association ne sait pas s'opposer au conseil d'administration. Comme en réunion d'équipe, il est essentiel de garder un espace de négociation.

L'idée de l'urgence n'est pas de dire non, l'urgence est souvent anticipable.

L'urgence, c'est l'enfant qui arrive dans une heure, mais dont on comprend en fait que la discussion le concernant avait déjà été amorcée il y a un mois et demi par des professionnels d'un autre établissement : nous comprenons donc que sans un réel travail collaboratif, orchestré, on ne peut rien.

Des départements sont victimes d'eux-mêmes, car personne n'anticipe pour l'autre et donc pour l'enfant, dans ce cas habituel on anticipe juste pour son pré carré.

**L'urgence doit être jugulée parce que c'est vital pour l'existence, la survie et l'amélioration des équipes.** Il faut protéger les contours et limites de l'équipe ou de l'établissement. Chaque système doit avoir des conditions pour fonctionner, personne ne peut tout faire de manière inconditionnelle.

Le travail du manager consiste à **prendre soin de l'équipe**, c'est-à-dire savoir de quoi elle a besoin pour fonctionner et maintenir son expertise : connaître la procédure d'admission et ses marges de manœuvre, avoir un fonds financier, si besoin est, organiser la coordination des informations, etc., donc garantir autant que possible les conditions d'existence de l'équipe (anticipation des plannings, temps de repos réels, réunions avec décisions et formalisation...).

---

## XI - QUELS SONT LES INDICATEURS D'UNE ÉQUIPE EN SOUFFRANCE MANAGÉRIALE ?

---

Il peut n'y avoir aucun conflit apparent. Dans ces cas-là, c'est pire, car nous pensons que tout va bien de notre côté, comme dans les familles sans histoires apparentes. **Le lieu professionnel devient plus insécurisant que l'environnement d'origine dont on est censé protéger l'enfant.**

Les liens personnels viennent soutenir les liens professionnels : nous ne cherchons pas à travailler avec les autres sur la base de leurs compétences, mais sur des affinités.

Dans ce cas, le manager ne pense pas équipe, il pense individu. Il ne fait pas prendre de décision à l'équipe, il alimente des échanges en duel ou en *off*, il tire sur les ficelles du groupe sans jamais le mobiliser.

On observe parfois une connivence et un pacte tacite de non-agression dans l'équipe d'encadrement. Dans ce cas, superviser ou analyser des pratiques en bout de chaîne n'a pas de sens, car la problématique globale qui emporte tout le suivi éducatif n'est pas abordée.

Ensuite, il y a nécessité de faire exister l'équipe. C'est souvent l'imprécision qui fait le lit des problèmes à venir, comme ne pas nommer de responsable, mais un « on », ne pas faire circuler les informations au sein d'une équipe, ne la faisant pas exister.

En ne nommant pas les personnes, les temps, les lieux ou les actions, tout le monde se protège d'une entrée en conflit. Si le travail n'est pas fait, le « on » est responsable, c'est-à-dire tout le monde et personne et il y a un effet délétère à cela, déploré par beaucoup : les bons s'en vont et les mauvais restent, les arrêts maladie pleuvent.

Il convient donc de nommer et d'identifier ce qui doit l'être dans des espaces adaptés. Les réussites comme les fragilités. C'est de cette manière que les équipes et les individus qui les composent se sentent reconnus, considérés et peuvent maintenir un certain niveau d'engagement dans leurs missions.

---

## XII - LA QUESTION DE LA RESPONSABILITÉ ET DU POUVOIR

---

Parfois l'équipe est perdue, elle doit garder des secrets par loyauté, gérer sa culpabilité face à sa compromission : il est question de la responsabilité de chacun.

Comme dans la société, on attend parfois que quelqu'un arrête cela, s'oppose, c'est la dilution de la responsabilité. Chacun rationalise, se défend, hésite.

