

# Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Octobre 2022



Reportage

Une maison où  
les aidants sont au  
cœur de l'attention



Entretien

« Déployons  
l'expertise hors  
des murs »

Et vous?

Le manager  
de transition : ni  
tueur, ni sauveur

BIENTRAITANCE  
**Une vigilance  
permanente**

## « Un management à l'aune

Les établissements de protection de l'enfance ne sont pas hermétiques aux problématiques humaines auxquelles ils sont confrontés. Ils sont à risque de voir reproduire en leur sein des processus similaires aux familles suivies. Pour Maximilien Bachelart, docteur en psychologie, il s'avère donc nécessaire d'impulser des modes de management adaptés.

Par Maximilien Bachelart

Il n'est pas rare dans le secteur social, notamment en protection de l'enfance, que les professionnels soient amenés à ne pas fonctionner d'une manière cohérente avec les objectifs fixés par l'institution. Au lieu de focaliser l'attention sur les usagers, il y a nécessité de soigner plutôt les processus émanant de l'organisation. Car on ne peut apporter de la sécurité que si nous y sommes nous-mêmes. Nous interrogeons la responsabilité collective et celle des décideurs que nous considérons comme moteurs. Un engagement doit être porté par la hiérarchie : il est très rare qu'une équipe se mobilise sur le long terme face à l'immobilité chronique de son supérieur.

### Des enfants sécurisés avec des professionnels insécurisés ?

L'attachement est un des concepts clés en protection de l'enfance, processus lui permettant d'affronter l'incertitude du monde, de faire le point sur les besoins, sur le fonctionnement familial et l'efficacité de la fonction parentale. Mais les travailleurs peuvent être eux-mêmes en grande difficulté en termes de sécurisation professionnelle ! Joli paradoxe qui explique un mal-être et une difficulté à rendre plus pertinente la démarche éducative. L'accueil des jeunes et la fin de mesures sont pensés, parfois difficilement effectués, mais qu'en est-il de l'accueil des salariés et de la fin de leur contrat ? de leurs missions floues ? envers qui la hiérarchie ne sait où se placer et bien accompagner, parfois sous prétexte de faire gagner « en autonomie » des équipes qui peuvent être en manque de repères. Pour cela faut-il que le supérieur sache quels sont ses missions et son rapport aux professionnels : fait-il partie de la direction ? de travailleurs sociaux ? Des deux ? Son autorité est-elle remise en question ? L'incarne-t-il concrètement ?

Le travail du manager est de voir en quoi le travail est pourvoyeur d'insécurité pour le rendre plus sécurisant : dans la communication, la prévisibilité, les réponses, les responsabilités qu'il prend et qu'il donne et des tâches bien identifiées.

### Que l'enfant retrouve du pouvoir d'action sur sa propre vie : et le professionnel ?

Des mécanismes de repli sont souvent à l'œuvre chez certains enfants maltraités, alors que pour d'autres des comportements fracassants sont visibles, les deux positionnent l'enfant dans des situations qui lui sont délétères. Pour renverser la vapeur, il y a des leviers à actionner afin de transformer le sentiment d'impuissance en capacité d'action.

Du côté des salariés, des situations créent également de l'impuissance et érodent l'enthousiasme professionnel. Premier exemple : le manque de cohérence entre les différents partenaires, créant un sentiment de vassalisation et renforçant un sentiment de ne pas être entendu qui fait écho à celui des enfants.

Deuxième exemple, avec les préconisations de la Haute Autorité de santé (HAS). En pratique, elles sont inapplicables car pour cadrer avec le budget il a fallu réduire les équivalents temps plein (ETP). Les enfants sont alors « surveillés » dans les établissements, mais le travail nécessaire n'est pas suffisant pour approfondir celui portant sur leurs problématiques spécifiques. D'où un sentiment d'impuissance des équipes, la direction n'est en principe pas en prise directe avec celui-ci, mais ne tardera pas à en ressentir les effets.

### Que l'enfant trouve du sens... là où le professionnel n'en trouve pas

L'enfant devrait trouver du sens à ce qu'il lui arrive. Expression à la fois ambitieuse et gênante car il n'y en a parfois pas. Le sens peut se définir par la suite, dans les actions entreprises pour se dégager d'une situation d'inconfort. Les travailleurs sociaux désirent un monde idéal pour accompagner les situations, mais la direction reste ancrée avec la réalité d'un monde marchand qui nous dit que mettre fin à des mesures éducatives sans anticiper les places vacantes fera mécaniquement baisser les dotations budgétaires allouées et réduire les ETP. L'optimisation des coûts est raisonnable, en « bon père de famille », une incursion de la notion de rentabilité éloignant toujours un peu plus les équipes de la direction. Nous pouvons déjà anticiper un enjeu relationnel proche de celui d'une famille : le parent raisonnable qui doit boucler les fins de mois et l'enfant frustré qui voudrait toujours plus, cette caricature vient se rejouer dans les échanges professionnels.

La protection de l'enfance se doit d'en savoir suffisamment à propos des enfants placés, notamment pour ne pas céder à l'idée d'une substitution parentale

### CARTE D'IDENTITÉ



© M. B.

**Nom.** Maximilien Bachelart  
**Fonction.** Superviseur et dirigeant de l'Institut du Comment.

**Publications.** « Révéler la créativité des équipes éducatives avec l'approche systémique », ESF, 2021 ;

« Vivre la scène systémique : le comment du pourquoi », Les Cahiers de l'actif, n° 548-549, janvier-février 2022.

