

dimension solitaire et souvent contestée de la fonction, vivre l'épreuve du conflit, dompter l'emprise de l'immédiateté, prendre des risques et assumer les conséquences de ses choix sont, entre autres, autant de composantes qui renvoient à l'intime de l'homme-directeur, à ses forces autant qu'à ses fragilités. Ces dimensions fondamentales, souvent insécurisantes, ne s'apprennent pas. Elles s'éprouvent. L'exercice du pouvoir oblige, pour celui ou celle qui l'incarne, « à consentir à son personnage ».

La réflexion de Francis Batifoulrier n'est pas seulement innovante et novatrice, elle est salutaire. Elle met à mal les solutions toutes faites qui tentent de faire croire que quelques techniques issues des sciences de gestion ou des croyances modernes en matière de développement personnel pourraient suffire pour incarner ce métier impossible, celui de diriger.

Au contraire, avec cet ouvrage, il nous convainc que l'exercice de la direction peut (encore) « constituer une formidable opportunité existentielle », à la condition de la penser et de l'incarner comme une véritable aventure « spirituelle ».

Une très belle leçon d'humanité et d'optimisme pour celles et ceux qui consentiront à s'en inspirer.

François Noble
Ancien directeur de l'ANDESI,
formateur et consultant,
Île-de-France.
francois.noble@free.fr

Fragments de vie d'un référent ASE

*Au cœur de la protection
de l'enfance*

Jacques TRÉMINTIN
Éditions érès, 2023

On connaît Jacques Trémintin par ses articles et comptes-rendus parus dans *Lien social*. Il m'a fait l'honneur de faire paraître plusieurs notes de lecture de mes ouvrages, et je saisis l'occasion qu'il me donne de lui rendre la pareille avec la parution de ce livre qui rend compte d'une expérience de plusieurs dizaines d'années comme éducateur référent de l'Aide sociale à l'enfance pour rien moins que 312 enfants, qu'il s'agisse d'interventions en milieu ouvert ou après placement de l'enfant en institution ou dans une famille d'accueil.

Rares sont les écrits qui retracent avec autant de pertinence la difficulté d'être un éducateur et de devoir suivre avec autant de bienveillance que de contenance, sociale aussi bien que psychologique, les parcours cabossés des enfants placés, qui, on s'en doute, ne sont pas de tout repos. Être éducateur, en effet, n'est pas une sinécure, et encore moins à l'ASE, dont le moins qu'on puisse dire est qu'elle est confrontée à une mission que certains pourraient qualifier d'« impossible » si l'expression n'était déjà utilisée pour évoquer des aventures cinématographiques aussi rocambolesques qu'irréalistes – mais, finalement, n'est-ce pas également la caractéristique de bien des situations auxquelles sont

confrontés les éducateurs et éducatrices ?... En tout cas, la lecture de ce livre passionnant, décrivant avec autant d'humour que de clairvoyance et d'empathie la diversité des suivis effectués, ne laisse pas indifférent. Il nous permet de nous plonger dans un univers dont on pressent la complexité, mais qui devient d'un coup tellement présent et concret au fil des aventures vécues par l'éducateur avec les enfants dont il a la charge. On en ressort aussi bien instruit sur la difficulté à occuper une telle place que plein de respect pour ces travailleurs et travailleuses de l'ombre qui constituent, en quelque sorte, l'huile ajoutée dans les rouages d'une société qui sans elle grincerait beaucoup plus qu'elle ne le fait déjà.

Le constat dressé par ce livre est particulièrement riche et sans concession, il évoque aussi bien la noblesse de la mission dévolue aux éducateurs et éducatrices, confronté·es aux failles d'une société prise en sandwich entre l'idéal démocratique et l'emprise néolibérale, que la faiblesse des moyens alloués à une telle entreprise et la complexité des réponses à apporter à des situations toujours spécifiques et différentes les unes des autres, alors même que les règles et les contraintes administratives rendent fréquemment délicate l'utilisation de moyens peu orthodoxes, qui restent pourtant souvent les seuls possibles. La question du choix des moyens et de la stratégie à adopter pour répondre aux urgences des situations vécues par les enfants et les adolescents s'avère

alors particulièrement sensible, et la nécessité d'une action à la limite de ce que l'institution peut accepter place l'éducateur dans un conflit entre ce qui lui semble nécessaire pour répondre à l'urgence, et le risque de sortir de ce qui est institutionnellement, voire légalement, acceptable. Presque toujours est choisi ce qui paraît le plus favorable à l'enfant, mais pourrait placer le professionnel en difficulté si quelque imprévu venait faire basculer la démarche dans le problématique, ainsi qu'à plusieurs reprises le reconnaît l'auteur.

Tout au long de l'ouvrage s'accroissent les témoignages attestant de ce caractère apparemment inextricable de situations qu'il faut pourtant accompagner, en espérant que l'enchevêtrement des circonstances arrive à se dénouer. L'institution s'y trouve interpellée sans cesse, confrontant sa volonté d'universalité de sa gestion des situations et de fermeté de sa position à l'extrême diversité et complexité de celles-ci, qui fait qu'il est si difficile de se positionner à l'égard de chacune d'entre elles. Là réside l'un des défis assignés au professionnel : devoir en permanence faire le choix de sa position en confrontant les données de chaque situation aux possibilités qu'offre l'institution et à son propre positionnement éthique, quitte à se placer parfois soi-même en position délicate.

