

Maximilien Bachelart

**Révéler la créativité
des équipes
éducatives
avec l'approche
systémique**

EXEMPLAIRE DE LECTURE



« Les gens font l'histoire mais ne savent pas l'histoire qu'ils font. »

Raymond Aron

Maquettiste : Leslie Tardif

Illustration de couverture : Véronique Roux

© 2021, ESF Sciences humaines
Cognitia SAS
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4322-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

À défaut d'une préface et d'une postface, je vais me permettre des remerciements systémiques appuyés aux personnes que j'ai croisées sur ma route façon « génogramme imaginaire ». Tous ces personnages de mon paysage intérieur ont apporté quelque chose à mon identité en mouvement.

Je remercie les associations et directeurs qui ont permis que j'aie investi leurs lieux ainsi que l'Aide sociale à l'enfance. Je remercie également les chefs de service, les coordinateurs, les psychologues, les travailleurs sociaux, les maîtresses de maison, les veilleurs ou surveillants de nuit et les stagiaires qui, même s'ils n'ont pas eu le choix au départ, se sont pris au jeu de l'exercice de supervision. J'ai croisé plusieurs institutions qui n'avaient pas le moindre contact avec les familles, qui imaginaient ne pas le devoir, le pouvoir et/ou qui ne soignaient jamais leurs communications avec ces familles et leurs partenaires extérieurs. À ces institutions je souhaite qu'elles prennent la mesure de leur posture.

Le jeu habituel qui consiste à lister les incompétences du reste du monde se termine rarement par une remise en question de nos propres incompétences, et nous aurions tous à gagner à relever également ce qui pourrait fonctionner. Le raccourci qui en est alors fait est malheureusement rapide entre la protection de l'enfance et la protection du personnel et de l'institution... Mais qui (se) protège (de) qui ?

Je souhaite aux institutions d'amorcer et de poursuivre le changement nécessaire et attendu pour que la protection de l'enfance puisse trouver un sens qui ne serait pas celui de tourner en rond ou de détourner le regard. Nous sommes là pour faire une différence notable dans la trajectoire de ces enfants et/ou de ces familles. En ce sens je remercie les personnes qui m'ont fait confiance pour impulser une réflexion, voire une transformation en actes, qui se donnent les moyens d'y croire encore et se refusent de penser à un échec de la protection de l'enfance en se questionnant d'abord sur le sens de leurs propres actions.

Je remercie *Guy Ausloos* que j'ai croisé à Montréal pour ses encouragements à poursuivre mes supervisions à ma manière, pour sa vision du monde que nous aimerions tous avoir en nous, ainsi que pour son chaleureux accueil. Dans la même veine familiale, je remercie *Guy Hardy* pour son énergie et sa révolte mêlée de prévenance. Je le remercie de m'avoir soutenu dans mon passage un peu difficile de la première à la deuxième cybernétique, telle une boîte de vitesses un peu grippée. Certains automatismes ont la tête dure, et certaines théories systémiques sont parfois utilisées de manière antisystémiques ! Nos échanges m'ont permis de découvrir un peu plus les limites de mon propre regard et d'ajuster certains paramètres. Je garderai en mémoire ces deux belles journées de formation à Thonon-les-Bains.

Du côté des racines systémiques seine-et-marnaises, je remercie *Éric Lepetz* pour sa gentillesse et son témoignage, et *Jean-Paul Mugnier* pour les références qu'il m'a suggérées. Par la même occasion, je remercie pour leur accueil et leur générosité *Bérangère Tailleux* et *Daniel Barraud*. Pour terminer, je remercie *Dominique Mérigot*, qui fut une belle rencontre dans les Monts du Cantal et que je cite (perché à 1 200 mètres d'altitude) : « *Les enfants ont des racines, la psychanalyse en parle beaucoup, tu sais, mais ça devient parfois antisystémique... car les arbres ont aussi des branches et des feuillages...* »

Je remercie *Cécile Masselin* et *Ewen Le Bronnec* de l'IDES. Je remercie également *Pascal Nguyễn* pour son accompagnement ainsi que *Philippe Patarin*. Ce petit détour se termine avec deux assistants familiaux : *Sandrine* et *Serge*.

Je remercie par ailleurs *Françoise* pour sa relecture. Elle m'a rappelé ce que je constate à chaque production écrite : c'est en expliquant qu'on comprend. Et je remercie *Jean Bruxelles* de m'avoir proposé une nouvelle fois un élargissement de ma vision. Merci encore à *Audrey Mady*, pour son soutien et parce que, comme plusieurs personnes citées, nous nous sommes rendu compte que nous n'étions pas fous, ce qui m'a encouragé à avancer !

Je remercie *Véronique Roux* pour sa relecture attentive. Après tant d'années d'expérience de terrain, elle fut un réel soutien. Elle a bien voulu offrir sa plume en dessinant cette superbe couverture. Elle a su être à l'écoute de ma demande et croquer, grâce à son expérience, une image suffisamment forte.

Pourquoi les échecs ? Car ils représentent très bien différentes idées concernant la rencontre entre deux équipes : la protection de l'enfance et une famille. Un des intérêts dans cette rencontre est d'éviter le « pat », cette manœuvre malheureuse aux échecs qui crée une impossibilité de faire évoluer le jeu, sorte de blocage des possibles où personne ne gagne et qui entraîne l'arrêt de la partie.

