

# LA PLACE DE L'ENGAGEMENT DES PROFESSIONNELS DANS LE PROGRAMME DE PROTECTION INFANTILE

BARUDY J. (\*)

Nous essayons de montrer que l'efficacité des programmes de protection infantile dépend en grande partie de l'engagement des professionnels, mais aussi que cet engagement des professionnels dépend de la capacité des institutions qui développent ce programme d'offrir des soins pour protéger les professionnels du syndrome d'épuisement (burn-out).

Ma propre réflexion sur la manière de maintenir, de protéger et de faciliter cet engagement professionnel est le résultat de onze années de pratique clinique au sein d'une équipe « SOS Enfants » en Belgique ainsi que du privilège d'avoir pu accompagner comme superviseur et formateur plusieurs équipes cliniques de protection infantile en France, en Espagne, en Belgique et en Amérique-Latine.

Parler de l'engagement professionnel est plein de sens, mais il faut « contextualiser » cette idée, c'est-à-dire savoir à partir de quelle position on l'énonce. N'oublions jamais que tout « ce qui est dit est dit par quelqu'un » (Maturama H. 1992). A cet aphorisme, je voudrais ajouter que la signification de ce qui est dit dépend de la position de pouvoir ou du monde subjectif de celui/celle qui le dit.

Dire que la protection infantile dépend de l'engagement des professionnels n'a pas la même signification si c'est énoncé par des représentants du pouvoir politique et administratif ou si cela l'est par des professionnels comme les travailleurs sociaux eux-mêmes. Pour le monde politique, il est probable que cet engagement professionnel soit déterminé par le cadre idéologique lié à leur fonction, si l'énoncé vient d'un membre d'une administration, il sera probablement lié à des notions d'efficacité, de compétitivité et d'utilisation optimale des ressources financières. Quels sens pourraient avoir ces énoncés-là pour les travailleurs de terrain qui essaient de protéger des enfants.

Si l'énoncé vient des travailleurs de terrain, il me paraît déjà plus fiable, car il correspondra à une expérience vécue, à un contact avec les enfants, leurs familles, en relation vivante avec le milieu humain où la vie de l'enfant et de sa famille se développent. A partir de ces expériences, j'ai acquis la conviction que pour améliorer les conditions de vie des enfants en assurant leur protection dans des situations de maltraitance, l'implication des professionnels est indispensable.

L'implication des professionnels devra être d'abord une implication émotionnelle dans le sens de l'émotivité de l'amour, ce qui veut dire que la base de l'implication est liée à l'engagement éthique et politique du professionnel.

La source de cette implication est l'émotion suscitée par cet enfant en détresse dont les droits ont été bafoués, soit en raison d'une souffrance ou de carence dans son milieu familial, soit en raison d'injustices et/ou de violences au niveau de son tissu social soit les deux.

Cet engagement doit ensuite être politique, dans le sens où quand l'on se met du côté des enfants c'est parce que l'on a intégré l'idée que l'enfant dans sa famille et dans la société, se trouve toujours dans une position défavorable au niveau des rapports de pouvoir. Une des

---

(\*) Psychiatre, responsable de formation en thérapie familiale systémique à l'UCL, Directeur d'Exil (Centre médico-social belge pour réfugiés politiques et victimes de torture).

conditions à la base de la violence faite aux enfants est l'existence de cette différence de pouvoir entre l'adulte et l'enfant. Un programme de protection infantile doit prévoir des dispositifs pour réveiller, maintenir et protéger cette implication émotionnelle, éthique et politique des professionnels. Ceci afin d'éviter le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out. Nous constatons qu'en général, on est peu soucieux de la nécessité d'offrir aux professionnels de la protection infantile un minimum de conditions de travail satisfaisantes pour éviter cet épuisement.

Il ne faut jamais oublier que l'outil fondamental dans le travail social, et surtout dans la protection infantile, est la personne du professionnel ce qui demande des ressources et du temps pour sa formation. Un professionnel « drillé » est le reflet d'une part, d'une dysfonctionnalité importante des institutions et d'autre part, d'un gaspillage inacceptable de ressource humaine dont la perte va à l'encontre des intérêts des enfants à protéger. Nous proposons donc que tout programme de protection infantile soit accompagné d'un programme parallèle de protection des professionnels, non seulement à cause du contenu difficile du travail, c'est-à-dire la souffrance de l'enfant, mais surtout afin de protéger les intervenants des multiples paradoxes auxquels ils sont soumis.