# des besoins de l'enfant »

qui ne dit pas son nom. Le chef de service doit incarner une autorité auprès des travailleurs sociaux, faire preuve d'une envie, d'un engagement et éviter de se situer dans un pacte de non-agression bilatérale (« Je ne vous ennuye pas, vous ne m'ennuyez pas »), par peur ou parce que perdus sur leurs missions. En ne connaissant pas l'histoire des jeunes, l'équipe est à haut risque de répétition. Les enjeux inconscients s'entremêlent dans une grande pièce de théâtre où se retrouvent bourreaux, victimes et sauveurs.

À la fois subie mais valorisant la position de sauveur, la notion d'urgence au quotidien est source de souffrance et d'excitation. Elle appelle la question de l'anticipation. L'urgence fait perdre les repères et renvoie à la notion de cadre : venant annuler les procédures d'accueil dont ont besoin les équipes (recueil d'informations, communication, réception de documents judiciaires et éducatifs, synthèses), mais qui ne se verront pas les exiger quelques mois plus tard. Ainsi l'urgence n'est pas tant un phénomène présent et vécu, mais un stimulus paralysant une réflexion et des bonnes pratiques, y compris après sa disparition. Les capacités de réflexion et d'agir de l'établissement peuvent alors rapidement disparaître afin de se plier à une injonction extérieure. Les professionnels ne doivent pas oublier ce dont ils ont besoin pour comprendre une situation qui leur est imposée, mais également leur place et les enjeux. On observe un management de l'urgence parfois peu construit, une impréparation chronique à l'imprévu faisant de l'incertitude une angoisse et non un challenge où pourront s'exprimer adaptabilité et créativité des équipes. Ce faisant, le mal-être du jeune vient se mêler à celui des professionnels.

## De l'isomorphisme des fonctionnements

Une famille comme une institution représente un système composé d'individus, de mythes, de forces qui les relient, les protègent. Des fonctions sont prises et données à des personnes, des enjeux se forment, des groupes, mais également des secrets, des enjeux relationnels parfois rigides.

La résonance est la capacité de deux systèmes qui vibrent sur une même note. L'un venant renforcer le fonctionnement de l'autre. La résonance habituelle est la posture de culpabilité, d'agressivité ou de fuite des familles face à une posture d'expert détaché de leurs difficultés. Plus l'un se radicalise, plus l'autre fait de même, plus l'un recule, plus l'autre fera preuve d'autorité. L'expérience des supervisions montre que la rencontre avec ces fonctionnements peut générer des effets non négligeables analogues auprès des équipes : secrets, tabous, position de défiance, manque de communication entre professionnels, difficulté avec l'autorité perçue comme intrusive, sentiment de maltraitance... nous faisant comprendre qu'il ne suffit pas de dire ce qu'il faudrait faire, mais déjà de comprendre dans quels enjeux les professionnels se sentent pris.

L'encadrement doit alors réfléchir à ce qu'il actionne comme processus. Citons le classique du directeur qui se sent seul et qui a besoin d'alliés, ce qui renforce malheureusement l'idée que le cadre et l'autorité sont

manquants. L'institution tient alors sur des personnes. Certaines n'activent pas leur compétence, mais le contournement perpétuel entache le travail de groupe. De même, l'extinction des « feux institutionnels » établit un jeu de dépendance où le directeur protège, peut s'en plaindre, mais y trouve une place de sauveur. Il est appelé en urgence puis critiqué pour avoir décidé.

Mais il viendra invalider les places des chefs de service. Chacun doit comprendre l'intérêt de sa place et la garder ainsi que ses missions et ses fonctions pour la garantie d'un fonctionnement adapté.

Les difficultés sont donc à comprendre de manière circulaire, la recherche d'un bouc émissaire est vaine. Les glissements de tâches ou de fonctions sont alors à interroger dans cette grande pièce de théâtre parfois ubuesque. Que viennent-ils compenser, soulager et chez qui ? Que provoquent-ils ? On peut voir, parfois entendre une perte de sens, un manque de reconnaissance, une dissolution du cadre nécessaire tant du directeur à l'égard des salariés que des salariés à l'égard des enfants.

## Faire autorité

Que faudrait-il pour manager correctement en protection de l'enfance ? Le terme de management laisse apparaître une transposition du néolibéralisme dans le social. Les témoignages ne manquent pas décrivant cette tendance à traiter des symptômes par la formation ou les activités ludiques (*team building*) et bridant la créativité et la remise en question. Le management est censé s'incarner dans une autorité. Faire autorité, c'est la capacité à s'imposer aux autres sans user de la contrainte, l'autorité est alors immanente. Dans les faits, bien des managers ont du pouvoir sans autorité. Ce qui peut l'influencer négativement est la culture du chiffre par le nombre de mesures, l'établissement de process. Les acteurs se doivent de jongler intelligemment entre la réponse à des injonctions budgétaires et une exigence éthique et clinique.

Pour manager, il faut saisir les enjeux du groupe, voir où nous nous plaçons, sinon nous prenons le risque d'exiger des choses qui n'arriveront pas. Manager implique de dire clairement les difficultés, de sortir des silences et des secrets, c'est aussi anticiper, prévenir, ne pas laisser l'urgence se former.

Si des difficultés apparaissent en bout de chaîne, il y a nécessairement des responsabilités au milieu et en haut. Prendre en compte la responsabilité collective de manière claire, c'est aller à l'encontre d'un phénomène courant qui veut que l'institution épouse les formes de la direction, plus précisément de la personnalité du dirigeant.

**Si vous souhaitez contribuer au débat, proposer une tribune ou réagir à celle-ci, n'hésitez pas et contactez la rédaction : [redaction-directions@directions.fr](mailto:redaction-directions@directions.fr)**

**« Manager implique de dire clairement les difficultés, de sortir des secrets, c'est anticiper, prévenir, ne pas laisser l'urgence se former. »**