Lors de l'apprentissage des échecs, on transmet à l'apprenti des principes d'ouvertures, c'est-à-dire de démarrage d'une partie. Les premiers déplacements de pièces doivent permettre d'enranger le plus de chances de son côté et ne doivent pas restreindre nos possibilités d'action futures. La méconnaissance des mécanismes de l'ouverture fait tomber le joueur inexpérimenté dans des positions perdantes dès les premiers coups. Il me semble important que les équipes éducatives aient cela en tête.

Aux échecs, il faut pouvoir expliquer chaque coup, expliciter le rationnel, se rendre compte de ce que nous perdons ou gagnons en arrivant sur une case et en en libérant une autre par la même occasion. C'est un chemin heuristique et même praxéologique qui est proposé, une verbalisation mettant au jour nos stratégies d'avancement.

Parfois il faut mettre en pause la partie afin qu'elle nous apparaisse comme nouvelle ou tourner l'échiquier pour obtenir une nouvelle vue pour notre œil. Nous comprenons dès lors qu'il y a deux possibilités : 1) trouver la solution ou 2) changer de regard afin de nous mettre dans un état d'esprit tel que la solution nous apparaîtra d'elle-même.

Dans les deux cas la solution existe, c'est une question de connaissance du jeu, d'expérience, mais également de capacité à renouveler son regard comme le disait François Roustang « recommencer et voir la personne comme si c'était la première fois ».

Il me semble qu'il n'y a pas lieu d'en dire plus pour justifier cette métaphore.

Merci alors à *Philippe Girod* de m'avoir initié à ce jeu avec tant de passion et de malice...

Je remercie *Tom Holman* pour l'aide à la traduction.

Et pour conclure je remercie mon chat *Hypnos* qui accompagne ma clinique et mes écritures au gré des distributions de pâtée.

De toutes ces racines est né cet arbre dont vous profiterez, j'espère, des multiples ramifications...

Liste des acronymes

AEMO : assistance éducative en milieu ouvert

AP : accueil provisoire

APP : analyse des pratiques professionnelles

ASE : Aide sociale à l'enfance

CJM : contrat jeune majeur

DVH : droit de visite et d'hébergement

IP : information préoccupante

ITEP : institut thérapeutique éducatif et pédagogique

MECS : maison d'enfants à caractère social

MJIE : mesure judiciaire d'investigation éducative

MNA : mineur non accompagné

OPP-P : ordonnance de placement parquet

SAU : service d'accueil d'urgence

TDAH : trouble déficit de l'attention avec hyperactivité

TDC : tiers digne de confiance

TOP : trouble oppositionnel avec provocation

VM : visite médiatisée

Table des matières

Remerciements	3
Liste des acronymes	6
Table des matières	7
Introduction	13

Première partie

Partons du terrain à travers quatre illustrations

1. Michael en SIE	25
2. Antoine en AEMO	27
3. Anaïs en AED	29
4. Moussa en UEMO	31
5. Pour aller vers quelques principes didactiques	35

Deuxième partie

Le travail systémique avec les familles

1. Principes de l'approche systémique	41
Quelques cibles de l'approche systémique.....	41
Quelques principes de base.....	41
Comment fonctionne un système.....	42
Comment observer.....	52
Où observer.....	55
De l'affiche à la scène systémique.....	61
En quoi l'approche systémique répond à la demande.....	62
2. Forces de la supervision :	
un indispensable balayage devant la porte	67
Ses buts et enjeux.....	67
La supervision en poupées russes.....	71

Processus de supervision.....	72
Limites de la supervision.....	73

Troisième partie

Les enjeux de travail en protection de l'enfance

EXEMPLAIRE DE LECTURE

1. Problématiques inhérentes au travail avec les familles	77
Sens et fonctions du symptôme.....	77
D'une génération à l'autre.....	80
Règles implicites, explicites et jeux relationnels.....	81
Famille fonctionnelle, dysfonctionnelle et seuil de danger.....	83
2. Problématiques typiques et chroniques en protection de l'enfance : typologie des faux départs et divers cailloux dans la chaussure	91
Doxa et paradoxes du système de protection de l'enfance.....	91
« Les parents ont trouvé la faille de notre système et s'en servent ! ».....	94
« C'est à l'enfant d'apprendre à se protéger, c'est à l'enfant d'accepter ».....	95
« Il a des soucis de comportement, on fait de l'éducatif ».....	95
« Moi, on m'a dit de m'occuper du jeune, nous sommes là pour protéger les enfants ».....	95
« On doit maintenir l'enfant à domicile, car on veut maintenir le lien ».....	96
« Je n'étais pas au courant ».....	97
« Ce n'est pas de ma faute, je ne suis pas responsable de cela ».....	98
« Je suis son éducateur référent » ou « Toute l'équipe est là, il n'y a pas de référence précise ».....	98
« Je n'avais pas vu ou pas pu imaginer cela ».....	99
« Je ne veux pas en savoir plus », « c'est psy », « ça relève du soin ».....	99
« On est constamment pris dans l'urgence ».....	100
« Si je ne le fais pas, il ne le fera pas ! ».....	100
« On est épuisé ».....	101
« Nous on se serre les coudes ! ».....	101
« On est humains, on est dans le social ».....	102
« Nous ne sommes que des sous-traitants, nous sommes financés par l'aide sociale à l'enfance ».....	103
Il faut qu'on se protège.....	103
Les travailleurs sociaux ne sont pas d'accord.....	103
Le fonctionnement familial au sein de l'organisation de travail.....	104