Ceci se produit quand la direction de l'institution ne veut pas prendre de mesures, décider, être au courant, prendre ses responsabilités, cadrer. Il y a un souci d'autorité et de place. Alors le groupe compense, il compense l'absence du chef ou son impossibilité.

Il est aussi intéressant de voir comment est distribué le pouvoir, et ce de manière concrète. Qui fait quoi ? Doit-on s'adresser uniquement à la responsable comptable pour acheter de la voiture ? Oui, mais elle est en arrêt maladie... (tiens comme le parent qui refuse de donner un accord pour un rendez-vous médical...)

Le sens du travail ne peut venir aux professionnels si la loi n'est pas incarnée par les managers qui, soit ne tranchent pas, soit ne suivent pas la loi qu'ils prônent, soit arrangent plutôt qu'ils appliquent. Alors les professionnels se sentent à peu près tous visés sur des questions personnelles quand les pratiques et les choix sont questionnés. Ils peuvent parler de situations durant des heures, mais n'interrogent pas ce qu'ils font, c'est l'autre qui tourne en rond, pas eux.

---

### **XIII - LE MANAGEMENT, MAIS À QUELLE ÉCHELLE : INTRA-ORGANISATION ET INTER-ORGANISATIONS ?**

---

Pourquoi parlons-nous management en protection de l'enfance ?

Nous en arrivons à un point crucial qui interroge toute la protection de l'enfance. La coordination systémique de tous les acteurs autour d'un enfant est censée prendre forme dans un outil consacré par la loi du 2 janvier 2002<sup>4</sup> : **le Projet Pour l'Enfant**.

Les directeurs et les chefs de service en sont les garants, mais à quel endroit ? Dans l'institution ? Dans la famille ? Dans toutes les sphères de vie de l'enfant ?

Cet outil, est-il unique et rédigé de façon concertée et cohérente, en lien avec les raisons de la mesure et les moyens des partenaires impliqués ? Ou bien vient-il, lui aussi, incarner une parfaite incohérence entre l'objectif général et les moyens de l'atteindre ?

Le manager, qu'il soit directeur ou manager de proximité, aura à interroger cela et à réfléchir à la place que prend l'institution qu'il représente, dans la mise en œuvre de ce projet. C'est bien à partir de là qu'il pourra manager son équipe et l'amener à accompagner enfant et famille.

En quoi l'organisation des professionnels vient-elle influencer la trajectoire des enfants ?

Nous voyons le management non pas comme un objet d'optimisation, un concept qui impliquerait l'humain pour optimiser la production, mais comme :

- un indicateur de réflexivité professionnelle,
- une porte d'entrée à travailler qui impactera le travail et aura donc un effet thérapeutique indirect (un professionnel en insécurité ne peut pas aider un jeune à se sentir en sécurité),
- un élément pour comprendre le processus de résonance.

---

### **XIV – LE RÔLE DU DIRECTEUR : UN CHEF D'ORCHESTRE ?**

---

Le rôle du manager et du directeur est de faire advenir des processus, notamment la réflexion sur la pratique et la route que prend l'institution au regard des contraintes extérieures. Il n'a pas besoin d'être le garant de la réflexion en soi, mais doit la permettre, permettre aussi que l'information circule entre lui et le reste de l'organigramme et des espaces.

Les chefs de service doivent protéger les contours et limites de leur équipe.

---

4. Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Le directeur doit faire de même avec l'institution. Non pas protéger les individus, qui n'ont pas besoin d'être protégés, mais protéger l'établissement, donc les salariés, les jeunes et les missions qui lui sont confiées, en s'assurant de ne pas détruire les processus de bon fonctionnement. Il doit être garant des moyens qu'on lui octroie, car son institution ne peut fonctionner de façon qualitative qu'à certaines conditions : quand il y a dix-huit mineurs non accompagnés au lieu de six dans un hôtel, c'est une question de temps avant que les journaux débarquent.