Paradoxes où l'on demande à l'intervenant, à la fois de soigner et d'exercer un contrôle social sur certaines familles, mais aussi d'être efficace au niveau de son mandat et en plus de rentabiliser le temps pour lequel il a été engagé. Le système social lui demande de protéger l'enfant et en même temps, très souvent, de dénoncer les mauvais parents pour qu'ils soient poursuivis par la justice. Il est évident que cet intervenant social, confronté à ces types de paradoxes, a besoin d'un cadre de protection spécifique.

Les programmes de protection de professionnels auxquels j'ai eu la chance de participer ont été co-construits à partir d'une demande des professionnels eux-mêmes. Je n'ai rencontré aucun programme de ce type qui ait été élaboré par le pouvoir organisateur d'une institution. Cela commence peut-être à changer d'une manière positive ces derniers temps.

J'ai eu la chance de participer à trois expériences de réseau et qui m'ont servi de base pour construire et pour mettre en place un programme de protection de professionnels. Je mentionnerai d'abord l'expérience du Copres, le Collectif de Prévention de la Souffrance Infantile, développé pendant 11 ans dans les quartiers défavorisés de Bruxelles. Ensuite le travail de réseau développé à l'initiative des travailleurs de la section enfance et jeunesse des services sociaux de la commune de Gypuscao au pays basque espagnol, et enfin la coordination sociale de la commune de Wareme en Belgique. A partir de ces expériences nous avons élaboré un modèle qui nous permet d'énoncer quels sont les facettes principales qui peuvent maintenir, provoquer et protéger l'engagement des professionnels.

## **Quelles sont les facettes principales qui peuvent maintenir, provoquer et protéger l'engagement des professionnels ?**

Le sentiment d'appartenance à une histoire, à une communauté.

Le premier niveau de ce modèle, c'est que le sentiment d'appartenance à une histoire, un processus, à une communauté dans laquelle l'idée de « protection de l'enfant » n'est pas un cadeau mais le résultat d'un dur labeur. Ce n'est pas seulement le résultat de l'effort des parents et des familles, mais le résultat de l'effort de toute une société. Comme partout dans le monde, le caractère sain d'une société est basé sur le bien-être de ses enfants et de ses anciens. Il est important d'insister sur le fait que la tâche de protection des enfants devrait être la tâche de toute une communauté dans la mesure où la survie de l'espèce dépend de

la capacité que le monde adulte lui-même peut développer pour soigner et protéger ses enfants.

Nous les professionnels, nous faisons partie de cette communauté et nous avons décidé et/ou avons été désignés pour remplir une fonction, un rôle spécifique pour assurer le bien-être et la protection infantile. Notre mission correspond en partie à celle des animaux décrite par les éthologues où certains membres d'une autre identité sont désignés pour prendre ou réaliser une mission chargée de contenu altruiste et/ou égoïste destinée à assurer la vie des membres les plus fragiles du troupeau et cela dans la mesure où la survie du troupeau est nécessaire pour sa propre survie. Les animaux « ont compris » peut-être avant les êtres humains que ce qui peut les protéger de leur extinction, est une question de survie pour toute l'espèce.

Nombreux sont les exemples dans le monde animal où cette capacité « professionnelle » caractérisée par cet altruisme est évidente. Les éthologues nous apprennent par exemple que chez les antilopes, les membres adultes des troupes restent sur le sommet d'une colline au moment où le troupeau se sent menacé par des prédateurs et envoient des signaux signalant à l'ensemble du troupeau le temps dont il dispose pour s'échapper. Ces animaux descendent seulement du sommet de la colline pour rejoindre surtout les plus petits quand le troupeau n'est plus en vue du/des prédateurs.

## **L'organisation de réseau**

L'autre facette qui doit animer ce programme de protection de l'engagement professionnel correspond à la nécessité de s'organiser en réseaux. Nous allons parler de réseaux professionnels pour désigner les réseaux multidisciplinaires, multiprofessionnels qui peuvent exister au sein d'une institution. Nous allons parler de réseaux intersectoriels ou interinstitutionnels pour parler de réseaux plus larges regroupant différentes institutions, différentes équipes qui mettent ensemble leurs ressources pour remplir leur mission de protection infantile. Dans ce réseau interinstitutionnel, les différentes institutions cherchent à se concerter et à se coordonner pour développer un programme de protection infantile mais aussi un programme de protection des professionnels.

## **La stimulation des ressources et de la créativité de chacun**

Pour maintenir l'engagement et pour protéger les professionnels, il faut stimuler les capacités mutuelles des êtres humains qui composent ces différents réseaux. Notre condition d'êtres vivants nous dote de ressources nous permettant de créer une série de phénomènes qui vont faciliter le maintien de cet engagement.