3. Peut-on travailler sans les familles ?	107
Une illusion.....	107
La relation seule ne suffit pas.....	108
La finalité n'est pas la protection dans l'institution.....	109
Quelques éléments relationnels dans un système où surgit la maltraitance.....	109
S'appuyer sur « <i>la compétence des familles</i> ».....	111

Quatrième partie

Places et mouvements interindividuels et intersystèmes

1. Pas de cadre = pas de travail	117
Tableaux, encadrements et missions dans le « musée » de la protection de l'enfance.....	117
Idéologies et méthodes de travail.....	119
Collaboration et communication entre professionnels.....	121
Penser le cadre, évaluer la demande et les moyens : trois plans sur la scène.....	123
Travailler sur les symptômes, travailler sur la problématique.....	128
La clinique des mineurs non accompagnés (MNA) : une réelle protection de l'enfance ?.....	130
Les oubliés de la protection de l'enfance : maîtresses de maison, veilleurs/surveillants de nuit et assistantes familiales.....	131
De la compétence des familles à la compétence des équipes.....	133
La crise comme révélateur.....	133
De la contrainte de travail à l'évaluation par l'équipe.....	135
De la défaillance des familles à leur évolution.....	140
2. Le confort de l'aidant	143
Commande, demande, expertise.....	145
Quelques réflexions sur la demande contrainte des volontaires désignés d'office.....	148
Chercher des clefs sous la lumière d'un lampadaire ou utiliser une lampe torche.....	152
De la réaction primaire à la stratégie clinique.....	153
Identifier le scénario, les rôles, pour jouer une autre scène.....	154
Identifier ses peurs.....	155
Aller à l'encontre d'un mouvement nécessite un effort.....	156
Les étapes pour une démarche claire et stable.....	156
3. Du transfert à la résonance	159
Qu'est-ce que le transfert nous apprend ?.....	159

En quoi la résonance est un outil de compréhension.....	159
Autoréférence et impossibilité d'extraterritorialité.....	161
En quoi l'histoire de l'aidant nous aide à comprendre l'enjeu de la situation.....	161
Embrasser le paradoxe.....	162
Cinq étapes pour travailler de manière systémique.....	162
Exemples du maillage complexe qu'est la résonance.....	163
Résonances dans le couple.....	163
Résonances dans la famille.....	164
Résonances dans la supervision.....	165
Les pièges de la « bonne relation » et l'utilisation du concept d'alliance thérapeutique.....	167
La rencontre et les premières résistances familiales.....	169
Le processus de rencontre et d'accompagnement : un pas de danse singulier.....	171
Vers un nouvel équilibre.....	173

Cinquième partie

Quelques outils

I. Outils pour découvrir (et faire travailler)

le système familial et l'équipe	177
Le génogramme.....	177
L'intérêt du génogramme pour l'aidant.....	177
Le génogramme comme support partagé avec les aidés.....	181
Le génogramme imaginaire.....	182
La ligne du temps ou frise chronologique.....	183
La réunion des membres des systèmes.....	184
Les présentations croisées.....	186
Interroger le « plus-un » familial.....	186
Faire une hypothèse systémique.....	187
Le questionnement circulaire.....	188
Le questionnement sur le changement.....	190
Le recadrage.....	192
La prescription de tâches simples.....	193
La prescription de tâches paradoxales.....	195
Connotation positive et « méchante connotation positive ».....	196
Le blason de la famille.....	198
Le blason de l'équipe ou de l'institution.....	199

2. Outils pour découvrir la jonction entre le système familial et professionnel	201
La supervision.....	201
Fonctionnement de la supervision.....	201
Explication de quelques tours de magie en supervision.....	204
Présenter aux équipes ce que l'on veut faire, leur donner des moyens de penser autrement.....	207
Le cadre de l'institution.....	208
Le cadre de l'équipe.....	209
Émotion, image et expérimentation d'une nouvelle action.....	209
Jeux de rôle/simulation/mise en situation.....	210

Sixième partie

Illustration à travers le film *Festen*

Présentation du film.....	211
Présentation de la famille.....	212
Christian, le fou et la nécessité du témoin.....	212
Abus sexuel et abus moral.....	213
Le secret partagé.....	214
La famille et son système immunitaire.....	215
La recherche de reconnaissance parentale.....	215
Kim, le cuisinier thérapeute.....	216
Conclusion	219
Petit mémo pour la route	223
Glossaire conceptuel	225
Bibliographie	230
Abstract	237
Résumé	238
L'auteur	239

Introduction

Entre le début et la fin de cette lecture, nous suivront deux fils rouges qui sont :

- souligner la différence de travail entre une approche des symptômes et une approche de la problématique. Travailler les symptômes qui nous sont montrés est très souvent synonyme d'un travail de surface insatisfaisant, travailler une problématique est plus souvent gage de succès ;
- prendre conscience de la place et du regard de l'intervenant, qu'il soit travailleur social, psychologue, psychiatre ou juge, puis le modifier : nous sommes tous soumis à l'absolue nécessité de comprendre que nous ne sommes pas objectifs et que nous sommes très rapidement pris dans des enjeux relationnels qui souvent nous dépassent dès le début d'une rencontre.