- Nous ne pouvons pas dire oui pour faire plaisir ou ne pas déplaire.
- Nous ne devons pas nous rendre experts de tout.
- Nous ne pouvons pas avoir une obligation de résultat surtout sans moyen.
- Nous ne pouvons pas accompagner un jeune en protection de l'enfance, s'il est porteur de troubles psychiques, sans anticiper la charge de travail que cela représente, notamment dans le lien à créer avec les autres partenaires.
- Plus il y a d'acteurs plus les choses se complexifient.

---

## XV - UN MANAGEUR DÉBORDÉ : TEMPORALITÉ, RÔLE ET CHARGE MENTALE

---

Bien des managers sont débordés parce qu'ils règlent les problèmes des autres... et pourquoi le font-ils? Parce qu'on les leur dépose au pied tout simplement! Nous prenons le problème que les autres nous tendent et nous en faisons notre problème.

Si beaucoup de managers se sentent débordés, c'est qu'ils sont en fait nulle part et partout, font trop de réunions, appellent l'ASE, réparent le portail, réécrivent les rapports des éducateurs, les projets de service, mais rien ne fonctionne normalement. Ils tentent donc d'en faire encore plus.

Nombre d'entre eux nous diront «*c'est le job*». Nous pensons que non. Si la polyvalence est un atout, elle peut devenir un problème lorsque le cadre, le manager estime n'avoir pas d'autre choix que celui d'être le couteau suisse de l'institution. S'il est partout, il n'est nulle part, le principe de subsidiarité pensé comme organisateur de l'institution ne tient plus et lui non plus. Il s'épuise, perdant de vue le cap qu'il est censé donner, les actions qu'il est censé coordonner.

C'est bien la même chose pour la mère de famille, mère nourricière par excellence, qui continue à faire les machines à laver de ses enfants de 24 ans... et qui n'en peut plus : c'est devenu une habitude, une coutume. La solution n'est pas uniquement de dire aux enfants de faire leur machine, car... parfois... les mères ne savent plus quelle est leur place si on leur retire cela!

Bien des équipes interpellent à raison leur manager : travailleurs sociaux vers le chef de service, chefs de service vers leur directeur.

Manager c'est canaliser l'angoisse. Canaliser et non éponger, mais pas l'angoisse des individus en prenant le rôle du psychologue, du psychiatre ou du bon copain... mais de canaliser l'angoisse du groupe.

Ce qui est le plus souvent attendu est une attitude qui se voudrait rassurante, mais une action qui est par définition professionnelle :

- en rendant les actions efficaces avec des résultats palpables,
- en pensant les espaces d'actions et ceux de pensées,
- en s'autorisant à être chef d'orchestre plutôt qu'à laisser les équipes se débrouiller,
- en déroulant donc des plans concrets, des possibilités d'action.

Face à l'étirement/rétrécissement de l'espace-temps ou vortex temporel, la maîtrise de l'espace et du temps est une façon de prendre le pouvoir d'agir justement.

Le management doit donc inclure cela et ne pas se battre contre le temps et l'espace : il doit les convoquer, il doit les penser. Le manager a donc un rôle de metteur en scène.

---

## XVI - «AIDEZ-NOUS À PENSER»

---

À la manière de ce qui est attendu auprès du superviseur, bien des équipes n'attendent pas des solutions miracles, mais formulent le besoin que le manager puisse réinjecter une temporalité claire, un cadre où l'on peut penser à plusieurs et projeter un plan d'action cohérent.

Toute la question est de faire passer d'un problème vécu par les équipes éducatives à un problème qu'elles peuvent penser, réfléchir avec l'équipe de direction (donc le chef de service), pour éviter que les souffrances dues à la situation ne deviennent les souffrances de tout le monde. Et, comme par hasard, c'est exactement ce qu'est censé faire un travailleur social : **ne pas s'occuper de régler les problèmes des enfants ou des parents, mais réussir à sortir de la place de remplaçant des parents** pour être celui qui soutient une parentalité et accompagne l'enfant.