Comme le rappelle Jacques Trémintin : « Chaque situation donne en effet naissance à un projet conçu

sur mesure pour répondre aux problématiques de chaque adolescent(e) » (p. 314). Pour autant, nul n'est jamais sûr de bien faire, et la question du positionnement éthique demeure centrale dans l'acte éducatif, posant toujours la question des moyens à adopter en réponse à une situation problématique. Que faut-il faire ? Que faut-il révéler ? Quelle est la meilleure façon d'accompagner ? Alors même que « vouloir accompagner autrui nécessite de reconnaître une part irréductible d'incompréhension. Chercher à déchiffrer un comportement doit intégrer qu'il nous restera toujours partiellement inaccessible » (p. 276). Ainsi de cette adolescente qui révèle avoir été séduite par son beau-père, mais entretient avec lui une correspondance amoureuse après sa condamnation ; ou de cette levée du déni que l'auteur est amené à faire lors d'une visite protégée d'une mère à son fils adolescent placé en famille d'accueil : « Votre père vous a violée, alors que vous étiez adolescente, ainsi que votre sœur. Il a été emprisonné pour cela. Quand il est sorti de prison, il s'est remis en couple avec vous. C'est comme cela qu'est né Samuel. » Les secrets de famille ont parfois besoin d'être révélés pour sortir des pesanteurs qu'instaurent les stratégies de dissimulation, et c'est le jeu des circonstances qui amène le référent à une parole qu'il ne pensait pas pouvoir dire. La mère et le fils furent soulagés de cette levée du déni d'un secret qui n'en était pas vraiment un. D'autres comportements sont tout

aussi inattendus de la part de celui qui assume la position d'éducateur, telle cette nécessité de contenir par la contrainte physique, en le plaquant au sol, un jeune qui allait s'en prendre à la juge qui l'avait admonesté.

Régulièrement, l'éducateur se retrouve placé devant des situations où il doit effectuer des choix rapides et difficiles, en se référant aussi bien à la logique de l'institution qui l'emploie, comme garante de la loi sociale, qu'aux caractéristiques à chaque fois nouvelles de la situation et à son positionnement éthique, en tant que guide l'aidant à éclairer sa pratique. L'exercice est toujours périlleux, et le conduit à se demander si le bon choix a été fait, alors que les soutiens possibles à sa pratique restent faibles, que les réunions d'équipe sont rares et les possibilités de soutien tout autant. Malgré les résultats obtenus, parfois au-delà des espérances, le professionnel se voit contraint à rester modeste, et se retrouve parfois au bord du désespoir, lorsque, par exemple, un de celles ou de ceux dont il a la charge ne trouve pas d'autre issue que le suicide.

L'auteur alors rappelle en conclusion qu'« on ne fait jamais ce qu'il faut faire. On fait juste comme on le peut » (p. 358) et que, finalement, ce dont il s'agit, c'est : « En premier, ne pas nuire ! » (p. 359). On peut trouver le constat terrible, car il nous rappelle non seulement que la fonction de référent ASE est l'une des plus difficiles à occuper, mais que l'institution qui est dépositaire de la mission d'aide sociale

à l'enfance, et qui vise à la protection de l'enfance, n'a bien souvent pas les moyens de ses ambitions, et se retrouve de plus en plus devoir mettre en œuvre une gestion managériale du travail social, peu propice à la réalisation de cette mission. Y contreviennent tout un ensemble d'insuffisances, qui ne sont pointées qu'en passant, mais qui révèlent le poids laissé sur les épaules de celles et ceux qui interviennent sur le terrain : la quantification du temps de suivi ou d'intervention, visant l'objectif central de productivité ; la difficulté concomitante à trouver le temps pour les réunions de synthèse et le travail en équipe ; l'abandon de toute mesure de soutien de bien des jeunes à l'arrivée à l'âge dit adulte de 18 ans, au sujet duquel l'auteur ne mâche pas ses mots : « Cette pratique ne peut que remplir de honte l'action sociale en général et la protection de l'enfance en particulier. Combien de professionnels écœurés et révoltés de devoir abandonner ces jeunes sur ordre de leur institution ou de l'ASE ? » (p. 327) ; le risque que représente l'application d'un même principe généraliste de gestion à l'ensemble des situations, alors que celles-ci sont des plus diverses¹, ainsi de ce que l'auteur désigne comme l'idéologie du lien, autrement dit la volonté de maintenir à tout prix les liens de l'enfant à ses parents – même lorsqu'il semble ne pas tirer bénéfice d'une telle volonté –, et de ce

maintien forcé de relations vécues comme toxiques. « L'éloignement du milieu familial peut s'avérer, selon les cas, préjudiciable ou au contraire salvateur. Quand les mineurs sont libérés des contraintes du jugement qui leur impose le maintien de ces relations, il arrive qu'ils s'en éloignent, en réussissant à se construire justement parce qu'ils ont rompu avec leur milieu d'origine [...]. Gardons-nous de vouloir faire rentrer la réalité dans les cases étroites des dogmes qui prétendent avoir tout compris de la psyché humaine » (p. 268). Y compris la version caricaturée de la théorie de l'attachement...

En définitive, on pourrait considérer le métier de référent comme faisant partie de ceux que Freud jugeait impossibles (éduquer, soigner, gouverner), et pourtant certains y passent toute une carrière, accumulant ainsi une expérience irremplaçable, dont on ne peut que remercier un de ses représentants d'avoir eu l'audace de nous en faire bénéficier.

Gérard Neyrand
Sociologue,
professeur émérite à l'université de
Toulouse.
cimerss@free.fr

1. Voir le numéro 234 de *Dialogue, L'accueil familial en question*, 2021, notamment notre contribution : « Reconnaissance de la parentalité d'accueil et débats sociaux », et celle de Daniel Coum : « Quelle(s) famille(s) pour l'enfant (dé)placé ? ».