Cet ouvrage abordera des concepts, des outils mais ne remplacera ni une formation en systémie, ni une supervision : certains points seront approfondis pour faire sens au lecteur, pour qu'il les intègre à sa routine professionnelle. Le but est de relancer la créativité de chacun, de permettre au lecteur de prendre conscience de sa part de responsabilité dans le blocage éventuel d'un processus, et de se positionner autrement à travers sa conceptualisation de la situation, sa curiosité, son cadre et par le déploiement d'outils nouveaux. Il est indispensable, notamment pour des raisons éthiques, que chacun prenne bien conscience de sa responsabilité individuelle, nous le soulignons car, à force de parler de « système », le travers serait de lui imputer de manière impersonnelle toutes les raisons expliquant maltraitements et dysfonctionnement par des phrases telles que « *ce n'est pas de notre faute, c'est le système qui est comme cela* ». Adopter une approche systémique dans le domaine de la protection de l'enfance nous paraît une évidence. L'exercice devait se matérialiser par un texte si possible clair, jalonné d'illustrations parlantes et de mises en application d'outils qui ont un sens. Travailler de manière systémique n'est pas qu'un concept : les professionnels doivent l'inclure dans leurs questionnements, c'est une autre façon de penser, c'est d'abord tout un travail sur le regard du professionnel et non un produit miracle à saupoudrer sur les situations. Telle une grand-mère faisant du crochet ou du tricot, certains éléments seront répétés au fil de la lecture, comme si la boucle d'avant était crochétée avec la boucle d'après (merci Véronique pour cette image grand-parentale reposante). Nous ajoutons à la fin

de l'ouvrage un glossaire contenant des termes spécifiques afin de clarifier au besoin la lecture et de faire un récapitulatif du jargon systémique.

L'approche systémique dans le cadre de la protection de l'enfance est un enjeu décisif. Elle est mise en valeur dans des travaux internationaux, évoquant ce challenge complexe qui consiste à marier la systémie et le « *paradigme* » de la protection de l'enfance ainsi que l'utilité de sortir des causalités linéaires (Bingle & Middleton, 2019) sur lesquelles nous reviendrons, qui font le lit des impasses habituelles dans ce champ d'exercice. Flynn (2019) insiste sur la différence entre « *faire* » de la systémie et « *penser* » sa pratique de manière systémique. Nous espérons que nos illustrations cliniques dans cet ouvrage permettront de comprendre qu'il ne s'agit pas d'ajouter une approche à la grande liste des méthodes miracles qui ont pu par exemple envahir le champ psy (Bachelart, 2017).

L'Unicef (Fonds des Nations unies pour l'enfance) et l'HCNUR (Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés) recommandent d'ailleurs l'utilisation d'une approche systémique en soulignant que cela permettra de dépasser l'approche classique diffuse qui « *a souvent donné comme résultat une réponse fragmentée en matière de protection de l'enfance, marquée par de nombreuses inefficiences et des besoins insatisfaits* » (Unicef, 2010).

Sur le papier et à travers les textes de loi de 1984¹ et de 2007², les professionnels sont encouragés à travailler auprès des familles, la question restant de savoir : comment se fait-il que sur le terrain ça n'est généralement pas le cas ? Au-delà d'un manque d'application de bonnes pratiques qui a pourtant été récemment rappelé par la Haute Autorité de Santé³, un dernier rapport édifiant de la Cour des Comptes⁴ souligne que « *la France se caractérise par un faible développement des mesures de soutien à la parentalité et par l'absence d'évaluation des compétences parentales, contrairement à ce qui existe dans d'autres pays* ». Pensons notamment à la suppression très habituelle des droits parentaux et à l'information que nous ne fournissons pas aux parents à propos de leurs enfants, sous prétexte de leur placement. Ce rapport souligne également que les dispositifs de délégation d'autorité parentale ou de délaissement sont insuffisants et que l'accompagnement global convient peu à une évolution favorable de l'enfant. Les parcours sont décrits comme insécurisants et comprendraient des mesures contradictoires, voire paradoxales, préjudiciables pour l'enfant.

1. Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'État.

2. Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

3. HAS (2021). Évaluation globale de la situation des enfants en danger ou risque de danger : cadre national de référence. Recommandation de bonne pratique - mis en ligne le 20 janvier 2021.

4. La protection de l'enfance : une politique inadaptée au temps de l'enfant. Rapport public thématique, synthèse, novembre 2020.

Pourquoi faut-il que les choses changent ?

