

# *EMPAN*

*Prendre la mesure de l'humain*

## Vivre et vieillir en situation de handicap en institution

N° 142

Dossier coordonné par  
Bernard Dupré, Alain Jouve, Marielle Lachenal, Rémy Puyuelo

# Des besoins fondamentaux des professionnels à ceux des enfants

*Yacine Benyahia  
Maximilien Bachelart*

Stabilité, disponibilité, prévisibilité : bien qu'indispensables, ces trois caractéristiques sont devenues une espèce en voie d'extinction dans les structures de l'Aide sociale à l'enfance (ASE). Pourtant, un enfant doit pouvoir les trouver chez celui qui prend soin de lui afin que le lien qui les unisse soit fiable.

Soumis à un contexte sous haute tension et à un turn-over important, les directions s'insurgent de ne parvenir à recruter des professionnels qualifiés. Elles pourraient s'interroger lorsqu'elles peinent à les fidéliser. Et si la plupart des départs étaient liés avant tout à l'incapacité des institutions à répondre aux besoins fondamentaux, non pas des enfants, mais plutôt des professionnels ?

À l'heure où les notions de QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) et RPS (risques psychosociaux) sont régulièrement mises en avant, nous notons que le secteur est tellement impacté par un climat d'insécurité, de désorganisation et de perte de sens qu'il est temps de se focaliser sur la réponse aux besoins fondamentaux des équipes éducatives. Ce souci ne répond pas à une hiérarchisation des besoins des professionnels par rapport à ceux des enfants, mais plutôt à la ferme croyance dans la circularité présente dans tout système humain.

Les équipes éducatives expriment régulièrement que les changements de chefs de service sont récurrents, que ces derniers sont accaparés par des tâches administratives chronophages et que les réponses apportées à leurs

**Yacine Benyahia**, éducateur spécialisé chez France Parrainages. Consultant à l'Institut du Comment et à l'ARETAF. Ardennes. iaas08@outlook.fr

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

1. Les auteurs et l'Institut du Comment remercient Véronique Roux et Audrey Mady pour leurs relectures attentives.

besoins sont incertaines. Les enfants et leurs familles dénoncent les mêmes manquements vis-à-vis des éducateurs. Ce climat ne permet pas à ces enfants meurtris de se reconstruire sereinement et de pouvoir tisser des liens sécurisés. Au contraire, il amplifie le sentiment d'insécurité déjà présent en eux.

Par conséquent, un choix s'offre aux institutions : alimenter un cercle vicieux ou un cercle vertueux.

### Justice et réciprocité

Voici quelques propos rapportés par des professionnels de la protection de l'enfance :

« En m'interposant dans une bagarre entre deux jeunes, je me suis gravement blessé. Je n'ai reçu aucun appel de ma hiérarchie pour savoir comment je le vivais. Qu'on ne compte plus sur moi pour intervenir si ça se reproduit ! » (moniteur éducateur).

« J'ai assez donné à l'institution, j'ai fait des projets, je me suis investi mais n'ai reçu aucune considération. Je vais devenir ce qu'on attend de moi : un vigile » (veilleur de nuit).

« On ne m'a pas accueilli. Ça fait un an que je suis là et j'ai l'impression qu'on ne m'a rien transmis. J'apprends sur le tas et on s'étonne que je fasse encore des erreurs » (éducateur non diplômé).

Alors, est-il simple de transmettre aux enfants ce qu'on n'a

pas reçu personnellement ou professionnellement ?

Dans son travail clinique, Boszormenyi-Nagy<sup>2</sup> a mis en évidence que l'Homme a une attente de justice et de réciprocité dans ses relations. Cette attente détermine, pour une bonne part, l'attitude qu'il va ensuite avoir envers les autres. S'il s'estime lésé et dans l'incapacité de corriger l'éventuelle injustice relationnelle qu'il subit, il est fort probable que des répercussions seront à envisager envers son entourage. Cela se traduira par le fait de se faire réparation en imputant cette « dette » à autrui, alors chargé de la rembourser.

Si, en tant qu'enfant, le professionnel a subi de mauvais traitements non résolus, des répercussions seront à craindre dans son accompagnement. Cette influence n'est pourtant pas la seule. En effet, si le professionnel a le sentiment que ses besoins sont incompris, niés ou même bafoués, une défiance à l'égard de ses responsables hiérarchiques est à prévoir. Nous pouvons également redouter que se rejouent les mêmes relations avec ses collègues et pire, avec les enfants qu'il accompagne.