1. Le premier phénomène résulte de nos capacités à maintenir la cohérence. La vie nous oblige à être cohérent pour faire face aux défis adaptatifs. Un organisme humain qui n'est pas cohérent risque de disparaître. La même chose vaut pour le système professionnel : on est obligé de chercher à maintenir une cohérence pour développer les tâches nécessaires à la survie.
2. Le deuxième phénomène est ce que l'on nomme la plasticité structurelle. La condition biologique de la nature humaine rend toujours possible une certaine plasticité structurelle pour faire face aux défis du milieu. La notion de plasticité structurelle est très liée à la notion de créativité, c'est-à-dire à un potentiel que possède tout organisme animal ou humain lui permettant de trouver une réponse adéquate à un nouveau défi présenté par les besoins adaptatifs. Plus un individu sera flexible au niveau structurel, plus il aura de possibilités de répondre de manière adéquate au défi adaptatif en réalisant la tâche

nécessaire pour maintenir sa vie et aussi celle des personnes avec lesquelles il est lié. Cette plasticité structurelle nous permet, par exemple, de nous camoufler face à certaines situations dans lesquelles nous nous sentons tout à fait impuissants par rapport à l'enjeu adaptatif. Et d'autre part, cette même plasticité structurelle pourrait nous permettre de rester immobile en attendant patiemment un meilleur moment pour faire face au défi proposé par le milieu. Plus un individu fait preuve de plasticité structurelle au sein de son propre système, plus il aura des ressources pour remplir les tâches et en particulier cette tâche fondamentale qui est de protéger ses enfants.

3. Le troisième phénomène est ce que nous appelons la capacité associative. C'est grâce à cette capacité d'association en tant qu'animal social que l'homme ou les êtres humains et donc les professionnels ont une capacité fondamentale d'établir des liens sociaux avec les membres de leur espèce pour réaliser ensemble les activités nécessaires à assurer les liens communs. L'être humain a la capacité de créer des comportements associatifs qui, organisés dans des formes rituelles permettent de maintenir le groupe de façon permanente. Les rituels d'appartenance, sont symbolisés dans le cas d'une famille par des repas ensemble, des fêtes qui vont célébrer des faits significatifs dans l'évolution de la famille. Chaque rituel nous signale des événements significatifs dans la culture familiale et sociale.

Cette capacité associative est à la fois une richesse mais aussi source de problèmes quand il y a des défaillances au niveau de la cohérence des différentes unités qui la composent, quand il existe un manque de concertation et de coordination suite à l'absence d'un consensus au niveau de la représentation de la nature du problème à résoudre, quand il n'y a pas de protocole « d'accord » destiné à intervenir tous ensemble, à partir des rôles spécifiques de chaque membre de l'association.

### **Comment élaborer pour les systèmes professionnels des rituels qui facilitent cette capacité associative ?**

Notre expérience nous a permis de développer deux modèles pour faciliter les trois niveaux énoncés.

Le premier modèle est destiné à maintenir la cohérence, faciliter la plasticité structurelle et maintenir une association concertée, coordonner les consensus des intervenants. Il s'agira d'élaborer des rituels qui permettent aux intervenants de prendre part à l'histoire de leurs institutions et de se définir comme être humain, sensible, doté d'émotions, éthique et politique. Rituels qui vont permettre à chaque intervenant d'élaborer et de construire avec ses collègues, sa spécificité, son unicité, sa particularité qui sera reconnue, appréciée et protégée par tous. Rituels qui permettent à chaque intervenant de recharger ses batteries au contact des autres, tout en clarifiant son rôle et ses champs d'action en rapport avec ses compétences. Rituels visant à protéger les processus de différenciation de chacun au sein de l'institution.

L'autre modèle est destiné à faciliter la cohérence des intervenants, la plasticité structurelle et la capacité associative à travers un consensus à propos de l'intervention quand il s'agit de protéger les enfants. Il s'agira de construire ensemble des modèles ou des protocoles d'intervention où chaque étape visera la protection de l'enfant. Cette notion de consensus à propos des protocoles d'intervention est fondamentale car s'il fait défaut, il y a des risques que ce soit l'enfant qui en fasse les frais. Se mettre ensemble pour réfléchir autour de la protection de l'enfant passe aussi et surtout par la ritualisation de la parole, ce que nous appelons la conversation. Elle constitue certainement le plus humain de tous nos actes et cela dans la mesure où elle crée un champ sensoriel structuré comme un rituel. C'est dans la conversation que nos psychismes se rencontrent et tissent l'affectivité qui va nous lier à

l'intérieur d'un système et qui, grâce à ce caractère régulateur, médiateur, vont éviter la transformation de l'agressivité en violence.

Au cours de cet acte de conversation qui se répète à l'infini à l'intérieur du système ou même spécialement dans la famille, les affectivités s'échangent en même temps que se racontent les histoires qui vont préciser les identités de chacun et les sentiments d'appartenance.