Pour que l'accompagnement des enfants se déroule correctement, une condition décisive et très régulièrement négligée est le confort de l'intervenant. De même, s'il y a une collaboration entre collègues et s'il y a un travail sur sa propre perception, alors les idées, la créativité et le courage d'aller voir plus loin que la situation exposée de prime abord peuvent prendre leur place. La systémie n'est pas une méthode miracle, mais elle pousse chacun à intégrer la complexité de la vie plutôt qu'à céder sur des hypothèses partiales et partielles (Balta, 2017). L'objectif de ce livre est justement de montrer les pièges habituels sur lesquels les professionnels butent, qui les empêchent de déployer des idées innovantes et thérapeutiques. Ils sont confrontés bien souvent à deux types de problèmes différents : l'un sur le fond, à savoir un défaut de compétences et/ou de connaissances, par exemple sur la gestion d'une révélation d'abus sexuel ; l'autre de méthode, la difficulté très fréquente de se mettre au travail de manière efficace. Si deux professionnels bien formés ne veulent ou ne peuvent se parler alors qu'ils travaillent auprès d'un même jeune ou d'une même famille, tout le travail poursuivi se fera à vide. Le problème que le professionnel rencontre sur le terrain n'est pas un problème tant que ce n'est pas le sien (Varela, Maturana, Uribe, 1974) ; c'est surtout un indice qui révèle la singularité de la situation ; là où s'observe un souci majeur il faut se servir du problème, notamment parce qu'il peut avoir du sens au regard de la rencontre clinique, mais également parce qu'il y a un enjeu professionnel et éthique. L'art de la supervision est justement d'aller vers ce qui semble faire problème et d'aller vers une compréhension de la situation qui déteint sur les professionnels. Il s'agit par là même de leur faire prendre conscience qu'ils sont alors agis par cette situation tout autant qu'ils l'agissent. On ne peut toucher une situation sans être touché par elle.

Nous parlerons dans ce qui suit des problématiques que l'on rencontre en protection de l'enfance ; citons-en quelques-unes :

- les professionnels ne se parlent pas entre eux, dans leur propre équipe ou entre institutions ;
- les personnes ne sont pas d'accord sur ce qu'elles observent, le travail s'avère alors impossible puisqu'il faut trouver une image identique pour tout le monde, tout écart à l'image partagée étant considéré comme une tentative de sabotage ;
- le professionnel se réfugie derrière des problèmes annexes et surtout cache ses peurs face à une situation angoissante et ne sait pas dire ou ne peut pas dire qu'il ne peut pas ;
- il est submergé par l'émotion et déploie des stratégies pour la réduire, par exemple en regardant ailleurs, en mettant à distance la situation, en ne s'autorisant pas à réduire son inconfort de manière constructive pour la situation ;
- il peut se dédouaner et même décharger sa responsabilité sur ses collègues, ses supérieurs ou bien la famille ou le jeune, évoquant comme font leurs collègues « psy » des résistances en face plutôt que d'interroger sa propre *persistance* ;

- le professionnel n'a pas clarifié sa propre affiliation, qui peut être entendable mais qu'il faut révéler : proche ou éloigné de la loi, proche ou éloigné de la souffrance de l'enfant, proche ou éloigné de la victime énoncée ou du bourreau... Un travail qui permettra par la suite de savoir ce qui peut se jouer dans ses choix avant de passer à l'action.

Nous évoquons des professionnels figés, dans leurs actes de prime abord, mais aussi probablement en amont dans leurs pensées. Nisse & Sabourin (2004) utilisent le concept d'« *auto-hypnose d'idéalisation* » pour parler du phénomène amenant les professionnels à l'interdit inconscient et partagé d'abandonner le mythe de la famille idéale. Concrètement cela se traduit par l'utilisation par les professionnels d'un champ lexical rassurant comme « *maman* », « *papa* », voire à l'activation d'émotions chez l'enfant comme une culpabilisation ou de l'étonnement alors qu'il y a eu maltraitance avérée, amplifiant une forme de déni, éloignant la possibilité pour l'enfant de se plaindre ou de se sentir victime. Les systèmes familiaux maltraitants entraînent un risque de « *contamination psychique* » (Nisse, 2004) des systèmes de protection qui sont malheureusement susceptibles de reproduire à leur insu des mécanismes aliénants ou destructeurs pour l'enfant. Ces deux systèmes entrent finalement en résonance, « *se mettant à vibrer à l'unisson autour de la même règle, du même élément commun* » (Elkaïm, 2002).

Ici nous ne ferons pas le procès des professionnels, nous montrerons qu'il est pertinent de créer un ralentissement à la manière d'un dos-d'âne sur la route, afin de pouvoir se départir de nos réactions émotionnelles et nous en servir. Un nombre important de situations nous montrent que le travailleur social s'astreint à travailler comme il pense devoir le faire, en faisant fi de ses réticences, peurs ou incompréhensions qui sont pourtant un sésame précieux pour éviter que le travail ne porte pas ses fruits. À propos des peurs du professionnel, nous pourrions trouver la pertinence de les écouter comme un indicateur d'une émotion partagée à travers le concept de résonance (Elkaïm, 2004). Des études montrent dans le champ éducatif que les effets de la relation établie dépendront du degré d'authenticité du professionnel (Munson *et al.*, 2010 ; Spencer, 2006). Réprimer ou feindre ses émotions met le professionnel en position d'inauthenticité (Gross & John, 2003) ou de dissonance émotionnelle (Morris & Feldman, 1996) propice à un épuisement, qui se fait aussi sentir du côté du « *bénéficiaire* » : jeune et/ou famille. La plupart du temps les professionnels récoltent par la suite ce qu'ils ont malheureusement semé ou entériné : le jeune ne se mobilise pas pour aller à son stage (il a consenti à accepter un stage proposé par l'éducateur inquiet pour l'avenir), la famille ne vient toujours pas au rendez-vous (elle a reçu la convocation, mais le dispositif ne l'inclut pas dans le suivi), le jeune n'a jamais parlé des abus subis malgré sa confiance envers l'éducateur (qui, lui, ne pouvait pas imaginer un abus, le jeune se protégeant et protégeant l'éducateur ainsi que sa famille). Ces étonnements et agacements doivent mettre la puce à l'oreille à ceux qui font du « *mieux qu'ils peuvent* ». Ils seront invités à travers ces pages à faire le pas de côté suffisant pour enclencher simultanément deux processus importants : un mieux-être chez le professionnel et un travail plus pertinent, approfondi et clair. L'un n'allant pas sans l'autre.