### Besoins fondamentaux des professionnels, de quoi parle-t-on ?

Nous avons développé un référentiel des besoins fondamentaux des

2. I. Boszormenyi-Nagy, G.M. Spark, *Invisible Loyalties: Reciprocity in Intergenerational Family Therapy*, New York, Brunner Mazel, 1973.

professionnels du *care*, en nous inspirant des travaux portés par l'Institut d'anthropologie clinique de Toulouse (IAC)<sup>3</sup>, basés sur la démarche de consensus établie par le Dr Martin-Blachais<sup>4</sup> concernant les besoins de l'enfant.

Notre méthodologie d'accompagnement des structures reprend le concept de pourvoyance des besoins fondamentaux de l'enfant, en l'adaptant au professionnel du médico-social. Le concept de pourvoyance est défini par l'IAC comme « l'ensemble des moyens matériels et humains, affectifs, éthiques, réflexifs et relationnels mis en œuvre afin de garantir le développement de l'enfant en s'assurant de ses besoins ». Il s'agirait donc de penser dans ce concept le professionnel à la place de l'enfant.

Voici les besoins fondamentaux recensés :

- les besoins de sécurité comme méta-besoins : physiologique et de santé, de protection, de sécurité relationnelle ;
- les besoins d'expérience et d'exploration : d'ouverture à soi et au monde professionnel, d'expression et de communication, d'apprentissage et de formation ;
- les besoins de cadres, de règles et de limites : de cadre repérant pour devenir

autonome, de régulation émotionnelle, de pouvoir compter sur sa hiérarchie ;

- les besoins d'estime de soi et de valorisation de soi : d'être apprécié pour soi-même, d'estime de soi ;
- les besoins d'identité : se situer au sein de l'institution, affirmer sa singularité, appartenir à une équipe.

La loi de 2016 indique que l'accueil d'un enfant dans les structures de l'ASE a pour vocation de garantir sa sécurité et la pourvoyance de ses besoins<sup>5</sup> ; nous constatons que, sept ans après, la majorité des professionnels les méconnaissent.

Sensibiliser le professionnel aux besoins de l'enfant passe donc inévitablement par le fait de s'intéresser également aux ressources et aux empêchements qui contribuent à la pourvoyance des besoins du professionnel. Le management dans le secteur médico-social, et plus précisément dans la protection de l'enfance, doit être à la hauteur de cet enjeu pour endiguer la désertification de ce métier en quête de sens et de cohérence.

Qu'on se rassure, les responsables socio-éducatifs ne sont pas attendus par les équipes éducatives pour qu'ils leur apportent une solution à chaque problème qu'elles rencontrent. Le risque engendré par cette croyance impliquerait qu'en l'absence de solution à apporter, le mieux à faire

3. S. Escots, « Parentalité empêchée et développement du pouvoir être parent. La méthode d'intervention : besoins/pourvoyance/ressources-empêchements », communication, congrès EFTA CIM IAC, *Pratiques actuelles avec les familles*, Toulouse, 31 mai-2 juin 2018.

4. M.-P. Martin-Blachais, *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance*, rapport 2017.

5. Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant.

serait l'évitement. Les professionnels attendent avant tout, de la part de leurs responsables hiérarchiques, une qualité de présence impliquant un engagement soucieux de leur bien-être. Ce don dans la relation joue un rôle déterminant dans le cercle vertueux attendu auprès des enfants. Il confère tant au professionnel qu'à l'enfant un droit d'exister et une légitimité constructive, vecteurs d'un bon développement.

### **Conclusion**

Gandhi disait : « Tout compromis repose sur des concessions mutuelles, mais il ne saurait y avoir de

concessions mutuelles lorsqu'il s'agit de principes fondamentaux. » Il en est de même lorsqu'il s'agit de besoins fondamentaux.

Penser la pourvoyance des besoins fondamentaux des enfants ne peut être pleinement possible tant que ceux des professionnels ne sont pas pourvus. Ce qui semble être une évidence mérite pourtant d'être démontré, tant l'urgence de la situation engendre une double vulnérabilité chez les enfants censés être protégés. La première vulnérabilité est liée à leurs parcours familiaux ; la seconde, plus inacceptable encore, à leurs parcours institutionnels.