---

## XVII - LA DIRECTION DOIT NÉCESSAIREMENT ASSURER LA PROTECTION DE SES ÉQUIPES

---

Il nous semble nécessaire que les responsables préviennent et mettent au travail les professionnels qu'ils perçoivent comme un danger pour l'entourage ou pour eux-mêmes.

Lorsque les directeurs ou les chefs de service tournent à soixante heures par semaine, associant (bien inconsciemment) le nombre d'heures à la réalité de l'engagement des professionnels, il devient complexe de garantir la sécurité des salariés, de leurs actions.

La question du *burn-out*, par exemple, est récurrente et doit être anticipée dans un secteur où le don de soi est une marque de fabrique (Bachelart, 2022c). Il y a une fonction d'arrêter les salariés qui se font du mal, au même titre encore que certaines familles qui alertent avec des symptômes aux yeux de la société. Dans ce cas encore, l'isomorphisme pointe son nez et il est nécessaire de savoir s'occuper de ce phénomène, d'abord et avant tout dans l'institution, avant de vouloir soutenir des familles.

Nous aurons donc compris que l'évitement du conflit par le manager renforce parfois la problématique.

Ne sous-estimons pas le fait que l'arrestation par la police, la rupture de la parentalité par une équipe éducative ou la mise en arrêt par un médecin ont parfois des vertus de soulagement.

La non-assistance à personne en difficulté est, à l'inverse, à questionner dans une société qui veut promouvoir la bienveillance.

---

## CONCLUSION : CE QU'IL SERAIT BON DE FAIRE

---

- La clef de tout est d'observer le processus, voir ce que nous faisons, plutôt que de régler des problèmes qui sont infinis. L'équipe, comme l'individu, doit s'écouter et faire pause se dire ce qu'elle fait sans fuir dans les difficultés des individus qu'elle accompagne.
- Les professionnels doivent donc **interroger leurs émotions**, car elles sont à la fois un indicateur précieux de ce que vivent aussi les jeunes et leurs familles et un indicateur qui intéresse le management institutionnel.
- Il faut **poser les conditions d'émergence d'une action concrète** pour que surgisse un travail réel et efficient.



- Il est nécessaire de maîtriser l'espace, le temps, les priorités et de se demander régulièrement si on fait son travail et non celui d'un autre ou si quelqu'un n'a pas piqué nos fonctions.
- La protection de l'enfance est un ensemble, l'ensemble n'a pas conscience de lui-même, mais les acteurs qui le composent, si... Il faut donc sortir de ses petites actions et se mettre à la place de l'enfant pour voir que ce qui est proposé par A, qui semble juste, mais en contradiction avec ce qui est proposé par B, replace l'enfant, de son du point, exactement dans la même difficulté qu'avec sa famille d'origine... alors qu'il est entouré d'experts censés s'occuper de lui.

Les éléments ne sont pas isolés, un bon management où tout le monde sait où il va, pourquoi, comment et qui peut s'autoriser à analyser ce qu'il fait pour l'améliorer ou améliorer l'impact sur les jeunes est un management salvateur.

À l'heure où plus rien ne semble avoir de sens par moment, la mise en scène devient indispensable : tricoter une ligne, permettre, penser le pourquoi avec un «comment» logique (Bachelart, 2022a).

#### Bibliographie

- Bachelart, M., «Vivre la scène systémique : le comment du pourquoi», *in* Les Cahiers de l'Actif, n° 548-549, janvier-février 2022, pp. 37-58 (2022a).
- Bachelart, M., «Le management en protection de l'enfance à l'aune des besoins de l'enfant», *in* Directions, n° 212, octobre 2022 (2022b).
- Bachelart, M., «Espoirs, égos et amnésies de la protection de l'enfance», *in* Lien Social, en ligne, 12 décembre 2022 (2022c).
- Bachelart, M., «La supervision, un levier du management des équipes», *in* Directions, n° 215, janvier 2023.

Nous remercions Bérengère Tailleur et Emmanuel Cattiau pour leurs suggestions avisées.