Des constats organisationnels et politiques désastreux

La protection de l'enfance va mal, comme tout le monde le sait depuis des décennies, et ce n'est pas faute de créer pétitions, quantité d'ouvrages et d'ouvrir des débats toujours étouffés par quelques dotations permettant de repousser le problème. Le souci n'est pas totalement budgétaire, il est aussi idéologique, et nous pouvons dire que la protection de l'enfance française est une des pires d'Europe. Les enveloppes départementales sont parfois très importantes, mais la question est de savoir comment elles sont utilisées ; combler le manque, c'est dans certains cas remplir un puits sans fond. En clair, travailler intelligemment ne peut être remplacé par un acharnement à vouloir combler ce manque et, malgré des sommes importantes, la question reste de savoir si tout cela permettra à l'enfant de se débrouiller seul plutôt que de chuter une fois sa majorité atteinte, incapable de tenir sur ses propres jambes, sa propre tête, ses propres envies.

L'expérience montre que les équipes vont mal au point qu'il est nécessaire de constamment se rappeler que ce qui réunit les professionnels sont des enfants objectivement plus en souffrance que les professionnels eux-mêmes, pris dans des enjeux compliqués. C'est d'ailleurs en ce sens que les supervisions que je propose ont pour objectif premier de se centrer sur des situations cliniques, pour ensuite faire le « détour », parfois long et complexe, par les difficultés d'équipe, de service, voire d'institution. Le professionnel, ou tout le corps de métier en général, n'est pas dissociable du public visé, mais l'objectif final n'est pas la protection des équipes de protection de l'enfance bien que ce soit la réalité à laquelle se confronte la majorité des superviseurs. Être au contact avec des familles dysfonctionnelles, maltraitantes, négligentes, faire face à des paradoxes mettant en difficulté le bien-être d'un enfant, malmènent les ressources et limites de n'importe quel professionnel. Ce phénomène habituel doit être pensé pour passer de la réaction (défensive) des professionnels à une action juste et cohérente en faveur d'une protection. Il en va de même au niveau supérieur, les équipes ou institutions ne peuvent pas toujours faire l'économie d'une réflexion sur leur propre fonctionnement... Une structure doit se réfléchir, c'est ce que faisait la psychothérapie institutionnelle à une époque et qui se perd avec la modernité des process. Quand une institution a des secrets de famille, quand des clans s'affrontent face à des familles qui fonctionnent de la même manière en miroir, comment pouvons-nous les aider ? Quand le personnel et le professionnel se mêlent, quand les enjeux de pouvoir sont très actifs, quand la guerre se déclare dans une équipe de professionnels et souvent à bas bruit, il reste délicat d'observer les dysfonctionnements des familles, et cela est antinomique d'une vision systémique. Nous reviendrons sur la théorie et le concret de ce point notamment en expliquant que l'objectivité n'existe pas et qu'observer c'est déjà influencer une situation. Barudy & Dantagnan (2007) iront jusqu'à affirmer que « *certaines formes de maltraitances sont issues des procédures sociales, administratives et judiciaires, destinées à protéger les enfants* ». Joli paradoxe ! Ils citent certaines « carences » :

- la détection tardive des situations de maltraitance familiale ;
- la prolongation des périodes de diagnostic ;

- le délai et l'incohérence des mesures de protection ;
- la méconnaissance des instruments d'évaluation des compétences parentales ;
- le manque de programme pour leur réadaptation ;
- l'insuffisance des ressources de l'accueil en foyer et en famille d'accueil ;
- le ballotement dans divers lieux et familles ne permettant pas une sécurisation de l'attachement ;
- les critères arbitraires dans l'organisation des droits de visite avec les parents biologiques ;
- le maintien parfois délétère des enfants au domicile pour des raisons finalement financières.

Il semblerait qu'il reste encore quelques chantiers en travaux...

Le constat est effarant et, même si ce livre n'a pas pour vocation d'être un recueil de plaintes, il nous paraît important de souligner, également dans une perspective systémique, que le cadre d'intervention proposé reste défaillant la majorité du temps. Les éducateurs peuvent passer de 10, 20 à 30 voire 40 situations cliniques dont ils ont la charge. De telles conditions ne leur permettent évidemment pas d'approfondir une seule situation ni de parer au pire quand certaines se traduisent de manière dangereuse par la prostitution, la délinquance, la fugue, le meurtre ou la prise de toxiques. Les foyers sont remplis de jeunes, les hôtels prennent le relais dans un cadre souvent inapproprié et plus dangereux que la famille d'origine vers laquelle on renvoie les enfants¹. De la même manière que la prison ne rend pas forcément meilleur et alimente un ressentiment par une cassure existentielle, la protection de l'enfance, même si ce n'est pas son intention, faillit parfois à sa mission en mettant les professionnels dans l'impuissance ou la maltraitance. La situation est ubuesque et de plus en plus courante dans une société où la police est quelquefois sommée de ne pas intervenir face à des casseurs durant une manifestation, renvoyant au sens même de leur existence professionnelle. Il n'est donc pas anodin que ces glissements successifs amènent les superviseurs ou les tiers extérieurs à se demander comment nous pouvons en arriver là. Et comme on l'entend souvent, la protection de l'enfance, comme le monde hospitalier, ne rapporte globalement pas d'argent même si c'est un moyen de réduire les dommages collatéraux, expliquant pour certains le manque de réformes structurelles. Les études tendent à montrer que, sortis des radars de la protection de l'enfance, les jeunes anciennement placés ont plus de difficultés à s'insérer dans la société et à se protéger (pas de suivi médical suffisant, consommation de toxiques, difficultés diverses et 70 % sortiraient sans diplôme). Certains avancent que 40 % des Français sans domicile fixe sont passés par le système de la protection de l'enfance, 26 % des personnes sans domicile nées en France seraient d'anciens « enfants placés en

1. « Les conditions d'hébergement y apparaissent médiocres et le suivi par l'ASE de ces jeunes, à 70 % mineurs, est défaillant » concernant la situation des Hauts-de-Seine, selon le rapport IGAS (2020), Contrôle de l'aide sociale à l'enfance du département des Hauts-de-Seine, n° 2020-007R1.

protection de l'enfance » (soit plus de 10 000 personnes), alors même que ce public ne représente que 2 à 3 % de la population générale².

Pour les lecteurs qui ne seraient pas convaincus de cet état des lieux, nous les renvoyons au rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) de 2018-2019 qui conclut sur ces points en substance que :

- le cadre conceptuel est insuffisamment clair et partagé ;
- l'évaluation des situations est très insuffisante ;
- les dispositifs de l'Éducation nationale, les conseils départementaux ou les caisses d'allocations familiales peinent à atteindre leurs objectifs ;
- le repérage des familles vulnérables est insuffisant, et la mobilisation trop tardive et trop peu intensive ;
- le système global est insuffisamment coordonné, ce qui entraîne des problèmes et des ruptures de prises en charge.

Et quand les moyens sont donnés...

Mais le plus révoltant est, me semble-t-il, ailleurs : quand les moyens sont là, qu'un problème dure depuis quelques années et qu'aucune mesure logique n'est mise en place au regard de la problématique. Des exemples ? On recueille un enfant pendant une dizaine d'années et, à quelques semaines de sa majorité, on n'a pas demandé de CJM (contrat jeune majeur), ce qui l'expose au risque de finir à la rue. À quoi s'ajoute qu'on a pu bloquer tout lien avec la famille d'origine depuis une décennie, ne sachant pas ce qu'elle est devenue et n'imaginant pas que l'enfant aurait besoin non pas simplement de la fantasmer mais de la rencontrer de nouveau, peut-être pour faire son propre chemin. Un autre exemple typique est le défaut de travail en faveur de l'autonomie du jeune, quand l'hyperdépendance administrative est doublée de messages paradoxaux amenant l'enfant à se voir imposer des choix et non à avoir des désirs. L'enfant est alors un objet (de protection au départ) et ne devient pas un sujet qui désire ou ne désire pas, et il n'a pas forcément les capacités pour déployer ses armes face au monde réel, à cette société dure et complexe. Imaginez ces problématiques chez un enfant, ajoutez-y le dédouanement d'une institution, et nous obtenons le mélange parfait et classique pour qu'un jeune erre dans les rues à ses 18 ans, après dix ans à l'Aide sociale à l'enfance.

Prenons un autre exemple, un enfant est maltraité puis placé. Il est demandé pendant des années des rencontres entre parents et enfant, mais les parents sont toujours insultants et ne viennent qu'une fois sur trois. Un enfant placé durant dix ans n'a pas

2. Yaouancq, F. & Duée, M. « Les sans-domicile en 2012 : une grande diversité de situations », Insee, *France, portrait social*, édition 2014 ; Fréchon, I. & Marpsat, M., « Placement dans l'enfance et précarité de la situation de logement », *Économie et Statistique*, n° 488-489, 2016.

les moyens de donner un sens à cette situation. L'institution attend les parents qui ne se mobilisent pas durant des mois. Mais, dans des cas de ce type, l'enfant se sent souvent enlevé à ses parents même s'ils étaient maltraitants et défaillants... Il ne ressent pas de protection d'autant plus que les appels des parents se font directement sur son téléphone portable et que c'est l'occasion pour eux d'accuser les services sociaux de cette rupture de lien qu'ils jugent injuste. Si le travail de déliaison n'est pas engagé, si finalement un enfant est placé mais maltraité et manipulé par téléphone selon le bon vouloir des parents et si les rendez-vous médiatisés se soldent par des rendez-vous manqués des parents... la question qu'il nous semble intéressant de se poser est : jusqu'à quand le système va-t-il perdurer dans sa participation à la maltraitance et son défaut de protection ? Un ressentiment se crée chez l'enfant qui continue à idéaliser des parents maltraitants et se rebelle contre la protection des services : quid du sens de cette mesure ?

Cela implique que toute la chaîne soit à interroger : l'enfant, la famille, les travailleurs sociaux, le service, l'institution, l'Aide sociale à l'enfance, les services mandatés, les inspecteurs, le cadre judiciaire... Il n'est souvent pas possible d'imaginer qu'une action à un endroit de la chaîne puisse avoir un effet palpable et cohérent si tout ce système n'a pas été compris, ce qui pourrait permettre de le mobiliser et d'éviter des actions vaines et décourageantes.

Rêver que les choses tournent rond

Je vais désormais assumer des rêves très simples, directement inspirés de ma pratique : ne plus entendre que des enfants sont mis ensemble ou séparés sans explications, ne plus accepter que, pour des raisons finalement idéologiques, nous ne voulions pas rompre un lien toxique, voire maltraitant entre des parents et un enfant sous prétexte « *qu'on ne doit pas séparer une famille* », et cela au prix de vies sacrifiées... Je nourris le rêve que nous n'attendions pas que des enfants se fassent une raison face à la folie de leurs parents et à l'incapacité des professionnels de les protéger. Demander aux enfants d'être plus mûrs, intelligents et courageux que des adultes est un non-sens, d'autant plus quand ils ont été négligés, abusés ou maltraités et qu'ils méritent protection et courage. Devrions-nous travailler avec ces enfants l'acceptation de la maltraitance ? Évidemment que non me direz-vous, mais c'est malheureusement en bout de chaîne ce que les organisations produisent si souvent si ce n'est les individus qui les composent.

Quelle est la priorité entre le droit des familles et celui des enfants ?

Dans cet ouvrage nous ferons beaucoup référence aux écrits de thérapeutes systémiciens, les citations comprendront parfois la mention « *thérapeute* ». Nous soulignons

ce point afin de ne pas créer un mouvement de recul du lecteur qui pourrait alors se dire « *mais nous ne faisons pas de thérapie !* ». L'objectif n'est pas de gommer les différences entre les fonctions (surtout si nous défendons une approche systémique, ce serait un comble !), mais nous pensons qu'il n'est pas entendable d'avoir une position de thérapeute sans évaluation ni, de la même manière, d'avoir une position d'évaluateur sans s'imaginer créer une différence ou se penser objectif et non soumis à une quelconque influence. Nous parlerons d'évaluation non pas au sens d'une évaluation psychiatrique qui ferait argument d'autorité, mais au sens d'une prise de contact et d'un recueil minimum et nécessaire d'informations.

Rencontrer, sourire ou ne pas sourire, donner la parole à l'enfant ou au père, poser telle question plutôt qu'une autre, c'est déjà prendre une route plutôt que les milliers d'autres qui s'offrent à nous et possiblement activer quelque chose en face de nous.

Ce livre ne s'adresse pas au travailleur social animateur du quotidien mais au travailleur spécialisé ; pas à celui qui garde des enfants et relève des symptômes en tentant de les supprimer mais à celui qui veut faire une différence, est curieux de comprendre ce qu'il observe de si particulier chez l'autre. Cet ouvrage s'adresse aux gens de terrain ; ici les théories serviront à éclairer le chemin et non l'inverse. J'ai développé une certaine allergie aux textes hermétiques, abscons voire incompréhensibles, écrits par des bureaucrates ou grands théoriciens qui ne connaissent pas le terrain. L'objectif est que cette écriture parle ainsi aux personnes aux prises avec le réel. Afin de clarifier de quoi nous parlons, reprenons les quatre actes de protection sur lesquels Sellenet (2006) insiste :

- protéger la parole de l'enfant en la fixant, en la rapportant proprement et en la communiquant ;
- protéger la parole de l'enfant en formant les équipes ;
- protéger l'enfant victime en l'assistant ;
- protéger l'enfant en le soignant.

Qui écrit un texte ? Qui parle ? En Mai 68, on lançait la phrase : « *D'où tu parles, camarade ?* » pour demander finalement à l'autre qui il était pour comprendre sa vision du monde. C'est une question importante puisque nous écrivons avec nous-mêmes. Les fondements épistémologiques de mon regard sont les suivants :

- Ne pas perdre de vue pourquoi nous sommes ici : les enfants.
- Ne pas céder aux demandes d'un tiers avant d'avoir pu évaluer nous-mêmes, puisque nous sommes responsables de ce que nous ferons et que nous ne pouvons agir avec confiance que si ce que nous faisons nous semble découler de ce que nous avons compris (et pas de ce qu'a compris un tiers : juge, référent, inspecteur ASE, collègue, infirmière du collège, la mère d'un enfant, aussi intelligents soient-ils) : il ne faut pas se faire voler l'expertise ou, pire, renoncer à l'impact de nos actes sous prétexte que nous ne faisons qu'obtempérer.
- Aucun comportement n'est illogique, il a des motivations, une intention et une raison d'être et le juger illogique ne témoigne que de notre incompréhension.